

**UNIVERSITE DE STRASBOURG
ECOLE DE MANAGEMENT**

**LE PROJET EUROPEEN, CATALYSEUR DE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL AUPRES DES PME FRANÇAISES ?
ETUDE COMPARATIVE**

Thèse

Pour l'obtention du titre de Docteur ès-Sciences de Gestion

Présentée et soutenue le 15 Mars 2010 par

Raivo Tatia RASOAMANANA- RANDRIANIRINA

Directeur de recherche : **Monsieur Gilles LAMBERT**
Professeur à l'Ecole de Management
Université de Strasbourg

Membres de jury : **Monsieur Léo DANA**
Professeur
University of Canterbury New-Zeland
Rapporteur externe

Madame Caroline MOTHE
Professeur à l'Institut de Management
Université de Savoie
Rapporteur externe

Madame Sabine URBAN
Professeur Émérite
Université de Strasbourg
Rapporteur interne

Membre invité : **Monsieur Jacques LIOUVILLE**
Professeur à l'Ecole de Management
Université de Strasbourg

*L'Université n'entend donner aucune approbation,
ni improbation aux opinions émises dans la thèse,
celles-ci devant être considérées comme propres
à leur auteur.*

REMERCIEMENTS

Je reste humble devant l'immensité des connaissances et la complexité des réalités organisationnelles. Grâce aux coopérations, contributions et aux soutiens de nombreuses personnes, ce travail a pu être finalisé et concourt à une meilleure compréhension de la réalité organisationnelle.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et ma gratitude à Monsieur le Professeur Gilles Lambert, mon directeur de thèse pour son encadrement, ses précieux conseils et son soutien inconditionnel tout au long de ce travail de recherche.

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de tous les membres de jury : Madame le Professeur Caroline Mothe, Madame le Professeur Sabine Urban et Monsieur le Professeur Léo Dana, ainsi qu'au membre invité Monsieur le Professeur Jacques Liouville, qui me font honneur d'être là pour évaluer ce travail de recherche.

Je remercie vivement la CCI Aisne, notamment Madame Cathérine Macadré ; et l'ARI Picardie, Mesdames Lallich et Vermeersch, pour votre collaboration, votre appui et votre patience.

Aux chefs d'entreprises et divers responsables qui ont aimablement ouvert leur porte, et/ou m'ont accordé leur temps ; veuillez trouver ici toutes mes reconnaissances.

Jean-François Rey, Lova Ramboarison, tous mes amis, mes collègues du CESAG et de Beauvais, vos encouragements, vos soutiens et vos aides précieux me vont droit au cœur. Je ne vous remercie jamais assez.

Après tant d'année d'encouragements, de soutiens indéfectibles, Rija mon mari, Wendy ma fille, mes parents, mes frères, sœurs et nièces, je vous dédie cette thèse.

Enfin, dans ma culture malgache, « Misaotra ny Zanahary aho » (Gloire à Dieu).

RESUME

Notre objectif porte sur l'étude des changements organisationnels et/ou managériaux des PME françaises, engendrés suite à la participation à des projets de coopération européenne de R&D.

Nous proposons une modélisation de l'entreprise coopératrice européenne, dont le point d'ancrage est celui du modèle européen universaliste de l'équipe de Calori (1994, 1995). Ce modèle se fonde sur l'acquisition d'une cognition socio-économique multiculturelle durant la coopération, qui sera partagée dans l'organisation par l'institutionnalisation de Weick, et sera à l'origine de nouvelles pratiques managériales et à leur tour sources de performances.

Une méthodologie comparative entre les PME participant à des projets de coopération européenne et celles à des projets nationaux a été privilégiée dans cette étude afin d'augmenter la validité des résultats.

Les résultats empiriques portant sur vingt-et-un PME montrent que :

- la cognition socio-économique multiculturelle a été acquise ; seulement elle n'est pas passée au stade organisationnel,
- l'aspect multiculturalité distingue les PME coopératrices européennes de celles nationales,
- les objectifs dérivés des coopérations européennes tiennent autant d'importance pour les PME que ceux contractualisés dans les accords de consortium,
- une nouvelle gestion des ressources humaines a été décelée dans une PME coopératrice européenne et,
- le management par projet devient incontournable pour les deux populations de PME.

Mots-clés : Cognition, Coopération européenne, Changement organisationnel, PME, Performances, Institutionnalisation, R&D, Management européen, Analyse comparative.

SUMMARY

Our objective concerns the study of organizational and/or managerial changes of french SME, generated after the participation in european R&D project.

We purpose a modelling of european organization cooperative, whose anchoring point is the universalist european model of Calori and al. (1994-1995).

This model bases itself on the acquisition during the cooperation of a multicultural socioeconomic cognition, which will be shared in the organization by the Weick's institutionalization, will be at the origin of new management practices and in turn sources of performances.

A comparative methodology between SME taking part in european project cooperation and those with national projects was privileged in order to increase the validity of the results.

The empirical results concerning twenty one SME show that:

- the multicultural socioeconomic cognition was acquired; only it is not crossed at the organizational level,
- the multicultural aspect distinguishes european SME cooperative of those national,
- the spin-offs of european project cooperative are as important than objectives in consortium agreements,
- a new human resources management was appeared during the european project cooperative,
- and project management becomes inescapable for both populations of SME.

Keywords: Cognition, European Cooperation, Organizational Change, SME, Performances, Institutionalization, R&D, European Management, Comparative Analysis.

SOMMAIRE

Index des Tableaux	VIII
Index des Figures	IX
Liste des Annexes	XII
Liste des Abréviations	XIII

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
---	----------

PARTIE I : LA CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE DE L'ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE

<u>CHAPITRE 1</u> : Les contextes de la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM)	15
1. L'environnement interne d'une entreprise européenne contribue à la formation de la structure cognitive : les modèles de management européen.	18
2. L'environnement de coopération européenne et ses exigences.....	32
Conclusion du chapitre 1	44

<u>CHAPITRE 2</u> : La formation de la cognition socio- économique multiculturelle (SEM) de l'entreprise coopératrice européenne	47
1. La cognition : un concept différencié selon le niveau d'analyse.	49
2. Les déterminants du changement de la cognition managériale.	56
3. L'implication du changement cognitif sur le changement organisationnel.	62
4. La première composante de la cognition managériale : la finalité économique.	67
5. La seconde composante de la cognition managériale : la multiculturalité_	78
6. La troisième composante de la cognition managériale : le social : le respect de l'individu auquel s'ajoute le réseau social.	90
7. La cognition socio-économique multiculturelle (SEM).	100
Conclusion du chapitre 2	105

CHAPITRE 3 : Le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle	107
1. Le processus de création de la cognition organisationnelle : un détour dans la littérature.	109
2. Bref rappel du contexte du terrain pour opérer le choix du modèle de passage de la cognition managériale SEM vers celle organisationnelle. .	116
3. « Sensemaking-enactment » et « institutionnalisation » : le processus d'une cognition individuelle vers une cognition organisationnelle de l'entreprise coopératrice européenne.....	120
4. Le modèle théorique de passage de la cognition managériale ou individuelle à celle organisationnelle pour notre modèle de l'entreprise coopératrice européenne.....	133
Conclusion du chapitre 3	139
CHAPITRE 4 : De la cognition à la performance en passant par l'action Le modèle théorique de notre entreprise coopératrice européenne	141
1. Le lien entre cognition et action : de quelle manière passe t-on de la cognition à l'action ?	143
2. Les performances : les liens de la performance avec les pratiques managériales et la cognition socio-économique multiculturelle SEM	153
3. Le modèle théorique de notre entreprise coopératrice européenne	165
Conclusion du chapitre 4	171
CONCLUSION DE LA PARTIE I	173

PARTIE II : TESTS EMPIRIQUES DU MODELE DE L'ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE

CHAPITRE 5 : Méthodologie et hypothèses : positionnement épistémologique, méthodologie de recherche, formulation des hypothèses, opérationnalisations des variables et établissement des règles de décisions	184
1. La démarche méthodologique comparative	185
2. Les principales hypothèses de travail : hypothèses déterministes avec une approche hypothético-déductive et l'hypothèse intentionnaliste avec une approche inductive	194
3. Les collectes des données	197
4. Opérationnalisation des variables des hypothèses et établissement des règles de décisions	200
Conclusion du chapitre 5	212
CHAPITRE 6 : La validation du modèle théorique par la méthode comparative des cas.	214
1. L'environnement global des deux populations d'entreprises face au R&D et à l'innovation	217

2. Etude empirique par la méthode comparative des cas	225
Conclusion du chapitre 6	264
<u>CHAPITRE 7 : La validation des modèles théoriques par la méthode de</u>	
<u>synthèse des cas</u>	268
1. Les entreprises participant à des projets de coopération européenne	270
2. Les entreprises participant à des projets collaboratifs nationaux	311
Conclusion du chapitre 7	332
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	336
Bibliographie	345
Annexes	365
Table des matières.....	384

INDEX DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Les principaux programmes « en-cours » soutenant des projets collaboratifs européens	36
<u>Tableau n°2</u> : Les principaux programmes européens achevés soutenant des projets collaboratifs	38
<u>Tableau n°3</u> : L'évolution des changements organisationnels	63
<u>Tableau n°4</u> : L'apprentissage selon Fiol et Lyles (1985)	72
<u>Tableau n°5</u> : Les modes d'apprentissage de Miller (1996)	74
<u>Tableau n°6</u> : La finalité économique	78
<u>Tableau n°7</u> : Les modèles de passage de la cognition individuelle vers celle organisationnelle	109
<u>Tableau n°8</u> : Le récapitulatif des modes d'obtention de la cognition organisationnelle	115
<u>Tableau n°9</u> : Le sensemaking-enactment de Weick	127
<u>Tableau n°10</u> : Les ressources basiques d'une organisation	155
<u>Tableau n°11</u> : Les indicateurs de performances non financières	159
<u>Tableau n°12</u> : Les paradigmes et épistémologies de la recherche en management	187
<u>Tableau n°13</u> : Tableau synoptique des six cas étudiés par une approche par la synthèse des cas.	333

INDEX DES FIGURES

<u>Figure n°1</u> : Les convergences managériales entre les pays européens	24
<u>Figure n°2</u> : La cognition des PME travaillant sur des projets de R&D en interne uniquement	102
<u>Figure n°3</u> : La cognition des PME travaillant sur des projets de R&D franco-français	103
<u>Figure n°4</u> : La cognition des PME travaillant sur des projets européens de R&D ..	104
<u>Figure n°5</u> : De la cognition managériale à l'institutionnalisation	137
<u>Figure n°6</u> : L'institutionnalisation : le passage de la cognition individuelle vers la collective	138
<u>Figure n°7</u> : Le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne	166
<u>Figure n°8</u> : L'arborescence de notre hypothèse centrale	211
<u>Figure n°9</u> : Le design de notre recherche	213
<u>Figure n°10</u> : Le diagramme des facteurs initiateurs des nouveaux produits des ECN et ECE	218
<u>Figure n°11</u> : Les facteurs initiateurs des nouveaux produits des ECN et ECE	219
<u>Figure n°12</u> : Le diagramme des facteurs conception des nouveaux produits des ECN et ECE	220
<u>Figure n°13</u> : Les facteurs concepteurs des nouveaux produits des ECN et ECE. ...	221
<u>Figure n°14</u> : Le diagramme des facteurs de développement des produits des ECN et ECE	222
<u>Figure n°15</u> : Le diagramme des acteurs de développement des nouveaux produits des ECN et ECE	223
<u>Figure n°16</u> : Les facteurs développement des produits des ECN et ECE	224
<u>Figure n°17</u> : Le diagramme des natures des connaissances acquises des ECE	226
<u>Figure n°18</u> : Le diagramme des natures des connaissances acquises des ECN	227
<u>Figure n°19</u> : La finalité économique des entreprises ECE et ECN	228

<u>Figure n°20</u> : Le diagramme des facteurs culturels des ECE	230
<u>Figure n°21</u> : Le diagramme des facteurs culturels des ECN	230
<u>Figure n°22</u> : La multiculturalité des ECE et ECN	232
<u>Figure n°23</u> : Le diagramme des facteurs « respect de l’individu » des ECE	234
<u>Figure n°24</u> : Le diagramme des facteurs « respect de l’individu » des ECN	234
<u>Figure n°25</u> : Le respect de l’individu des ECE et ECN	236
<u>Figure n°26</u> : La synthèse de l’hypothèse n°1 sur la cognition managériale SEM ...	238
<u>Figure n°27</u> : Le diagramme des dialogues et communication des ECE	240
<u>Figure n°28</u> : Le diagramme des dialogues et communication des ECN	241
<u>Figure n°29</u> : Les dialogues dans les entreprises ECE et ECN	243
<u>Figure n°30</u> : Le diagramme des formes d’apprentissage des ECE	244
<u>Figure n°31</u> : Le diagramme des formes d’apprentissage des ECN	245
<u>Figure n°32</u> : Les formes d’apprentissages dans les entreprises ECE et ECN	246
<u>Figure n°33</u> : Le diagramme des impacts des apprentissages des ECE	247
<u>Figure n°34</u> : Le diagramme des impacts des apprentissages des ECN	247
<u>Figure n°35</u> : Les impacts de l’apprentissage dans les entreprises ECE et ECN ...	248
<u>Figure n°36</u> : La synthèse de l’hypothèse 2 sur l’institutionnalisation	250
<u>Figure n°37</u> : Le diagramme des performances en management pluriculturel des ECE	253
<u>Figure n°38</u> : Le diagramme des performances en management pluriculturel des ECN	253
<u>Figure n°39</u> : Les performances pluriculturelles des ECE et ECN	254
<u>Figure n°40</u> : Le diagramme des performances européennes des ECE	255
<u>Figure n°41</u> : Le diagramme des performances européennes des ECN	255
<u>Figure n°42</u> : Les performances européennes des ECE et ECN	256
<u>Figure n°43</u> : Le diagramme des performances organisationnelles des ECE	257

<u>Figure n°44</u> : Le diagramme des performances organisationnelles des ENC	258
<u>Figure n°45</u> : Les performances organisationnelles des ECE et ECN	259
<u>Figure n°46</u> : Le diagramme des performances sociales des ECE	260
<u>Figure n°47</u> : Le diagramme des performances sociales des ECN	260
<u>Figure n°48</u> : Les performances sociales des ECE et ECN	261
<u>Figure n°49</u> : Le diagramme des performances financières des ECE	262
<u>Figure n°50</u> : Le diagramme des performances financières des ECN	262
<u>Figure n°51</u> : La synthèse de l'hypothèse 4 sur les performances	264

LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE n°1</u> : Questionnaire	365
<u>ANNEXE n°2</u> : Guide d'entretien téléphonique pour une entreprise coopératrice européenne	372
<u>ANNEXE n°3</u> : Guide d'entretien téléphonique pour une entreprise coopératrice nationale	374
<u>ANNEXE n°4</u> : Guide d'entretien des études qualitatives	376
<u>ANNEXE n°5</u> : Les données collectées par les questionnaires.....	378

LISTE DES ABREVIATIONS

ACM : Analyse des Correspondances Multiples

ARI Picardie : Agence Régionale de l'Innovation

BRITE-EURAM: Basic Research in Industrial Technologies of Europe

CCI Aisne : Chambre de Commerce et de l'Industrie Aisne

CIP : Programme Innovation et Compétitivité

ECE : Entreprise Coopératrice Européenne

ECN : Entreprise Coopératrice Nationale

ECSS : European Coopération for Space Standardization

EIP : Entrepreneurship and innovation program

ERP : Enterprise Ressource Planning ou PGI : Progiciel de Gestion Intégré

ESA : European Spatial Agency

ESPRIT : European Strategic Program on Research in Information

EUREKA : "EUREKA is a pan-European network for market-oriented, industrial R&D. Created as an intergovernmental Initiative in 1985, **EUREKA** aims to enhance European competitiveness through its support to businesses, research centres and universities who carry out pan-European projects to develop innovative products, processes and services." (<http://www.eurekanetwork.org/about.do>)

« est une initiative intergouvernementale de soutien à la coopération technologique européenne. Elle vise à accroître la productivité et la compétitivité de l'industrie européenne sur le marché mondial et de contribuer ainsi au développement de la prospérité et de l'emploi. Eurêka permet aux industriels et aux instituts de recherche de 37 pays membres, ainsi qu'à l'Union européenne, de collaborer afin de développer et d'exploiter des technologies novatrices. Eurêka, comme le programme cadre de recherche et développement (PCRD), fait partie de l'espace européen de la recherche. »

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

IAS : International Accounting Standards

IBM : International Business Machines Corporation

IEE : Intelligent Energy Europe

IFS : International Food Standard

INN : INNovation

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

LET-SME : Leading-Edge Tehnology for Small and Medium Enterprise

OADI-SMM : Observed, Assess, Design, Implement - Shared Mental Models

PCRD : Programme Cadre pour le Recherche et le Développement

PER : Price Earning Ratio

PFI : Profiting from technological innovation

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PSP : Policy Support Program

R&D : Recherche et Développement

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SEM : Socio-Economique Multiculturelle

TPP : Transfert Technology Program

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de l'objet de recherche

En passant de six pays dans les années cinquante, à vingt-cinq en 2004 puis à vingt-sept en 2007¹, l'Union Européenne est le modèle d'une institution à la recherche de l'unité dans la diversité de ses pays membres. Chaque nation ou chaque communautaire² (au sens philosophique de Walzer (1997) et non de celui de Taguieff (2005)) qui la compose est « *un monde de significations communes. La langue, l'histoire, la culture s'unissent (...) pour produire une conscience collective* » (Walzer 1997, p441). L'Union Européenne réunit autant de mondes de signification, de langue, d'histoire et de culture que de pays membres en vue de produire une conscience collective commune compte tenu l'hégémonie américaine et japonaise. Cette recherche de l'unité dans la diversité demeure un défi constant et n'est pas chose aisée comme nous l'a montré l'évènement de la signature du traité de Lisbonne du mois de novembre 2009.

Cette particularité de l'Europe, unie tout en respectant la variété et les spécificités de chaque membre, est une réalité institutionnelle. A un niveau microéconomique, notamment celui des entreprises, comment se gèrent les différences culturelles lors de la coopération de deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes ?

La Commission Européenne accorde en effet une enveloppe budgétaire dédiée aux R&D (Recherche et Développement) et l'une des conditions pour l'obtention de financement ou de subvention est la coopération d'entreprises de nationalités différentes. Les entreprises de nationalités différentes qui coopèrent dans un projet de la Commission Européenne adopteraient-elles un nouveau mode de management pour gérer les différences culturelles ? Les études menées par Urban et al. (1994) sur les coopérations en général et celles sur un projet de coopération européenne en particulier (Chevrier 2000) montrent en effet l'adoption d'un nouveau mode de management durant cette période. Après cette coopération, que reste-il compte tenu des diversités

¹ http://europa.eu/pol/enlarg/index_fr.htm

² Nous employons ici le mot « communautaire » et non « communautarisme » parce que comme souligne Taguieff (2005), « communautarisme » a des connotations politique et péjorative.

rencontrées qu'elles soient européennes ou internationales avec l'ouverture des frontières entre les Etats européens et la mondialisation ?

Notre recherche porte essentiellement sur la période post-coopération (ou après la coopération). Nous nous focalisons sur la coopération qui entre dans le cadre des projets européens subventionnés ou financés par la Commission Européenne. Nous empruntons le concept de la coopération à Urban et al. (1994, p4) : *« les accords de coopération sont la mise en commun des ressources, qu'elles soient humaines, technologiques, productives, ou financières. Cette mise en commun de facteurs conduit de « facto » à un engagement mutuel (c'est-à-dire à une « alliance »), à une dépendance réciproque des partenaires qui aura sa contrepartie dans la concertation des modes de décision, des modalités de fonctionnement et de contrôle des actions engagées. »*

Pour rappel, la Commission Européenne souhaite que les entreprises européennes soient innovantes, compétitives et responsables³. Pour atteindre ces objectifs, elle subventionne des projets de coopération en R&D, offrant ainsi aux entreprises européennes les opportunités de promouvoir la coopération, l'apprentissage mutuel, l'innovation technologique et organisationnelle, l'intégration dans un « cluster »⁴, la formation des réseaux et enfin la responsabilité sociale des entreprises. Ses appuis vont à l'endroit des projets qui servent l'homme et non uniquement l'entreprise. Elle insiste sur les rapports avec les communautés et les entreprises partenaires, sur la satisfaction des clients, celle des fournisseurs et des employés, sur les performances économiques et enfin sur le code de conduite des entreprises.

La Commission Européenne fait de la participation de plusieurs entreprises de nationalités différentes l'une de ses exigences pour le financement d'un projet européen de R&D. A cette exigence s'ajoute les critères sur la pertinence des objectifs

³ Extraits des rapports officiels de la Commission Européenne : « Evaluation des performances de l'Europe », in *Innovation & Transfert Technologique*, Direction générale des Entreprises – 2004 ; « A pocketbook of enterprise policy indicators- 2003 Editions » ; « Gros plan sur les PME – Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes 2002 » ; « Points forts de l'enquête 2001 », observatoire des PME européennes 2002, n°1.

⁴ « Cluster » est un groupe d'entreprises dans une même région géographique partageant des ressources, des expériences pour en tirer mutuellement des profits.

scientifiques et technologiques, l'excellence des résultats annoncés et la valeur ajoutée communautaire (les ressources, les compétences, le potentiel de diffusion et d'exploitation à l'échelle européenne)⁵; ceci, pour sélectionner les meilleurs projets et s'assurer qu'ils ne servent pas uniquement les intérêts particuliers d'une entreprise. La réalisation effective d'un projet aurait ainsi des retombées positives telles que la diffusion des résultats et des connaissances à travers la communauté européenne.

Les entreprises participant à un projet de coopération européenne sont de nationalités différentes et portent la qualification d' « entreprise coopératrice européenne » tout au long de notre étude. Mais, bien sûr, chaque entreprise participante porte en elle ses propres valeurs, ses modes de fonctionnement et sa culture nationale (Hofstede 1991 et Torres 2001). Alors, face à cette différence de pratiques, de valeurs et de cultures, plusieurs questionnements s'imposent à nous : les entreprises concernées établiront-elles une règle de fonctionnement commune pour atteindre les objectifs du projet ? Y a-t-il un apprentissage effectif et dans quels domaines ? De quelles manières chaque entreprise intègre-t-elle la dimension coopératrice dans son organisation ? Ces évolutions dureront-elles au-delà de l'achèvement du projet de coopération européenne ?

La littérature a partiellement fourni les réponses aux trois premières questions. Principalement, les travaux d'Urban et al. (1994) - dans le cadre d'une coopération en général - et de Chevrier (2000) - dans celui, plus restreint, de la coopération européenne - montrent l'adoption d'un mode de fonctionnement nouveau partagé par toutes les entreprises qui se mettent à coopérer. Un apprentissage mutuel des connaissances techniques et scientifiques s'est également opéré pendant les projets de coopération européenne d'après les travaux de Mothe (2002). Par contre, la question « les évolutions se maintiennent-elles au-delà de la durée de coopération ? » et celle sur la permanence d'un nouveau modèle restent encore sans réponse.

Par ailleurs, cette coopération va-t-elle servir de tremplin aux entreprises pour se préparer aux défis de la diversité, de la différence, de la variété des valeurs, cultures nationales et modes de fonctionnement, étant donné que les entreprises coopératrices

⁵ http://isidora.cnrs.fr/Journees_them/journee25-4-02/j-souillot-pcrd6.pdf

européennes se retrouvent dans le contexte général de la globalisation ? Les acquis, principalement en matière organisationnelle dans un environnement tel que celui de cette coopération, leur confèreraient-elles des expériences et des avantages significatifs ? Quel modèle de management les entreprises adoptent-elles majoritairement entre celui intégrant la diversité (probablement vécu lors de la coopération) ou celui de leur propre mode de fonctionnement avant le projet ?

Ce nouveau modèle unifié, mais respectant la diversité des cultures, s'imposerait-il en Europe ? Les influences managériales du projet de coopération européenne seraient-elles plus fortes que les modèles dominants dans le monde, à savoir le modèle américain (issu des écoles de management et des grands cabinets de consulting, comme le reengineering ...) et le modèle japonais (issu des couches intermédiaires de l'entreprise comme le TQM⁶, le Kaisen ...) ?

2. Problématique et thèse défendue

L'objectif premier d'une coopération dans le cadre d'une coopération européenne reste les innovations technologiques, techniques ou de produits. Cependant, nous nous interrogeons sur les retombées effectives d'ordre organisationnel, c'est-à-dire sur l'innovation organisationnelle suite à la participation à des projets de coopération européenne. Cette innovation organisationnelle se décline par de nouvelles structures organisationnelles ou de nouvelles pratiques managériales selon Damanpour et al. (1989) : par « *la mise en œuvre d'une pratique managériale perçue comme nouvelle par l'organisation, qui affecte le fonctionnement de son système social tant dans les relations entre les individus que pour leur propre travail* ». Une vision partagée par Teece (2006) avec sa théorie sur le « profit de l'innovation PFI » où il affirme que la « *fonction économique d'un manager est la création de valeur. Lorsque les actifs complémentaires ne peuvent être obtenus sur le marché, une organisation interne est nécessaire pour l'avoir.* »

⁶ TQM : Total Quality Management ou le Management de la Qualité Totale.

Vu qu'un projet de coopération européenne s'étend sur plusieurs années, pour déceler et certifier un éventuel changement organisationnel après la coopération, la rigueur scientifique requiert au minimum de considérer deux états : l'état initial, c'est-à-dire le modèle de management avant le projet, et l'état-final, celui d'après-projet. Nous opterons pour une recherche comparative entre les PME ayant participé à des projets de coopération européenne et celles ayant des projets nationaux. Cette option permet de préciser si le modèle trouvé est commun ou non aux deux populations d'entreprises. Les modes de management des entreprises coopératrices nationales jouent alors le rôle de « témoins. »

La problématique centrale de notre recherche se résume par : « **Le projet européen, catalyseur de changement organisationnel auprès des PME françaises ? Comparaison des PME⁷ françaises ayant participé à des projets de coopération européenne et à des projets collaboratifs strictement français.** »

Durant un projet de coopération européenne, les entreprises de nationalités différentes collaborent entre elles. Hofstede (1991) et Torres (2001), dans leurs études respectives, défendent la thèse culturaliste et montrent que le modèle de management ou celui d'entrepreneuriat d'une entreprise d'un pays est empreint de sa culture nationale. Par inférence déductive, chaque entreprise de nationalité différente aurait un management et une approche distincts de ceux des autres.

Ainsi, les entreprises se trouvent dans une dualité où, ensemble, elles doivent d'un côté atteindre les objectifs du projet européen de R&D et de l'autre, faire face aux variétés de modes de gestion et de résolution des problèmes. La réussite du projet dépendrait de l'adoption d'un mode de fonctionnement propre au projet de coopération européenne. Des normes sont en effet exigées : le respect des méthodes de conception (le design-review pour le projet spatial européen) ou de production (pour les activités de soudure pour le même projet), ceci pour toutes les entreprises qui y participent. Nous pouvons aussi citer à cet égard les projets étudiés par Chevrier (2000) où trois modèles différents

⁷ La définition de la Petite et Moyenne entreprise a été donnée par la Commission Européenne au Journal Officiel : OJL 124, 20.5.2003, p36 comme étant une entreprise employant au maximum 250 personnes, le chiffre d'affaires n'excède pas les 50 millions d'euros.

apparaissent à partir de trois projets différents : le modèle diplomatique pour le projet Euroitalia, le modèle hiérarchique pour l'Argovia et le modèle dynamique pour le Puzzle.

Nous rappelons que nous nous intéressons à la période post-projet. Des questionnements rejoignent donc notre problématique principale : la participation à un projet de coopération entraîne-t-elle des changements organisationnels pour chaque PME participante? Quels sont ces changements, et sont-ils différents si la PME participe à un projet européen ou à un projet strictement français ? Et, une fois le projet achevé, ces changements demeurent-ils ou les entreprises reprennent-elles leur mode de fonctionnement avant la coopération ?

La participation d'une PME française à un projet de coopération européenne répond à un double objectif : la réussite du projet de R&D, ce que nous appelons la finalité économique, mais aussi celui d'avoir la capacité à travailler dans un environnement multiculturel pour concourir à la réalisation du premier.

Selon Friedman (1962), la principale mission d'une entreprise demeure la réalisation de profit. Faire avancer la R&D par le biais d'une ou plusieurs participations à des projets de coopération européenne a pour visée finale l'innovation de produit, service ou de process afin de créer de la valeur ajoutée et de la croissance.

Pour parvenir ensuite à travailler dans un environnement multiculturel, nous nous positionnons dans l'approche universaliste du management européen de l'équipe de Calori (1994-1995). En effet, les grandes entreprises européennes ont réussi à surmonter les difficultés de la gestion de la multiculturalité grâce à leurs pratiques basées sur le respect de l'individu, la négociation interne à l'entreprise, la reconnaissance et le respect de la différence, et enfin, le management entre les extrêmes. Les PME pourraient aussi adopter ces pratiques.

En réponse à cette problématique, nous avançons donc l'hypothèse selon laquelle : **«les entreprises coopératrices européennes auraient acquis une cognition socio-économique multiculturelle, source d'actions spécifiques et de performances organisationnelles»**.

Durant le projet de coopération européenne, les managers, ingénieurs ou techniciens coopérants⁸ auraient acquis cette cognition. Mais quelle structure aurait la cognition managériale ? Les tentatives de modélisations (Hermel 1993, Picq 1995, ...) du management européen épousaient la thèse culturaliste d'Hofstede (1991). Ces auteurs concluent que l'Europe est un « patchwork » de modèles : un modèle italien, un modèle britannique, un modèle suédois... L'équipe de Calori (1994-1995) a pris ses distances avec cette théorie essentiellement culturaliste. En employant l'approche inductive par le biais des interviews des grands patrons des grandes entreprises européennes, ils sont parvenus à une certaine convergence dans leurs résultats. Calori et al. (1994,1995) parviennent en effet à dépeindre ainsi le modèle de management européen à savoir :

- le respect l'individu,
- la reconnaissance de la diversité,
- l'adoption de la négociation interne,
- et la pratique du management entre les extrêmes.

Les résultats de cette étude de l'équipe de Calori (1994-1995) structureront notre approche de la cognition socio-économique multiculturelle. Ce choix a été fait pour deux raisons. D'une part l'environnement de la coopération européenne représenterait à une échelle réduite celui des grandes entreprises européennes tournées vers l'international : il y aurait alors une probabilité assez forte de retrouver ces variables au sein de l'entreprise coopératrice européenne au sens où nous l'entendons. D'autre part, notre recherche portant sur les PME françaises permettrait de valider ou d'infirmer les résultats de l'équipe de Calori.

Puis, après l'achèvement du projet, cette cognition resterait un acquis additionnel. Les participants la partageraient dans leur organisation d'origine. Cette diffusion nous sera expliquée en nous appuyant sur la théorie interactionniste du « sensemaking-enactment et l'institutionnalisation » de Weick (1995) comme modèle explicatif particulièrement adapté au mode de transformation à l'œuvre dans les entreprises. La littérature présente pléthore de définitions du sensemaking qui ont une forte tendance à

⁸ Managers coopérants désignent les ressources humaines internes d'une entreprise ayant participé à des projets de coopération européenne.

se rapprocher du concept d' « interprétation »⁹; mais cet auteur part d'une approche métaphorique pour le définir comme étant « *such things as placement of item into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit mutual understanding, and patterning* »¹⁰ (p6). Sept propriétés identifient, selon lui, l'acte de sensemaking ou création de sens : l'identité, la rétrospection, l'enactment ou la promulgation, le domaine social dans lequel on se trouve, le processus continu, les environnements externe et interne et enfin un pilotage le plus convaincant. S'inscrivant dans ce courant du changement organisationnel, la référence théorique s'ancre alors au niveau de l'interactionnisme basé sur le « sensemaking » et l' «enactment » de Weick. L'intersubjectivité est née du « sensemaking » et des interactions avec les partenaires européens. L'institutionnalisation consiste donc à rendre en subjectivité générique, après des membres de l'organisation n'ayant pas participé aux interactions cette intersubjectivité.

Suite à ce processus, la cognition ainsi diffusée générerait de nouveaux modes de fonctionnement, sources de performances organisationnelles.

Quatre grandes étapes structureront le modèle théorique d'une entreprise coopératrice :

- la première concernera la formation de la cognition « managériale » socio-économique multiculturelle (SEM),
- la seconde opérera le passage de celle-ci du niveau managérial au niveau organisationnel par le biais du sensemaking-enactment de Weick (ou institutionnalisation),
- la troisième étape consistera en l'identification de nouvelles actions spécifiques ou de nouveaux modes de fonctionnement que pourra générer cette cognition organisationnelle SEM,

⁹ L'interprétation se résume à rechercher l'explication d'un mot à travers un autre mot.(P7, Weick 1995) (« interpretation literally means a rendering in which one word is explained by another »)

¹⁰ « *such things as placement of item into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit mutual understanding, and patterning* », la traduction littérale donne la compréhension d'une chose dans un cadre de travail où se produit des surprises et où l'on arrive à construire des interprétations, où les interactions existent pour la poursuite de cette compréhension mutuelle afin de l'approprier. (Intégrer un évènement dans un contexte ou cadre de travail, le comprendre, construire des explications, interagir de manière à poursuivre une compréhension mutuelle et de le modéliser ou de se l'approprier)

- enfin, la dernière étape appréciera les éventuelles performances occasionnées par la mise en place de nouvelles actions ou de nouveaux modes de fonctionnement.

3. Intérêts de cette recherche

Dans la littérature sur la coopération et plus particulièrement celle portant sur les projets européens, nous observons que très peu de chercheurs ont consacré leurs travaux sur les changements intervenus dans le mode de fonctionnement d'une organisation à la période « **post-projet** ». Ces évolutions organisationnelles, impulsées par la participation à un projet de coopération européenne, ne sont que très peu observées. Notre travail concourt à élargir la recherche touchant cette période post-projet ou post-coopération.

L'adoption d'une approche comparative enrichit aussi les connaissances à l'égard des études menées sur les changements survenus auprès des entreprises ayant participé à des projets de coopération. Une telle démarche permettra de conforter la validité du modèle qui serait spécifique ou non aux entreprises coopératrices européennes.

Si le modèle théorique est validé, la validité externe des caractéristiques du management européen de Calori et al. (1994, 1995), reprises dans la formation de la cognition SEM, en découlera. Dans le cas contraire, le modèle européen resterait un champ de recherche à explorer et à perfectionner face aux différents modèles les plus répandus : américains et japonais.

4. Objectif et délimitation de la recherche

Le but de cette recherche est d'ébaucher et de valider un modèle des entreprises coopératrices européennes qui mettrait en exergue les nouveaux modes de fonctionnement ou de pratiques managériales. Il pourrait asseoir la légitimation des

éventuelles prémices d'un nouveau modèle européen face à l'hégémonie des modèles américains et japonais.

Cette recherche se bornera uniquement aux études des PME : des entreprises ayant participé à des projets de coopération européenne et d'autres, à des projets nationaux ou franco-français. En effet, 99%¹¹ du tissu industriel européen est formé par des PME, il est donc légitime de s'y intéresser. Le post-projet ou post-coopération est la période étudiée pour ces entreprises. Le champ d'investigation ne couvrira cependant que les PME françaises pour des contraintes budgétaires.

La structure cognitive et le contenu cognitif revêtent la même signification dans cette recherche. Gioia et Poole (1984), Walsh et al.(1988), Codol (1989), et Harris (1995) définissent la première comme une représentation mentale. La structure cognitive telle qu'elle est définie dans la littérature consiste en une représentation de la carte cognitive indiquant l'intensité et le sens des liens entre les contenus cognitifs.

Le contenu ou « content » chez Walsh (1995) est le schéma de base qui symbolise une catégorie d'informations ou de connaissances.

La cognition, pour notre étude, est vue comme un simple contenu cognitif sans avoir à donner l'intensité et les sens des relations entre les contenus eux-mêmes.

Comme nous adoptons une méthode comparative, la démarche consistera à valider la présence ou non de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) dans les deux populations d'entreprises. Viendront ensuite les mises en évidence des nouveaux modes de fonctionnement et des performances générées par l'acquisition de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM).

5. Méthodologie de recherche

Nous nous positionnons dans une recherche multiparadigmatique préconisée par Koenig (1993) et Hatch (2000), à savoir l'interprétativisme selon Weber (1965) et le

¹¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF

constructivisme. L'interprétativisme au sens de Weber s'opère sur deux niveaux : la compréhension des logiques des acteurs et les interprétations de celles-ci par les chercheurs.

La méthodologie s'articule sur deux grandes étapes : la première sur la construction du modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne et la seconde sur sa validation empirique.

De ce modèle théorique découleront les hypothèses à vérifier. Puis, deux approches comparatives complémentaires confirmeront le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne.

La première étape a pour but de contrôler l'invariabilité du modèle théorique, c'est-à-dire de s'assurer qu'il ne s'applique qu'aux PME ayant participé aux projets de coopération européenne.

Et la seconde partie s'attardera plus aux particularités des cas étudiés, tout en testant la conformité du modèle théorique de la première partie.

6. Présentation de notre recherche

Deux parties bien distinctes forment le contenu de ce travail de recherche. Nous commençons par la construction du modèle théorique de la société coopératrice européenne. A partir de la littérature, les jalons de ce modèle théorique seront posés. La seconde partie sera consacrée à la validation empirique de celui-ci en passant par les aspects méthodologiques, et la présentation des résultats.

La littérature montrant les études sur les modèles européens d'une part et celle portant sur la coopération d'autre part seront l'objet de ce premier chapitre. Les différentes tendances décrivant les travaux relatifs à la recherche du modèle de management en Europe nous seront expliquées dans la première sous-partie. Quant à la seconde sous-partie, elle développe la coopération européenne.

Le second chapitre conduit à la formation de la cognition managériale de la société coopératrice européenne. Nous aurons au préalable expliqué le concept de la cognition. Nous explorons la littérature pour donner des assises théoriques aux trois composantes de la cognition managériale. Nous discuterons dans quelle mesure la participation d'une entreprise à un projet de coopération européenne amènerait les membres coopérants à être plus enclin à la multiculturalité et au respect de l'individu tout en acquérant les connaissances scientifiques et techniques. *In fine*, nous conceptualisons et expliquons la cognition managériale socio-économique multiculturelle.

La cognition managériale, que nous avons définie dans le second chapitre ; son passage à celle organisationnelle sera analysé dans le troisième chapitre. La conceptualisation de la cognition organisationnelle sera suivie des explications des différents processus de passage de la cognition managériale au niveau organisationnel. Nous précisons notre positionnement théorique à l'égard de ce processus.

Le quatrième chapitre nous éclaire sur les liens entre la cognition et les actions, puis sur ceux entre actions et performances. La présentation de notre modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne clôturera ce chapitre.

Le chapitre cinq débute la partie empirique de notre travail de recherche. Il détaillera notre démarche méthodologique. Le cadre épistémologique, les approches comparatives, la constitution de l'échantillon, la méthode de collecte des données ainsi que les analyses statistiques utilisés donnent lieu chacun à des paragraphes d'explications.

Le chapitre six présente les résultats issus des statistiques descriptives, les traitements avec l'algèbre booléenne et l'analyse des correspondances multiples. Il aura pour but de vérifier si le modèle est propre aux PME participant à des projets européens ou non.

Enfin, le dernier chapitre s'attachera à montrer les différentes spécificités de chaque entreprise grâce à des études de cas plus qualitatives.

**PARTIE I: LA CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE DE
L'ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE**

Chapitre 1

Les contextes de la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM)

La construction du modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne nécessite d'abord la construction de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM). Sa diffusion au niveau organisationnel après la coopération européenne conduirait à des changements organisationnels et serait source de performances.

En reprenant la définition évoquée dans l'introduction, une cognition est une représentation mentale faite de structures de connaissances de base. Cette représentation mentale que nous cherchons à mettre en évidence se limite à l'identification des contenus cognitifs qui la composent. En effet, montrer les intensités des liens, ainsi que les sens des directions entre les contenus cognitifs s'apparente à un établissement d'une carte cognitive selon la méthodologie évoquée par Thiétart (1999), et les chercheurs dans ce domaine (Cossette 1994, Huff 1990, Bougon 1983....). Cette dernière n'est pas l'objet de notre étude. Toutefois dans les deux cas, la connaissance de ces contenus cognitifs s'avère indispensable (Walsh 1995, p285¹²).

Quelles sont les origines de ces contenus cognitifs? Les chercheurs sont partagés à ce sujet. Toutefois, ils s'accordent sur l'idée selon laquelle l'expérience vécue par un individu ou par un groupe d'individus a des effets sur leur cognition (Weick 1995, Walsh et al. 1990, Millar et al. 1986, Huff 1982 ...). L'étude empirique menée par Levi et al. (1980) sur les dirigeants japonais durant la seconde guerre mondiale explique que l'environnement influe la structure cognitive dans la prise de décision. Par conséquent, l'environnement dans lequel un manager exerce son métier, que nous appelons ici son environnement interne ou celui qui règne dans son entreprise, et celui externe autour duquel évolue son entreprise occasionneraient et structureraient son contenu cognitif.

Ce premier chapitre retrace ainsi d'une part cet environnement interne dans lequel se forme la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) à savoir les différents modèles de management européen, et l'environnement externe de coopération d'autre part.

¹² "The study of knowledge content is important for applied research because the identification of content is typically the first step in the study of managerial cognition", Walsh J. (1995) : "Managerial and organisational cognition", *Organization Science*, Vol 6, n° 3

Les modèles européens et la coopération : points d'ancrage dans la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM)

Les deux modèles de management, l'un américain, l'autre japonais font l'objet de nombreuses études (Ouchi et Jaeger 1978, Ouchi 1982 Zarifian 1993, Hermel 1993, Bloom et al. 1994, Keys et al. 1994). Le premier s'articule autour de l'individualisme, la liberté, l'esprit de compétition et le pragmatisme. Il prône aussi l'efficacité, la prise de risque, le dynamisme, la flexibilité et le profit à court terme. A tout cela s'ajoute le style de management participatif. Ce modèle américain se distingue de celui japonais à dominante collective, tendant à l'égalitarisme et accordant une importance forte au capital humain. Le modèle japonais ayant une perspective à long terme repose sur une confiance mutuelle entre les salariés et la hiérarchie. La prise de décision se fait de manière collective ou consensuelle. A l'opposé de la manière de procéder du modèle japonais, les managers américains adoptent plutôt les décisions qui favoriseraient la seule rentabilité au détriment du collectif japonais.

Ces deux modèles se sont diffusés dans les entreprises étrangères en dehors des frontières américaine et japonaise. La théorie Z de Ouchi (1982), par exemple, a démontré l'adoption et l'adaptation du modèle de management japonais à celui du management américain (General Motors, IBM,...).

Si tels sont les modèles américains et japonais, quelles spécificités existent au sein de l'Europe ? Existe-il un modèle européen émergent des coopérations européennes entre plusieurs pays ? Pour tenter de démontrer notre proposition, nous nous concentrons sur la recherche des changements organisationnels auprès des PME françaises en comparant celles participant à des projets de coopération européenne et à celles ayant eu des projets collaboratifs franco-français. Notre but est d'observer un éventuel nouveau mode de fonctionnement propre à ces entreprises dont les variables pertinentes de comparaison prendraient en effet source au niveau du management européen ou des spécificités des entreprises européennes.

Hofstede (1993 p103) précise que «*les pratiques de management d'un pays sont culturellement dépendantes, et ce qui est efficace dans un pays ne l'est pas nécessairement*

dans un autre». Sa théorie culturaliste stipule ainsi qu'à chaque pays correspond une culture nationale se reflétant dans le mode de management des dirigeants et laisse par conséquent présager l'existence d'un modèle pour chaque pays européen.

Dans la première sous-partie de ce chapitre, nous faisons un état de la littérature sur le management européen. Trois tendances se dessinent, en effet, d'après les études portées à ce sujet. La première s'appuie sur la théorie culturaliste et aboutit ainsi à un modèle pour chaque nation. La seconde tente de trouver une certaine convergence des différents modèles nationaux. La dernière se distingue en tentant de donner les caractéristiques d'un modèle de management européen. Cet état de l'art met en exergue l'environnement «managérial» interne dans lequel est immergé le manager, l'ingénieur ou les techniciens.

La seconde sous-partie traite de la coopération. La définition dans la littérature nous incite à conceptualiser la coopération dans le cadre spécifique de notre recherche. L'énoncé des différents types de coopération, dans un cadre plus général, sera suivi par l'exposé des modes de fonctionnement. Les avantages occasionnés par la coopération, d'une manière générale, ou plus spécifiquement dans le cadre d'un projet européen terminera cette partie. Son but est de retracer d'une part les exigences de l'environnement externe et principalement l'environnement de coopération dans lequel sont confrontés les managers, les ingénieurs ou les techniciens et d'autre part de confirmer la pertinence des choix des facteurs opérés ultérieurement.

3. L'environnement interne d'une entreprise européenne contribue à la formation de la structure cognitive : les modèles de management européen.

La diversité de l'Europe du point de vue géographique favorise davantage une approche culturaliste du management (Hofstede 1993, Hermel 1993; Thorne et Millard 1994; Calori et al. 1995, Torrès 2001 ...). Ces travaux semblent montrer une incidence de la culture sur les modes de gestion et de management en Europe. La recherche du modèle de management européen revient à caractériser les managements qui se pratiquent au sein de chaque pays formant l'Europe. Trois catégories de travaux distincts et complémentaires sont recensées dans la littérature. La première concerne l'approche culturaliste d'Hofstede (1993). En travaillant sur les sociétés IBM, il montre l'influence des cultures nationales sur

l'organisation en partant des cinq facteurs à savoir la distance au pouvoir, l'aspect social (collectivisme versus individualisme), la qualité de la vie, l'aversion aux risques, et la perspective à long terme ou à court terme. En épousant cette approche, d'autres chercheurs viennent enrichir et compléter les variables culturelles. La seconde direction des travaux s'oriente vers la recherche d'une convergence des différents modèles nationaux. D'une part, elle concerne les deux modèles latino-catholique et germano-protestant et d'autre part, elle mentionne l'existence de trois modèles : latin, germanique et anglo-saxon. La troisième retrace le management européen supposé être celui qui régit une entreprise européenne quelle que soit sa nationalité. Cette étude a été menée par l'équipe de Calori et al. (1994 et 1995).

Ces travaux font un état des lieux sur les modes de management. Ils nous renseignent sur le vécu d'un manager, ingénieur ou technicien et implicitement sur son contenu cognitif.

3.1. L'approche culturaliste.

3.1.1. Un modèle de management pour chaque nation.

Hofstede a administré un questionnaire aux différentes filiales d'IBM dans le monde¹³. Les réponses ont été traitées par plusieurs types d'analyses factorielles permettant ainsi de dresser une matrice où les cinq principaux facteurs suivants ressortent :

- la distance hiérarchique définit le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus,
- l'individualisme versus collectivisme mesure le degré d'intégration dans un groupe ou le degré d'indépendance ou de liberté que pourrait avoir une personne,
- la masculinité versus féminité porte sur les préceptes auxquels l'entreprise en particulier et la société en général se référeront. La société masculine privilégie la réussite et l'appropriation, tandis que la société féminine favorise l'instauration d'un environnement social et d'entraide,
- le contrôle des incertitudes marque l'aversion aux risques c'est-à-dire que certains types de sociétés continueraient à travailler dans une certaine condition

¹³ Hofstede administrait 60 000 questionnaires dans 53 pays où se trouvaient des filiales d'IBM de 1967 à 1969. Une seconde administration, toujours avec 60 000 questionnaires, mais cette fois ci dans 71 pays de 1971 à 1973.

d'incertitude, d'autres par contre nécessiteraient d'être rassurées et collecteraient le maximum d'informations pour évaluer les risques,

- et enfin, la perspective à long ou à court terme.

Pour la France et particulièrement pour les managers français, ils ont une distance hiérarchique élevée (la structure organisationnelle dans laquelle se trouve un manager français est plutôt du type pyramidal) et un contrôle de l'incertitude élevé, sont individualistes et avec une culture masculine où les notions de réussite et de propriété dominant.

Des études spécifiques sur des PME ont été menées par Torrès (2001). Elles montrent une spécification du mode d'entrepreneuriat suivant les cultures nationales à savoir :

- un « entrepreneuriat libéral » pour les nord-américains donnant la priorité à l'innovation et à l'individualisme,
- plutôt un « entrepreneuriat réseau » au Japon, un entrepreneuriat emprunt de la culture du collectivisme,
- un « entrepreneuriat corporatiste » en France et,
- un « entrepreneuriat informel » dans les pays africains.

3.1.2. Un modèle de management national en prenant en compte les variables liées aux ressources humaines.

En travaillant sur la dimension des ressources humaines, les résultats corroborent la thèse culturaliste divergente d'Hofstede.

En **Italie**, les attentions à l'égard des ressources humaines sont marginales. Camuffo et Costa (1993) montrent l'absence de corrélation entre les résultats économiques et la gestion « performante » des ressources humaines. Le modèle organisationnel italien repose sur le noyau dur organisationnel qui s'entoure d'une périphérie externe. Une ressource interne clé permanente, dite le noyau dur, fonctionne au sein de l'organisation en collaboration avec des ressources externes temporaires. L'avantage économique et l'absence de conflit constituent les avantages de ce modèle.

En **France**, Hermel (1993) évoque les deux tendances divergentes dues au «*degré de perméabilité de l'entreprise à son environnement*» et en conclut que les petites entreprises restent dans une configuration traditionnelle¹⁴ de gestion des ressources humaines. Elles ont un faible taux de réponse par rapport à leur environnement vu leur taille et leur activité. Tandis que, les grandes entreprises françaises évoluent vers une gestion plus moderne¹⁵ des ressources humaines.

Une autre approche de Derr (1987), se focalise sur le choix d'un futur leader à forte potentialité et compétence, et démontre la variation des critères de sélection de ces personnes suivant la culture nationale. La France accorde beaucoup d'importance à la formation technique de ses ressources stratégiques contrairement à la **Grande-Bretagne**. Les **Allemands** et les **Suisses** recherchent les personnes «*expertes*» et «*spécialistes*». La définition d'un top manager diffère ainsi d'un pays à un autre selon les cultures nationales et organisationnelles dans lesquelles baignent l'organisation et le manager.

En revisitant la thèse culturaliste d'Hofstede, Thorne et Millard (1994) croisent les cinq caractéristiques culturalistes à deux dimensions internationale¹⁶ et organisationnelle¹⁷ pour modéliser l'organisation européenne dans le but de mieux comprendre et anticiper le mode de fonctionnement de son voisin. Il en ressort que la France et l'Allemagne ont des modèles qui recherchent l'équilibre entre les deux tendances extrêmes des dimensions internationales et organisationnelles. Pour la Grèce, la tendance organisationnelle au niveau national se résume par des orientations vers l'activité, vers l'employé, vers le paroissial, vers le système fermé et vers la conduite normative. Quant à la Grande-Bretagne, elle partage les cultures organisationnelles donnant les priorités au résultat, au professionnalisme, avec un contrôle lâche et une conduite très pragmatique.

¹⁴ La configuration traditionnelle évoquée par Hermel dans la gestion des ressources humaines relève de la «*résolution des conflits sociaux coup par coup*» et de la gestion administrative du personnel.

¹⁵ Contrairement à la configuration traditionnelle, la gestion plus moderne élabore une stratégie de formation et de gestion des carrières ainsi que des dynamiques de management.

¹⁶ Les **dimensions internationales culturalistes** prises en compte par les auteurs sont : la distance hiérarchique (faible, forte), l'individualiste vs collectivisme, l'attitude tournée vers la qualité ou la quantité, l'aversion aux risques et la perspective à long ou à court terme. Les auteurs justifient leur redéfinition des dimensions d'Hofstede afin d'être mieux compris par les managers. Ce sont les mêmes dimensions nationales d'Hofstede qui ont été repris en dimensions internationales par Thorne et Millard.

¹⁷ Les **dimensions organisationnelles** de la culture sont les différences au niveau des pratiques organisationnelles (les symboles, les héros ou les rituels) comme les définissent Hofstede : la motivation (activités, résultats), une orientation vers le poste ou l'employé, l'aspect professionnel ou paroissial, la communication (ouverte, fermée), le contrôle (serré ou relâché) et une conduite normative ou pragmatique.

3.1.3. Complexité des variables culturelles nationales face à notre problématique.

La thèse culturaliste d'Hofstede marque une approche qui identifie les critères spécifiques distinguant les entreprises d'un Etat membre européen à un autre. En d'autres termes, les modes de management en France ou en Allemagne reposent sur les variables culturelles. S'agissant d'un manager Français au sein d'une PME française, celui-ci réagit moins à son environnement (Hermel 1993), est individualiste, a une distance hiérarchique et un contrôle de l'incertitude élevés (Hofstede 1993). Enfin, il accorde une certaine importance aux compétences techniques (Derr 1987). Selon Thorne et Millard (1994), ce manager recherche l'équilibre entre l'individualisme et le collectivisme, entre un contrôle serré ou relâché. En résumé, il dispose d'une certaine flexibilité.

Cette approche culturaliste marque sa limite dans les résultats contradictoires obtenus par Hofstede (1993) et Thorne et Millard (1994) : l'un affirme l'existence de la recherche de l'individualité par le manager et le second montre plutôt une attitude se situant entre l'individualisme et le collectivisme.

Un manager français intégrerait ainsi dans son contenu cognitif ces éléments. Va-t-il s'en servir durant la coopération européenne? Suite aux études de Chevrier (2003 cf. paragraphe 2.3 sur la coopération ci-dessous), seule une réponse partielle ne peut être fournie. Lors de la coopération européenne, les parties prenantes adoptent de nouveau mode de fonctionnement : le management diplomatique. Celui-ci se base sur un système managérial exigeant l'accord de chacun dans toute prise de décision. Cette étude conduirait à la conclusion relative suivante : les managers n'utilisent pas les variables culturelles nationales. Elle sous-tendrait également que la réussite d'une coopération européenne reposerait plus sur des modes de fonctionnement consensuels.

Concernant la période post-coopération européenne, peu ou pas d'étude ne serait en mesure de justifier ou démontrer que le manager, l'ingénieur ou le technicien en question modifient ses contenus cognitifs ou au contraire, confortent ses schémas de représentation. Les caractères spécifiques d'un mode de management français, bien qu'ils soient structurés dans le contenu cognitif d'un manager, seraient-ils mobilisés ?

3.2. Le management au niveau régional.

3.2.1. Naissances de deux modèles régionaux : latino-catholique et germano-protestante.

Hormis l'effet de la culture nationale, les managers, ingénieurs, techniciens sont soumis aux influences des cultures régionales (Hermel 1993). L'auteur a recensé les travaux relatifs aux aspects culturels, socio-économiques ou législatifs de l'Europe et s'est appuyé sur huit grands critères pour tenter de trouver une certaine convergence dans les domaines culturels et managériaux : le contexte, la législation du travail, les relations sociales, la structure d'entreprise, les conceptions et pratiques de management¹⁸, le processus de communication¹⁹, les cultures et systèmes de valeurs dominants²⁰ et les pratiques de gestion des ressources humaines²¹. Des traits de convergence se dessinent entre les différents pays étudiés : la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Pays-Bas, et la Suède. La figure suivante fait état de cette convergence managériale entre les pays européens (Hermel 1993, p56).

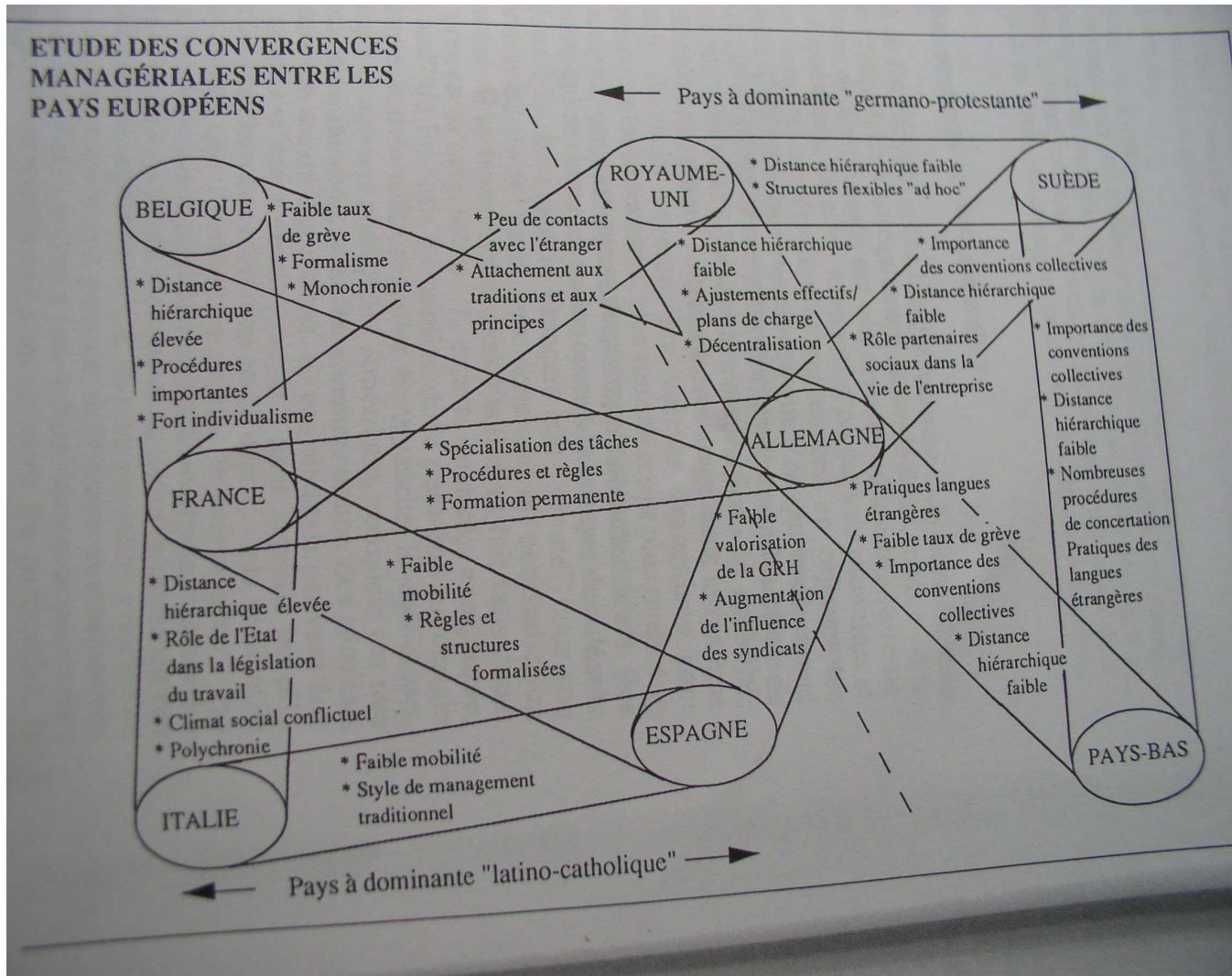
¹⁸ Y sont inclus le rôle de l'encadrement, la participation du personnel et le management des ressources humaines

¹⁹ Y est inclus les formes de communication pratiquées, le fonctionnement des réunions, et le rythme et la gestion du temps

²⁰ L'individualisme occidental, quelques traits culturels dominants et le degré d'identification à l'entreprise,

²¹ la formation permanente, l'appréciation du personnel et la gestion des carrières, la gestion de l'emploi et la rémunération

Figure n°1 : Les convergences managériales entre les pays européens



Source : Hermel 1993 p 56

Son analyse débouche sur deux groupes de pays : le premier à gauche rassemble les pays ayant un mode de management dit «latino-catholique» et ceux de la droite les «germano-protestant.» Les deux modèles de convergences managériales regroupent respectivement la Belgique, la France, l'Italie et l'Espagne d'un coté et le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède et le Pays-Bas de l'autre coté.

Le premier groupe se caractérise par une forte distance hiérarchique, et une structure très formalisée alors que dans le second groupe c'est à l'opposé avec une faible distance hiérarchique justifiée par un intérêt manifeste pour la convention collective.

Des relations intra-groupes apparaissent c'est-à-dire des similitudes de mode de management entre les pays appartenant au même groupe latino-catholique ou germano-

protestant : les couples France-Belgique, France-Italie, Allemagne-Suède et Pays-Bas-Suède. Certaines pratiques managériales sont néanmoins communes à certains pays appartenant à deux groupes différents : Allemagne-France, Allemagne-Espagne, Allemagne-Belgique et France-Royaume-Uni.

Il en découle que, les pays appartenant à chaque groupe - latino-catholique d'une part et germano-protestante d'autre part - sont plus aptes à coopérer que ceux issus de groupes distincts. Ils ont des affinités, ce qui réduit leur distance culturelle et facilite en conséquence leur coopération (Harrigan 1985 et Cartwright et al. 1993).

Deux pays : l'Allemagne et la France, développent le plus de convergence que ce soit avec ceux de leur groupe ou avec ceux de leur groupe antagoniste. Malgré leurs cultures nationales, ils sont dotés d'une certaine capacité d'adaptation. Nous ne sommes pas en mesure de l'infirmier ou de le confirmer, la littérature à ce sujet fait défaut, toujours est-il qu'ils ont plus de points communs avec plusieurs autres pays.

Et cette représentation met en évidence que la Belgique, l'Italie ou l'Espagne n'ont aucun point commun avec la Suède, le Royaume-Uni ou le Pays-Bas. Ils sont culturellement distants l'un de l'autre (Harrigan 1985 et Cartwright et al. 1993). Les divergences sont persistantes lors de la coopération et peuvent porter préjudice à sa réussite.

Ces facteurs étudiés par Hermel confirment la persistance des facteurs culturels dans chaque pays bien que certaines convergences aient pu être mises en évidence. Ils feraient partie du contenu cognitif d'un manager, ingénieur ou technicien avant, pendant et après la coopération européenne. D'ailleurs, Klarsfeld et Mabey (2004) ont confirmée de manière empirique la persistance de ces modèles nationaux dans leur étude, ils ne constituent donc pas des vecteurs de changement de la cognition (Lau et al. 1995), et par déduction des modes de management.

3.2.2. Plutôt trois modèles régionaux que deux : latin, germanique et anglo-saxon.

Les aspects étudiés, dans ce paragraphe, concernent les politiques de recrutement des ressources humaines ainsi que la gestion éventuelle des carrières.

Derr (1987) a mené une étude sur la définition, la sélection et la gestion par les grandes entreprises européennes d'un futur leader ayant de très fortes potentialités²² et compétences dans cinq pays européens (Allemagne, France, Grande-Bretagne, Suède et Suisse). Il conclut que la culture nationale influe sur la culture organisationnelle et plus particulièrement sur les modes de recrutement du personnel à fort potentiel.

Evans et al. (1989, 2002) se sont inspirés de cette étude menée par Derr (1987) et établissent les modèles théoriques des leaderships anglo-saxon, germanique et latin. Le modèle anglo-saxon donne une importance aux éventuelles potentialités des ressources humaines dans l'art de gérer en général ou de gérer le potentiel managérial. Ce modèle accorde une période d'essai de cinq à sept ans à la nouvelle recrue afin qu'il renforce ses potentialités et fasse preuve de performances tout en bénéficiant des aides de l'équipe.

Le modèle allemand adopte une approche plus fonctionnelle en recherchant les compétences techniques. Il offre encore aux ressources humaines la possibilité de se former soit par la rotation des postes, soit par l'apprentissage ... Et enfin, le modèle latin repose sur une politique d'élites dont la France fait partie.

Ainsi, les managers dans chaque région apprécient la performance de leurs collègues de manière différente. L'un met l'accent plus sur les performances managériales, d'autres sur des aspects techniques. Donc, les managers, ingénieurs ou techniciens français n'échappent pas aux effets de la culture régionale.

3.2.3. Des modèles régionaux arbitraires.

Deux catégories de travaux, l'un portant sur les deux modèles régionaux et l'autre restant sur les trois modèles apparaissent complémentaires. En fait, les premiers s'intéressent aux aspects des cultures nationales étudiées par Hofstede (1993) et Hall (1984) qui relèvent plutôt des valeurs véhiculées par chaque nation. Et les seconds concernent la gestion des ressources humaines qui sont aussi sous l'influence des cultures régionales.

La principale limite de ces aspects culturels régionaux repose sur le fait qu'il ne s'agit que d'une analyse statique. Il serait intéressant de connaître les dynamiques inter-régionales ou intra-régionales afin de mieux appréhender les interactions lors de la coopération et éventuellement le contenu cognitif associé.

²² Derr (p73) définissait « a high-potential is someone single out. HIPO is considered a possible future leader of the firm, who will receive special scrutiny and get special opportunities to develop. If he is successful, he will be given a top level post »

Budwhar et Sparrow (1998) démontrent l'intérêt des cultures nationales dans la socialisation des managers. Occulter les cultures nationales, ne pas se rendre compte de l'environnement interne dans lequel évoluent les managers, ingénieurs ou techniciens peuvent être à l'origine des conflits et des barrières (Cartwright et al. 1993 ; Lane et al. 1990) lors d'une coopération. Ce résultat est contredit en 1992 et 1997 (Park et al. 1997 ; Shenkar et al. 1992) : ces variables peuvent au contraire être un moteur pour le renforcement et la qualité d'une collaboration.

Pothukuchi et al. (2002) conduisent au résultat nuancé d'un effet positif ou négatif des cultures nationales dans le cadre d'une « joint-venture » internationale. Ils concluent néanmoins que l'absence d'une distance dans la culture organisationnelle est source de performance.

Les variables de la culture nationale, comme les nombreuses études l'ont montré, agissent avec des conséquences ambivalentes sur la coopération. Leur caractère persistant leur confère un statut d'inertie. Avant, pendant et après la coopération, les valeurs des variables subsistent dans le contenu cognitif d'un manager, ingénieur ou technicien. Elles ne seraient pas à l'origine d'un changement du mode de fonctionnement (Lau et Woodman 1995). La construction d'un modèle théorique d'une entreprise « coopératrice européenne » supposerait d'autre part que les entreprises coopératrices aient des cultures organisationnelles proches (Pothukuchi et al. 2002).

Les variables pertinentes pour la formation d'une cognition socio-économique multiculturelle (SEM) seraient donc celles susceptibles d'être à l'origine de nouveaux modes de fonctionnement. Mais encore, elles devraient être communes à toutes les entreprises coopératrices européennes pour réduire la distance culturelle.

3.3. Le modèle unique européen selon l'équipe de Calori.

Ce modèle se distingue des travaux antérieurs menés sur le modèle de management européen par l'approche méthodologique. L'équipe de Calori (Bloom, Calori et De Woot 1994 ; Calori et De Woot 1994; Calori et al. 1995 ; Calori et Dufour 1995) a adopté une approche inductive pour dégager les spécificités de l'Europe. Les interviews, non structurées en première partie et semi-structurées en seconde partie, ont été réalisées auprès des top-managers des grandes entreprises européennes ou internationales implantées en

Europe. Cette méthodologie a permis de dégager les principaux traits du management européen. La robustesse de cette étude réside dans la convergence des visions des interviewés qu'ils soient de nationalité européenne ou non. Vingt-quatre top-managers de grandes sociétés européennes ou internationales implantées en Europe (British Petroleum, Saint Gobain, Fiat, Unilever ...) ont proposé leurs représentations du modèle de management européen. Le modèle ainsi défini se base sur les principaux facteurs suivants :

- le **respect des individus** qui se traduit par une gestion des ressources humaines, une tolérance dans les différences individuelles, une meilleure qualité de vie offerte par l'entreprise à son personnel et un progrès au service de l'humanité. L'homme, ou plus exactement la ressource humaine, est au cœur du management européen. L'entreprise se soucie de ses conditions de travail et de sa carrière. Les ressources humaines deviendraient un partenaire stratégique à part entière selon l'interview accordée par André Leysen d'Agfa Gevaert : *« nous considérons que les ressources humaines constituent une partie intégrante de la société. Nous sommes à la recherche de profit au bénéfice des ressources humaines. Les américains sont à la recherche permanente du profit et, pour eux, les employés sont des ressources dont on peut se séparer facilement »* (Calori - Dufour 1995 p62²³),

- la **négociation interne à l'entreprise** renvoie à une communication à la fois ascendante et descendante entre la hiérarchie et le personnel. Les managers recourent aux dialogues, aux débats, aux négociations pour convaincre les collaborateurs pour faire passer leurs idées. Ecouter ses collaborateurs puis discuter avec eux pour trouver les consensus²⁴ et à défaut des compromis²⁵, se révèle être important dans le management européen. Ainsi, ces collaborateurs s'impliqueront davantage dans la mise en œuvre des décisions prises mutuellement,

²³ La version en anglais: *« We consider that people are an integral part of the firme. Of course, we work for profit, but also for people. On the other hand, in the U.S, profit dominates everything, and people are considered as a resource that you can take or leave »*

²⁴ Le consensus tel qu'il est défini par Dess et al. (1987) in *The Academy of Management Review* est « le consensus est l'accord de tous les membres du groupe » (« The consensus is the agreement of all parties to a group decision ») et par Holder (1976 p. 307) in « le consensus apparaît seulement après délibération et discussion avec ceux qui sont pour et contre les propositions, et que tous les managers se mettent d'accord sur les objectifs. Chacun est entièrement satisfait des actions à prendre » (« It occurs only after deliberation and discussion of pros and cons of the issues, and when all (not a majority) of the managers are in agreement. Each member of the group must be satisfied as to the ultimate course of action to be taken. »)

²⁵ Le compromis est selon De Dreu et al. (2001) « une stratégie qui nécessite de prendre en compte les concessions de chacun et de trouver des terrains d'entente sous certaines conditions » (« It is distinct strategy that involves the matching of others' concession, making conditional promise and threats, and an active search for a middle ground. »)

- le **savoir-faire dans le management de la diversité internationale** : les managers européens qui vivent dans la diversité la reconnaissent et la respectent. L'apprentissage des langues étrangères, la promotion d'une carrière et expérience internationales seraient les meilleurs modes pour intégrer cette diversité. Bloom et al. (1994 p16) ont affirmé que les européens ont une «adaptation à la diversité internationale». Le directeur des ressources humaines d'Hewlett Packard parle d'une «*grande capacité d'adaptabilité et de flexibilité des managers européens*». Toutefois, l'intégration fait l'impasse sur les facteurs de procédure et/ou de structure. Les facteurs clés de succès liés à la reconnaissance de la diversité viennent des ressources humaines à part entière plutôt que par les structures d'individus ou organisationnelles mises en place,

- et enfin l'Europe «**manage entre les extrêmes**» («*manage between extremes*») : se caractérisant par un juste milieu entre la loyauté du personnel envers l'entreprise au Japon et l'extrême mobilité due à une loyauté envers sa propre carrière chez les américains. La perspective pour un manager européen serait de concilier à la fois le long terme (la stratégie industrielle des Japonais) et le court terme (la performance financière américaine). Etre un manager européen, c'est rechercher l'équilibre entre le résultat économique et la responsabilité sociale des entreprises et celui entre le collectivisme japonais et l'individualisme des américains.

3.3.1. Les limites et les intérêts du modèle de Calori et al.

Cette étude a ses limites : ce modèle caractérise les grandes entreprises européennes évoluant dans un environnement international. Or, aucune étude n'a infirmé ou confirmé que la culture européenne ou le contexte européen soient à l'origine de ce modèle. Le contexte international dans lequel évoluent les entreprises européennes ne serait-il pas le facteur de contingence dans sa formation? En effet, la revue de la littérature nous a permis de retrouver ces facteurs dans des contextes différents. L'étude menée par Barlett et Ghoshal (1989) met en avant la caractéristique « flexible » d'une entreprise multinationale c'est-à-dire d'une société gérant un portefeuille de filiales nationales. La théorie Z de Ouchi et Jaeger (1978), qui allie à la fois les dimensions individualistes américaines et collectivistes japonaises, se présente comme étant le style de management entre ces deux extrêmes. Le respect de l'individu et la négociation interne font partie intégrante de la culture managériale japonaise (Keys et al. 1994 ; Ihara 2004).

La méthodologie, non comparative, bien que les facteurs aient été confirmés par des managers non européens, limite le travail mené par l'équipe de Calori (1994-1995). La comparaison entre deux groupes de grandes entreprises européennes et américaines aurait permis de renforcer la robustesse des résultats.

Toutefois, la démarche inductive marque la particularité de l'étude de l'équipe de Calori (1994-1995) par rapport à celles que nous avons mentionnées dans les paragraphes précédents. De plus, les visions des managers européens et celles des étrangers travaillant en Europe convergent sur une même représentation du management européen.

Malgré, les limites que nous avons évoquées sur les travaux ci-dessus, nous tentons de les dépasser. Premièrement, si le management européen existe tel qu'il a été décrit par l'équipe de Calori (1994-1995) dans les grandes entreprises, il pourrait être observé également dans les PME. Deuxièmement, Pothukuchi et al. (2002) insistent sur la nécessité d'avoir une faible distance culturelle pour pouvoir coopérer, ce qui implique la recherche d'un certain unisson. Par conséquent, ces facteurs dits européens transcendent les différences culturelles, et représentent des facteurs de convergence pour tous les européens. Quelle que soit la nationalité du partenaire européen d'une PME française, nous devrions retrouver les caractéristiques européennes évoquées par l'équipe de Calori (1994-1995). Enfin, notre démarche comparative permettrait d'augmenter la robustesse de notre résultat sur la présence de nouvelles pratiques managériales uniquement dans les PME ayant participé à des projets de coopération européenne.

En effet, dans la recherche de la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM), l'état de l'art nous montre l'environnement organisationnel dans lequel se retrouve un manager, un ingénieur ou un technicien. Il serait à la fois celui où prédominent la culture nationale de chaque manager européen, la culture régionale, et/ou la culture européenne. La littérature a montré que la distance culturelle (tant organisationnelle que nationale) est décisive dans la réussite ou l'échec de la coopération, d'un partenariat ou d'une joint-venture (Pothukuchi et al. 2002 ; Cartwright et Cooper 1993 ; Lane et al. 1990). Dans une situation de travail multiculturel, Adler (2002) parle du respect de l'autre, de la reconnaissance de la différence, d'avoir une vision commune et une égalité de pouvoir. Pour qu'il y ait un changement organisationnel, les employés d'une organisation doivent changer de référence, donc de schéma cognitif. D'un changement d'attitudes et de comportements résulte un changement organisationnel selon Lau et Woodman (1995).

Comme les cultures nationales restent des références omniprésentes dans le schéma cognitif de chaque employé (Klarsfeld A. et Mabey 2004), les caractéristiques européennes seraient de nouvelles références, mobilisées par les managers de PME et qui répondraient aux exigences d'une faible distance culturelle (Pothukuchi et al. 2002), de la situation multiculturelle (Adler 2002) et de l'existence de nouvelles références (Lau et Woodman 1995). Ainsi, notre choix porte sur les caractéristiques du management européen mis en évidence par l'équipe de Calori (1994-1995): le respect de l'individu, la reconnaissance et le respect de la culture de l'autre, la négociation interne et la flexibilité ou l'adaptabilité par la pratique du management entre les extrêmes.

Ce modèle présente trois intérêts majeurs pour la construction de notre cognition socio-économique multiculturelle SEM :

1. ces facteurs dépassent les clivages de la culture nationale des différents pays européens,
2. les grandes entreprises européennes interviewées par l'équipe de Calori (1994-1995) travaillent dans un contexte international. La coopération européenne en serait l'échelle réduite et les facteurs du management européen auraient de fortes chances d'être adoptés par les PME. Les managers les mobiliseraient pendant la coopération européenne, ce qui les amènerait à intégrer dans leur schéma cognitif de nouvelles références. Lau et Woodman (1995) ont travaillé sur le schéma cognitif comme étant le vecteur de changement organisationnel. Ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle le changement cognitif d'un individu amène à un changement d'attitude parce que sa perception a évolué. Dans une organisation, ces nouvelles attitudes adoptées par les employés conduisent à de nouvelles actions et engendrent un changement au niveau de l'organisation,
3. étant donné que les variables sont communes à toutes les entreprises européennes, elles constituent une plate-forme collective qui rapproche les différents participants. Elles seraient des valeurs qui fédéreraient tous les coopérants. En effet, dans un partenariat entre une entreprise indienne et une autre d'origine étrangère, Pothukuchi et al. (2002) préconisent la réduction de la distance culturelle tant au niveau organisationnel que national pour la réussite du partenariat. En d'autres termes, il s'agit de trouver des valeurs communes à toutes les parties prenantes du partenariat, afin qu'elles maintiennent la cohésion interne pour fédérer vers des objectifs communs. Contrairement à Pothukuchi et al. (2002), Adler (2002), pour le management d'une

équipe multiculturelle, recommande la reconnaissance de la différence, le respect mutuel entre les différentes cultures, une égalité du pouvoir²⁶ et une vision unique. L'auteur se situe dans une approche complémentaire où les différences de chaque partie prenante bâtissent la force du partenariat. Mais toutefois, il est nécessaire d'avoir une vision unique c'est-à-dire ayant la même perception d'une chose pour faciliter la convergence vers le but collectif. Les caractéristiques du management européen mis en évidence par l'équipe de Calori (1994-1995) portent sur les facteurs qui permettent de répondre à la fois aux exigences de Pothukuchi et al. (2002) et d'Adler (2002). Ces facteurs forment de nouvelles références qui transcendent les différences culturelles des parties prenantes tout en respectant les particularités de chacune. Ils insufflent une nouvelle vision convergente dictée par le respect de l'individu, la nécessité de s'adapter, la négociation interne et le respect de la différence.

Dans le paragraphe suivant, nous tentons de mettre en évidence l'environnement externe dans lequel sont amenés à évoluer les managers, principalement l'environnement de coopération européenne et ses exigences.

4. L'environnement de coopération européenne et ses exigences.

L'environnement de coopération européenne constitue l'environnement externe au sein duquel sont soumis les coopérants des PME ayant participé à des projets de coopération européenne. Ce second paragraphe aura pour principal objectif d'asseoir la pertinence du choix des facteurs qui structureront la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) en faisant état de cet environnement de travail qu'est la coopération européenne.

Le premier paragraphe portera sur la conceptualisation de la « coopération ».

Il sera suivi de la représentation de la ou des particularité(s) de la coopération européenne.

La revue de la littérature nous permettra d'identifier les conditions de réussite d'une coopération pour les entreprises coopératrices européennes afin de mieux expliquer et motiver le choix opéré des facteurs pris en compte dans le paragraphe précédent.

²⁶ Une égalité de pouvoir entre les cultures est synonyme pour Adler d'une absence de catégorisation d'une culture dominante et d'une culture dominée.

Enfin, dans la dernière partie, nous traiterons les effets et les changements occasionnés par la coopération. De nouvelles formes de management apparaissent durant la coopération européenne qui a engendré des effets directs et indirects (ou spinoffs²⁷ Bach et al. 1992).

4.1. Conceptualisation de la coopération.

Le concept de coopération connaît tout d'abord une approche par l'individu. Barnard (1938, p17), définit la coopération comme « *un système fonctionnel d'activités de deux ou plusieurs personnes* ». Une situation est dite de « coopération » lorsque les buts des participants se rejoignent selon Deutsch (1949). Mead (1976, p8), avec une approche par la motivation individuelle, conceptualise la coopération comme « *un acte de travailler ensemble pour un seul but* ». Cette première approche ne précise ni le caractère formel, ni informel de la coopération. Elle apparaît dès que deux individus travaillent en commun et qu'ils se sont engagés pour le même but qui satisfait les attentes de chaque partie.

Mariti et Smiley (1983) stipulent que la coopération est un accord explicite à long terme. Une définition que Nalleau et Vasseur (1998) viennent compléter et repréciser qu'elle est une relation établie entre les partenaires. Son mode de fonctionnement repose sur le consensus afin d'atteindre les objectifs communs et individuels. Les objectifs stratégiques restent principalement les acquisitions de compétences des partenaires et de nouveaux avantages concurrentiels (Harrigan 1988). La coopération est une relation formelle formalisée entre les parties prenantes au cours de laquelle, selon Ouchi (1980), ces parties établissent les obligations réciproques et la structure de contrôle. Etablir clairement les règles de conduite (la prise de décision, la gestion des conflits par exemple) et les objectifs participent à une délimitation des obligations de chaque partenaire, à une anticipation et à la résolution des problèmes pouvant être générés durant la coopération.

Urban et Vendemini (1992, p4) énoncent avec précisions, suite à leurs études sur les coopérations internationales, que : « *les accords de coopération sont la mise en commun*

²⁷ Spinoff selon Bach L. – Cohendet P. – Lambert G. – Ledoux M. (1992) “Measuring and Managing Spinoffs : the case of spinoffs generated by ESA programs”, American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. “Measuring returns to space R&D” : “covers all the ways in which what has been learned during one activity of a firm, (...), is used by it or by another context. In the way, spinoff should not be restricted to technology transfers, the introduction of new methods of management, the change of organizational structures, the strengthening of collaboration between firms, (...) could also be considered as spinoffs”

des ressources qu'elles soient humaines, technologiques, productives, ou financières. Cette mise en commun de facteurs conduit de « facto » à un engagement mutuel (c'est-à-dire une « alliance »), à une dépendance réciproque des partenaires qui aura sa contrepartie dans la concertation des modes de décision, des modalités de fonctionnement et de contrôle des actions engagées ». Pour les auteurs, la recherche de la coopération ou d'une alliance est motivée principalement par deux logiques distinctes : la logique de complémentarité et celle additive. Si l'organisation ressent le besoin d'acquérir de nouvelles ressources matérielles ou immatérielles en complément des ressources déjà disponibles, elle s'inscrit dans une logique complémentaire. C'est la logique expliquée par Mothe (1996) dans sa thèse sur l'appropriation des résultats au sein de consortia où les partenaires sont motivés pour la recherche des actifs complémentaires, c'est-à-dire les actifs qui lui manquent, pour l'innovation. La seconde définit la logique additive comme associant les forces ou ressources similaires dans un but stratégique de gagner un nouvel avantage concurrentiel. L'alliance se tourne vers la conquête d'un nouveau marché, ou d'une augmentation de la capacité de production (ou la logique de taille). Il n'est cependant pas exclu que les logiques de complémentarité et d'addition opèrent simultanément.

Dans notre recherche, deux environnements distincts de coopérations existent :

- le premier environnement où les PME françaises travaillent sur un projet collaboratif national (franco-français),
- le second, où elles participent à un projet de coopération européenne où les partenaires peuvent être des entreprises de l'Union Européenne.

Par conséquent, il nous faut une conceptualisation de la « coopération » qui soit valable dans les deux environnements ci-dessus. Nous suggérons donc la définition suivante en s'inspirant principalement de la définition d'Urban et al.(1992) : *« la coopération est un accord formel (ou informel) établi entre les différents partenaires pour la mise en commun des ressources humaines, technologiques, productives ou financières dans le cadre d'une R&D et uniquement dans une logique complémentaire, dans le but d'innover un produit, un process ou une technologie. Elle conduit à un engagement mutuel dans la concertation des modes de décision, des modalités de fonctionnement, de contrôle des actions engagées ou de la propriété intellectuelle. »*

Que ce soit dans un cadre franco-français ou européen, la R&D en vue d'innover demeure la principale source de motivation de la coopération. L'accord qui en découle, peut contenir un ou plusieurs des engagements mutuels ci-dessus.

Notons que, tout au long de notre travail, la collaboration ou l'alliance revêt toute forme de coopération en dehors de ce que nous avons conceptualisé précédemment.

4.2. La coopération européenne : ses exigences et ses conditions de réussite.

Dans ce paragraphe, nous ne prétendons pas dresser une liste exhaustive de tous les programmes donnant la possibilité d'effectuer des projets collaboratifs soutenus par la Commission Européenne ou d'autres organismes européens (ESA²⁸, EUREKA), néanmoins, nous tentons de présenter leurs grandes lignes.

²⁸ ESA : European Space Agency; EUREKA

Tableau n°1: Les principaux programmes européens « en-cours » soutenant des projets collaboratifs

« CIP » Programme Innovation et Compétitivité	« ESA » European Spatial Agency	« EUREKA »	« PCRD » Programme Cadre pour la Recherche et le Développement
Définition			
Programme cadre pour la compétitivité des PME européennes	Agence spatiale européenne : programme spatial européen	Programme de réseau paneuropéen	Programme cadre pour R&D dans l'Union européenne
Caractéristiques des programmes			
* comporte 3 programmes : programme pour l'innovation et l'esprit d'entreprise (EIP ²⁹), programme d'appui stratégique en matière de technologies de l'information (PSP ³⁰) et programme énergie intelligente - Europe (IEE ³¹).	* composé 3 programmes : LET-SME ³² (familiarisation aux nouvelles opportunités des nouvelles technologies spatiales), programme d'innovation (INN ³³), programme de transfert technologique (TPP ³⁴).	* orienté marché, et R&D industriel * une logique ascendante, plus flexible, répondant aux préoccupations et des besoins des industriels, * projets regroupés dans dix thématiques	*se subdivise en 4 catégories : la coopération, les idées, les personnes et les capacités * une logique de programme plus en amont, dans la recherche fondamentale * programme descendant : réponse à un appel d'offre.
Objectifs des programmes			
* de faciliter accès au crédit pour les PME (phases démarrage et croissance), *créer environnement de coopération transfrontalière, *soutien à l'éco-innovation *promouvoir l'esprit d'entreprise et la culture de l'innovation *promouvoir la réforme économique-administrative liée aux politiques d'entreprises et d'innovation.	*renforcer la coopération entre PME, ESA et les universités, *promotion la capacité des PME à proposer des technologies ou des concepts, *adapter des technologies spatiales vers d'autres marchés.	*augmenter la compétitivité européenne en soutenant des projets d'innovation au niveau des produits, services, des technologies et process, * promouvoir la reconnaissance internationale du label EUREKA. *sécuriser les avancées technologiques sur le produit, process ou service.	*développer des connaissances nouvelles, de technologie nouvelle, d'activités de démonstration ou de ressources communes.

²⁹ Entrepreneurship and innovation program

³⁰ Policy Support Program

³¹ Intelligent Energy Europe

³² Leading-Edge Technology for Small and Medium Enterprise

³³ INNovation

³⁴ Transfert Technology Program

Tableau n°1 (suite) : Les principaux programmes européens « en-cours » soutenant des projets collaboratifs

CIP	ESA	EUREKA	PCRD
Les participants éligibles aux projets du programme			
PME européennes.	grandes entreprises, universités ou PME.	grandes entreprises, PME-PMI, universités ou centre de recherche ayant un potentiel technologique élevé.	personnes morales ou physiques établies dans les Etats membres.
Modalité de participation au programme			
	réponse à un appel d'offres.	<ol style="list-style-type: none"> 1. avoir une idée projet 2. contact représentant national EUREKA 3. développer idée projet, recherche de partenaire 4. sécurisation financement de chaque partenaire 5. création et signature accord de consortium 6. remplir « application form » et dépôt du projet 7. si éligible aux critères Eureka, projet labellisé. 	*réponse à un appel d'offres * 9 étapes :
Les grandes lignes des conditions d'éligibilité d'un projet			
*appropriation des résultats de R&D et mise en œuvre d'un projet à visée opérationnelle, *participation de tous les membres de la chaîne de valeur au minimum 4 entités indépendantes de 4 Etats différents, * accord de consortium.	*engagement financier, *une partie projet doit être donnée à une PME *évaluation par un comité d'expert du projet.	*sert la cause humaine *avoir une avance technologique *ouvert à toutes les unités de recherche et les PME *exige la coopération au moins entre deux pays, *les participants ont les compétences techniques, managériales et des engagements financiers.	* participation de 3 entités juridiques indépendantes, établies dans 3 états membres, *établissement d'un accord de consortium entre les différents partenaires.

Sources : adaptées des différents sites officiels des différents programmes européens³⁵

³⁵ <http://cordis.europa.eu> ; http://www.oseo.fr/partenaires/europe_international/innovation/eureka ; <http://www.eureka.be/home.do> ; http://ec.europa.eu/enterprise/sme/innovation_fr.htm ; http://ec.europa.eu/cip/eip_fr.htm ; <http://www.esa.int/esaCP/index.html> ; <http://emits.esa.int/emits/owa/emits.main> ; [http://ec.europa.eu/research/sme-echweb/index_en.cfm?pg=step_by_step](http://ec.europa.eu/research/sme-echweb/index_en.cfm?pg=step_by_step;) ;

Tableau n°2 : Les principaux programmes européens achevés soutenant des projets collaboratifs

<p align="center">“BRITE-EURAM” Basic Research in Industrial Technologies of Europe</p>	<p align="center">« ESPRIT » European Strategic Program on Research in Information</p>
<p>Définition</p>	
<p>Programme européen pour le soutien de la R&D et à l’innovation dans l’industrie manufacturière</p>	<p>Programme spécifique du 4^{ème} programme cadre. Il porte sur les projets industriels de R&D et des mesures en faveur de l’adoption des technologies.</p>
<p>Caractéristiques du programme</p>	
<p>Brite-Euram a connu trois phases. Le premier axé sur les recherches fondamentales dans les industries technologiques et manufacturières en Europe, le second sur les industries et les activités technologiques sur les matériaux et enfin la dernière phase sur les matériels technologiques industriels.</p>	<p>Porte sur huit domaines de recherche interdépendants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * la recherche à LT * les technologies du logiciel * les technologies des composants et sous-systèmes * les systèmes multimédias * l’initiative des systèmes de microprocesseurs ouverts * l’informatique distribuée à haute performance * les technologies destinées aux processus d’entreprise * l’intégration dans la fabrication
<p>Objectifs du programme</p>	
<ul style="list-style-type: none"> * stimuler l’innovation technologique, *encourager les secteurs traditionnels de l’industrie à recourir aux nouvelles technologies et procédés nouveaux, * promouvoir les technologies multisectorielles et multidisciplinaires, *développer la collaboration scientifique et technologique 	<ul style="list-style-type: none"> * les développeurs européens de logiciels dans tous les secteurs de l’économie continuent d’avoir les compétences, les capacités, et les technologies clés nécessaires pour fournir des systèmes à forte composante logicielle de haute qualité, * encourager l’adoption des meilleures pratiques pour améliorer le processus de développement du logiciel dans l’industrie * répondre aux besoins industriels de recherche à long terme

Sources : des différents sites officiels des différents programmes européens³⁶

Ainsi, les projets de coopération européenne de ces programmes portent surtout sur le domaine de la R&D et requièrent la participation de plusieurs entreprises de nationalité différente. La conclusion et la signature d’un accord de consortium conditionnent principalement leur financement. Les parties prenantes d’un projet de coopération européenne trouvent d’une part l’avantage d’avoir des soutiens financiers et d’autre part,

³⁶http://ec.europa.eu/research/brite-eu/impact2001/introduction_en.html;
<http://cordis.europa.eu/esprit/src/wp.htm>

des obligations de résultats au niveau de la R&D, de la diffusion des résultats et de la diversité des partenaires.

Cette exigence de la diversité des partenaires est expliquée en partie par Bach et Lambert (1992), dans le cadre d'une étude sur le programme spatial européen, par le principe de « *juste-retour* » qui est « *le rapport entre la part de l'ensemble des contrats placés par l'Agence attribuée à l'industrie d'un Etat et le pourcentage de contribution moyen de ce même Etat* » (ibid, p159) calculé sur la base des contrats placés dans l'industrie des Etats membres et la valeur des contrats placés dans l'industrie, les universités et centres de recherche de ces mêmes Etats. En d'autres termes, les pays cotisants dans ce programme bénéficient de contrats ; par le biais de leurs entreprises, leurs centres de recherche ou leurs universités ; d'un montant à hauteur de sa participation au budget global du programme.

Cette diversité induit la mise en place d'un accord de consortium et la signature par les parties prenantes pour un projet financé par un de ces programmes. L'accord stipule « *l'organisation interne du consortium, la répartition de la contribution financière de la communauté, les règles relatives à la diffusion et à la valorisation des résultats y compris les modalités concernant les droits de propriété intellectuelle et le règlement de leurs différends.* »³⁷ Cette règle de fonctionnement admise par toutes les parties prenantes d'un projet facilite la gestion du projet (le coordonnateur, les partenaires, le mode de prise de décision, la définition des différents « *workpackages* », les points de contrôle...), et permet d'anticiper les points enclins à des conflits et de permettre d'assigner à chacun ses devoirs et obligations ainsi que ses gains ou avantages.

En plus de ces deux exigences fondamentales, les critères de sélection³⁸ des projets établis par la Commission, comme nous l'avons précisé dans l'introduction générale, portent sur : la pertinence des objectifs scientifiques et technologiques, l'excellence des résultats annoncés et sur la valeur ajoutée communautaire notamment les ressources, les compétences, le potentiel de diffusion et d'exploitation à l'échelle européenne. Elle les fixe en vue d'éviter de financer des projets servant les intérêts particuliers d'une entreprise.

³⁷Ibid, sites officiels des différents programmes européens.

³⁸ http://isidora.cnrs.fr/Journees_them/journee25-4-02/j-souillot-pcrd6.pdf

Deux défis majeurs doivent être relevés par les entreprises :

- la réussite de la R&D. Dans un cadre plus général d'une coopération au niveau européen sans passer par des programmes européens, Urban et al. 1992 jugent qu'elle est conditionnée par l'échange de savoirs existants, l'organisation d'une recherche conjointe et le montage d'un projet commun (conception et ingénierie). L'apprentissage organisationnel non seulement intra-entreprise mais inter-entreprise et à différents niveaux de la chaîne de valeur favorisent l'atteinte de cet objectif,

- et l' « assurance d'une bonne organisation managériale » (Urban et al. 1992) qui, selon les auteurs, passe par plusieurs étapes d'une manière générale dans le cadre des coopérations au niveau européen : trouver un consensus sur les objectifs de l'accord de coopération, mettre en place des procédures de coordination pertinente et stabiliser les accords. Toutes ces étapes seraient d'autant plus complexes dans le cadre du projet de coopération européenne en raison de la diversité d'origine des partenaires. Néanmoins, rappelons que la Commission Européenne exige dans le cadre d'un projet financé, la présence d'entreprises ou de coopérants de nationalités différentes et la signature d'un consortium. Cette obligation met chaque entreprise ou coopérant face à d'autres cultures organisationnelles et nationales. C'est la définition même qu'Adler (2002) donne au concept de la multiculturalité : la présence de deux ou de plusieurs nationalités hétérogènes. Par conséquent, les partenaires sont amenés à gérer cette différence de culture.

Pothukuchi et al. 2002 et Cartwright et al. 1993 spécifient en effet dans leurs études que la distance culturelle, qu'elle soit organisationnelle ou nationale, serait un facteur déterminant dans l'échec ou la réussite d'une coopération. Plus cette distance est grande, plus le taux d'échec sera élevé. Cette situation nécessite selon Adler (2002) un management interculturel durant lequel il faut reconnaître la différence tout en combinant la vision unique et le respect mutuel. Par conséquent, cela suppose selon Schermerhorn (1975) la perte d'une certaine autonomie dans la prise de décision, l'atteinte à l'image et à l'identité organisationnelle, et un certain degré d'adaptabilité.

Ainsi, chaque partenaire devrait mobiliser durant la coopération européenne ses connaissances techniques ou technologiques pour faire avancer la recherche mais de surcroît, il devrait s'adapter et mobiliser en outre des connaissances ou des compétences managériales pour créer une synergie d'ensemble pour la « bonne organisation managériale ». Les PME n'ayant jamais travaillé dans un environnement multiculturel seraient ainsi confrontées à cette situation de multiculturalité.

4.3. Existe-t-il des modèles de management durant la coopération : lesquels??

Des modèles de management se sont-ils réellement développés lors de la ou des coopération(s) ? La signature d'un accord de consortium sous-entend la nécessité de mettre en place un système de management accepté par tous les participants parce que les décisions prises sont de nature consensuelle.

La recherche menée par Chevrier en 2000 sur trois projets dont un projet européen fait état d'une nécessité de déployer un nouveau mode de management qui diffère d'une collaboration ou coopération à une autre et d'une situation à une autre.

Trois modèles de management ont pu être identifiés par Chevrier en 2000 en s'articulant autour du mode de fonctionnement des équipes multiculturelles, des rapports interpersonnels et du contexte de la coopération ou de collaboration.

Le premier modèle dit « diplomatique » s'est développé lors d'un projet de coopération européenne de recherche de services de télécommunications EUROTALIA. Ce projet regroupe une cinquantaine de personnes, seize entreprises de huit nationalités différentes. La structure d'organisation managériale est très formalisée en passant par les contrats, les procédures ainsi que des relations interpersonnelles. Le projet met en place un système très conventionnel où tous les participants se sont mis d'un commun accord pour harmoniser et atteindre les objectifs. Ce mode de fonctionnement consensuel implique comme le dit Schermerhorn (1975) la perte de l'autonomie dans la prise de décisions et un certain degré d'adaptabilité de la part de chaque partenaire.

ARGOVIA, une entreprise d'origine suisse est rachetée pour les deux tiers de ses capitaux par une entreprise française. Elle est composée de nombreux employés de nationalités différentes. Le modèle « hiérarchique » est ainsi né, donne une importance capitale aux métiers d'ingénierie électrique et met en place une hiérarchie avec une structure matricielle de gestion de projet. L'autorité hiérarchique a le droit de regard sur tout ce qui se passe au sein de l'entreprise, un moyen pour eux de transcender la différence culturelle en se concentrant uniquement sur les compétences techniques (Adler 2002).

Le troisième modèle dynamique passe d'un modèle hiérarchique à celui de la diplomatie ou inversement. Le groupe industriel européen PUZZLE collabore avec des partenaires

allemands et français pour un projet de développement de radio téléphonie. Avec une collaboration basée sur une organisation éclatée, les partenaires fonctionnent avec un modèle diplomatique en prenant des décisions auxquelles tout le monde adhère. En cas de conflit, le modèle hiérarchique prend le dessus pour régler les différends.

Un consortium américain d'industries du nom de SEMATECH a fait l'objet d'une étude en 1994 par Grindley et al. Cette collaboration, exclusivement entre les industries américaines, a été créée en vue de développer la technologie de la fabrication des semi-conducteurs en 1987 et de reconquérir la première place mondiale dans ce domaine. Il est composé des quatorze principales industries de semi-conducteurs, le staff était composé de divers managers issus de plusieurs industries, et des employés propres au consortium. Il fonctionnait avec une structure centralisée, mais pour eux « la flexibilité est cruciale ». Les managers des industries s'impliquaient dans le consortium. Ils étaient donc tous avertis de tous les problèmes du consortium. Le staff du consortium jouissait d'une autonomie pour réorienter les recherches ou pour résoudre les problèmes. Si bien que les agendas du projet ne soient jamais figés mais flexibles : d'où l'existence d'un agenda alternatif approuvé par les membres pour enrichir les objectifs fixés au départ. Il se souciait constamment d'un lien permanent entre les usagers et les fournisseurs et aussi l'accompagnement des sociétés dans la gestion financière et le management.

Ces travaux révèlent d'une part l'existence d'un management pendant la coopération ou la collaboration en général. Ce management a été instauré pour répondre aux exigences de l'environnement : gérer et réussir la R&D et gérer la multiculturalité. Les contextes et les enjeux diffèrent, mais deux caractères clés apparaissent dans ces études :

- la flexibilité, un facteur important et confirmé par l'étude de Easterby-Smith et al. (1999) sur les collaborations en R&D international,
- et l'adaptabilité ou « le degré de perméabilité face à son environnement » (Hermel 1993) à la fois des membres de l'organisation et de l'organisation elle-même.

Et d'autre part, en ce qui concerne le consortium SEMATECH : il favorise la R&D ainsi que des aides en matière de gestion financière et de management des coopérants. Les auteurs ont survolé ces deux thèmes, néanmoins, cette étude dénote la nécessité d'un accompagnement sur les deux volets cités précédemment. Il n'a pas été précisé si l'accompagnement a eu lieu suite à l'acquisition de nouvelles technologies ou à l'appropriation de nouvelles connaissances techniques.

Ainsi, les différents partenaires d'un projet de coopération ou de collaboration en générale mettent en place un système de management nouveau. Mais, la littérature ne nous a pas permis d'explorer le processus de mise en place, les dissimilarités avec celui pratiqué dans chaque organisation d'origine, et les difficultés et réticences de chaque partenaire dans sa mise place.

4.4. Les effets de la coopération européenne au niveau de chaque entreprise coopératrice européenne

Le travail mené par Mothe et al. (2000) montrent des résultats tangibles et intangibles, produits de la coopération dans le cadre des consortia EUREKA. Au titre des résultats tangibles, nous pouvons citer l'amélioration des produits et du processus, les nouveaux produits et processus, les prototypes, les brevets et licences ... Et pour les intangibles : l'amélioration des savoir-faire, l'acquisition de connaissances techniques et scientifiques et la qualification du personnel.

Les résultats obtenus par Bach et Lambert (1992) sur les effets indirects du transfert de technologie dans le programme européen ESA s'ajoutent à ceux de Mothe et al. (1996, 2000). Outre les nouveaux produits et l'amélioration des produits, Bach et Lambert identifient des retombées sur la qualité et sur la gestion du projet : 5% des entreprises de moins de mille salariés ont affirmé qu'elles bénéficiaient des effets induits de la coopération européenne en raison d'une amélioration de la qualité et de la gestion du projet.

Dès lors, la thèse que nous soutenons est que la participation d'une PME à un projet de coopération européenne conduirait à un changement du mode de fonctionnement. D'après ces travaux, les principales préoccupations sont le transfert de technologie et le partage des connaissances techniques, scientifiques ainsi que des résultats. Le travail de Bach et al. (1992) suppose que le transfert de technologie est le précurseur du changement du mode de fonctionnement. Toutefois, dans la mesure où durant la coopération, un nouveau mode de management se met en place, les managers mobiliseraient des connaissances managériales et participeraient à un apprentissage tacite ou implicite de ce nouveau mode de management.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous nous sommes fixé comme but de définir les facteurs pertinents entrant dans la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM). Weick 1995, Walsh et al.1990, Millar et al. 1986 ... parlent d'une influence de l'expérience d'un individu ou d'un groupe d'individus sur sa cognition et sa structure cognitive. Nous étions donc amenée à étudier l'environnement interne dans lequel évolue le manager et celui externe avec ses contraintes.

L'environnement interne agit sur la cognition et façonne le mode de référence d'un manager. Un manager européen, avec sa culture nationale (culture française, allemande, ...) et régionale (catholique-latin, germano-protestant, latin, anglo-saxon ou germanique), adopte des styles de management distincts et, indirectement, des références différentes. La théorie culturaliste d'Hofstede corrobore cette singularité de mode de management pour chaque manager d'un pays européen à un autre grâce à son travail mené sur les différentes filiales d'IBM. Une théorie culturaliste qui s'applique aussi aux divers types d'entrepreneuriat des PME mis en exergue par Torrès (2001). Une étude de Calori et al. (1994-1995) mettent pourtant en évidence des caractéristiques qui franchissent toutes les différences culturelles nationale et régionale en Europe. Ce sont :

- le respect de l'individu, c'est-à-dire que l'homme est au cœur de l'organisation. Les entreprises se préoccupent de son bien-être et l'associent à tous leurs projets,
- la négociation interne à l'entreprise : les dialogues et les négociations entre les dirigeants et les employés. L'entreprise recherche autant que possible le consensus et à défaut le compromis avec les différentes hiérarchies,
- le management de la diversité internationale à travers la reconnaissance et le respect de la différence,
- le management entre les extrêmes, dont la principale préoccupation est la recherche de l'équilibre entre les résultats économiques et la responsabilité sociale des entreprises, entre les intérêts individuels et ceux collectifs.

Pour ce qui est de l'environnement externe, il retrace les contraintes et conditionne les comportements des managers. La coopération conceptualisée comme « *un accord formel (ou informel) établi entre les différents partenaires pour la mise en commun des ressources* »

humaines, technologiques, productives ou financières dans le cadre d'une R&D et uniquement dans une logique complémentaire, dans le but d'innover un produit, un process ou une technologie ... conduit à un engagement mutuel dans la concertation des modes de décision, des modalités de fonctionnement, de contrôle des actions engagées ou de la propriété intellectuelle». La coopération européenne en particulier exige la réussite du projet de R&D et la participation d'entreprises de nationalités différentes. Par conséquent, les entreprises doivent relever les défis de la recherche et de la gestion de la multiculturalité. Cette dernière exige la flexibilité, l'adaptabilité, le respect mutuel et la reconnaissance de la différence (Adler 2002). La coopération ne sera pas réussie tant qu'il n'y a pas un mode de gestion approprié à chaque situation (Urban et al. 1992) auquel vient s'ajouter le management de la multiculturalité.

Les études de Chevrier (2000) et de Grindley et al. (1994) réaffirment la nécessité de développer un nouveau mode de fonctionnement pour coordonner et atteindre les objectifs de la coopération ou d'une collaboration. Il en découle que cette coopération est à l'origine de nouvelles connaissances scientifiques ou techniques et des transferts de technologies (Mothe et al. 2002). Dans le cas d'un transfert de technologie, un effet indirect subsiste par le biais du changement du mode de processus ou de fonctionnement (Bach et Lambert.1992). La réussite du mode de management déployé lors de la coopération ou la collaboration n'est pas une réussite en soi. Toutefois, peu de recherches ont exploré la voie d'une acquisition de connaissances ou de compétences managériales qui viennent structurer la cognition du manager. Le résultat obtenu par Bach et al. (1992) constitue une référence pour notre recherche : un changement organisationnel, bien qu'indirect, pourrait être induit de la coopération européenne.

La participation d'une PME française dans un projet de coopération européenne a un double objectif : la réussite du projet de R&D, ce que nous appelons la finalité économique, mais aussi de pouvoir travailler avec les partenaires dans un environnement multiculturel pour concourir à la réalisation du premier objectif.

En effet, selon Friedman (1962) la principale mission d'une entreprise demeure la réalisation de profit. Faire avancer la recherche et le développement d'une entreprise par le biais d'une ou de plusieurs participations à un projet de coopération européenne a pour objectif final l'innovation de produit, service ou de process pour créer de la croissance. Nous en reparlerons plus en détail de cette finalité économique dans le second chapitre.

Ensuite, pour parvenir à travailler dans un environnement multiculturel, nous nous positionnons dans cette approche universaliste du management européen de l'équipe de Calori. Les grandes entreprises européennes ont réussi à surmonter les difficultés de la gestion de la multiculturalité avec leurs pratiques telles décrites par l'équipe de Calori, les PME pourraient s'en inspirer. Ainsi, les caractéristiques des grandes entreprises européennes (respect de l'individu et de la différence, la négociation interne à l'entreprise, la reconnaissance et le respect de la différence et le management entre les extrêmes), formeraient le contenu cognitif de notre future cognition socio-économique multiculturelle (SEM). Nous associons au contenu dit « social » les aspects « respect de l'individu » et la « négociation interne à l'entreprise » et au contenu « multiculturalité » ceux relatifs « à la reconnaissance et le respect de la différence ». Le travail de Calori et al. (1994-1995) représente trois intérêts majeurs pour notre problématique: le dépassement des clivages nationaux dû à la présence d'entreprises de nationalité différente; la potentialité d'être mobilisées lors de la coopération européenne car malgré tout c'est un environnement international, et la réduction de la distance culturelle dans un contexte de coopération où la diversité règne.

Chapitre 2

***La formation de la cognition socio- économique multiculturelle (SEM) de
l'entreprise coopératrice européenne.***

Après avoir procédé dans le chapitre précédent au choix du modèle européen qui pourrait dans le contexte de notre thèse constituer la cognition SEM, ce second chapitre se propose de la bâtir et de justifier par la littérature théorique chaque facteur structurant la cognition socio-économique multiculturelle (SEM).

Dans la littérature, le changement organisationnel est dû aux facteurs de contingence à savoir le système de production et la technologie d'après Woodward (1958), le taux de changement de la technologie selon Burns et al. (1961). Lawrence et al. (1967) l'associent au facteur d'instabilité de l'environnement externe qui conduisait l'entreprise à déployer une politique plus importante de différenciation et d'intégration. Et cette nouvelle politique nécessite de nouvelles organisations. Quant à Mintzberg (1982), il l'explique par l'âge, la taille, le système de gouvernance ou le pouvoir, le système technique et l'instabilité de l'environnement d'une organisation.

L'internalisation des relations marchandes, par le biais de la théorie de la transaction développée en économie industrielle (Coase 1937, Williamson 1970), conduit à la création de nouvelles fonctions, de nouveaux services ou de nouveaux modes de fonctionnement dans l'entreprise.

Les structures internes à l'entreprise et les contingences environnementales externes ne demeurent pas les principales causes du changement organisationnel. Le schéma cognitif ou la cognition des managers selon les travaux de Lau et al. (1995), Bartunek et al. (1992) ; d'Isabella (1990) et Gioia (1986) en font également partie.

Nous nous inscrivons dans cette approche cognitive. Rappelons que cette cognition serait à l'origine de nouveaux modes de fonctionnement ou de nouvelles pratiques managériales et sources de performances des entreprises coopératrices européennes suite à leur participation au projet de coopération européenne. Dans cette partie, nous soutenons l'idée selon laquelle la nouvelle pratique managériale ou le nouveau mode de fonctionnement organisationnel passe par une nouvelle cognition.

Au préalable, la conceptualisation de la cognition s'avère nécessaire et utile car nous sommes amenée à l'utiliser tout au long de notre travail de recherche. Trois niveaux de cognition à savoir : individuel, managérial et organisationnel seront développés.

Les facteurs pouvant être à l'origine des changements cognitifs seront mis en évidence dans le paragraphe suivant. Nous retenons surtout les travaux qui s'intéressent plus

particulièrement aux expériences individuelles ou collectives comme étant les facteurs de changement de la cognition. Par conséquent, nous pouvons ainsi justifier de manière théorique que les expériences conduites lors de la coopération européenne pourraient être à l'origine d'un changement de la cognition managériale.

Vient ensuite la partie sur le lien entre les changements de cognition et organisationnel. Nous faisons un bref détour sur la littérature du changement organisationnel en montrant ce lien entre la cognition et le changement organisationnel. Nous pouvons ainsi motiver la pertinence de l'ancrage de notre modèle théorique dans la structure cognitive managériale d'une part et d'établir théoriquement qu'il s'en suit un changement organisationnel d'autre part. Notons que la structure cognitive s'apparente au contenu cognitif dans notre recherche et non en tant que carte cognitive.

Suite aux deux précédentes parties, si l'expérience est source d'une nouvelle cognition, qui à son tour pourrait conduire à un changement organisationnel, nous étudions respectivement les trois contenus cognitifs de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) à savoir : la composante à finalité économique, la composante de la multiculturalité (ou interaction) et la composante sociale (ou le respect de l'individu). Nous proposons des fondements théoriques à ces trois composantes et expliquons en quoi elles pourraient façonner la cognition socio-économique multiculturelle (SEM).

Nous clôturerons ce second chapitre par la conceptualisation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM).

8. La cognition : un concept différencié selon le niveau d'analyse.

Le premier paragraphe de ce chapitre se propose de conceptualiser la cognition dans son ensemble, ce qui nous servira tout au long de cette thèse. Trois niveaux de cognition seront traités en vue de mieux appréhender les différences, et de pouvoir délimiter ses champs d'application.

8.1. La cognition individuelle entre croyance, processus et représentation.

« La cognition désigne l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, comment il construit ainsi les représentations de la réalité et élabore des connaissances » selon Codol (1989). L'auteur désigne d'un côté donc la cognition en tant qu'une combinaison de processus d'élaboration des connaissances s'appuyant principalement sur les capacités psychiques de chaque individu et de l'autre côté le fruit de ce processus.

Les travaux de Meindl et al. (1994) rejoignent celui de Codol (1989) et définissent la cognition individuelle comme étant un produit (ou résultat) de la pensée et comme étant un processus ou la manière dont un individu pense. Schneider et al. (1993) enrichissent le concept avec les trois déclinaisons à savoir le processus³⁹, retrouvé chez Meindl et al. (1994) ; les structures⁴⁰ et les styles cognitifs⁴¹ (les natures des connaissances et leurs modes de combinaisons). Cossette (2004) reprend les deux modèles de classification de la cognition : les produits, les processus, auxquels s'ajoutent les prédispositions⁴² et les procédés⁴³.

Gioia et al. (1984) ; Walsh et al.(1988) ; Harris (1994) quant à eux, résument la cognition individuelle comme une structure, une représentation ou schéma mental individuel qui permet à l'individu de comprendre, de donner un sens à la réalité qui l'entoure. Cette cognition prend sa source dans les schémas de base représentant la croyance, l'opinion, les expériences personnelles ou les propositions individuelles.

Chaque schéma de base symbolise une catégorie d'informations ou de connaissances appelés communément la composante ou « contenu » chez Walsh (1995) ou « *cognem* » chez Allard-Poesi (1998). Relier entre eux, ils permettent de créer un ordre de cohérences individuelles (Walsh 1995). La compréhension de l'environnement est étroitement

³⁹ Processus : "The manner in which that knowledge is acquired and utilized"

⁴⁰ "Cognitive structures which represent and contain knowledge"

⁴¹ "Cognitive style : differences of the nature of these structures and process across units"

⁴² Les prédispositions sont « les caractéristiques personnelles »

⁴³ Les procédés sont " les moyens, les outils, les façons de faire ou les procédures susceptibles d'aider à façonner ou à représenter des produits ou des processus cognitifs"

dépendante de la nature de chaque schéma de base et de la manière dont l'individu structure les connexions entre eux.

Bougon (1983) et Weick et al. (1986) parlent de la carte causale ou carte cognitive pour montrer les concepts et les liens possibles entre eux à savoir les causalités positives ou négatives, les liens de ressemblance ou de proximité etc...

A ce propos, les travaux empiriques de Hodgkinson et al. (1994) ; Day et al. (1992) soulignent que la carte cognitive est très différenciée d'une personne à une autre. Chaque personne structure sa cognition suivant ses expériences professionnelles. Bien que les managers indiens et britanniques poursuivent la même stratégie dans la gestion des ressources humaines, une dissimilitude des cartes cognitives a été constatée par Budhwar et al. (2002). Un résultat qui corrobore ainsi les travaux antérieurs de Hodgkinson et al. (1994) ; Day et al. (1992).

La cognition individuelle a ses propres contenus informatifs et son propre mode processuel de transformation. Elle stocke des informations et les mobilise pour pouvoir donner un sens aux différentes circonstances environnementales. Cependant, l'individu attribue une valeur à toutes les nouvelles informations. Il les stocke selon le degré de cohérence ou de possibilité de connexion, de confortation avec les anciens schémas de base : Cohen et Levinthal (1990) appellent ce phénomène par la « capacité d'assimilation⁴⁴ ».

Les déterminants de la cognition individuelle se résument par les croyances individuelles, les expériences vécues, la démarche de structuration ou de combinaison des contenus ou concepts cognitifs en vue de créer du sens. Et cette cognition peut faire l'objet de trois approches différentes et complémentaires : la mise en évidence de la structure de la pensée humaine ; les produits de la pensée humaine, ou la manière dont l'individu organise et transforme sa cognition.

8.2. La fonction, les expériences et les prises de décisions à l'origine de la cognition managériale.

De nombreux travaux (Levy 2005, Johnson et al. 2003, Jenkins et al. 1997, Swan 1995, Daniels et al. 1994...) justifient la présence de la cognition managériale tant à l'échelle individuelle que collective au sein de l'organisation.

⁴⁴ Ce que Cohen et Levinthal appellent "absorptive capacity"

Dans sa dimension individuelle, Mac Call et al. (1985, p.14) postulent que le manager est un « travailleur de l'information », c'est-à-dire qu'il réalise des actions d'absorption, de traitement et de partage des informations. Lauriol (1998) ajoute que la cognition managériale rassemble « *les processus de production et d'acquisition des connaissances, et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action des décideurs.* » C'est une vision essentiellement axée sur le processus de production de connaissances, et de leur déploiement dans la formulation stratégique et également dans la prise de décision. Mason et al. 1981, Schwenk 1984 estiment, en effet, que les managers doivent quotidiennement prendre des décisions dans un environnement où fluctuent d'innombrables informations complexes et ambiguës. Par conséquent, ils doivent recourir à des structures de connaissances, des représentations mentales ou schémas cognitifs pour analyser, rendre les décisions et proposer des plans d'action. Ces informations ou ces connaissances de l'environnement seront mises en relation, dans un ordre de cohérence suivant leur schéma ou système de croyance. Les décisions prises sont celles qui font suite aux informations déclinées par l'environnement, aux intentions des managers, aux confrontations avec leurs références et enfin à leurs computations (Stubbart 1989). Et sans les représentations, la prise de décision est difficile, affirment Daft et al. (1984).

Pour ce qui est de la dimension collective de cette cognition managériale, Bettis et al. (1995) nomment cette croyance commune d'un collectif de managers la logique dominante organisationnelle. Cette partie sera détaillée dans le chapitre suivant sur la cognition organisationnelle.

Que ce soit au niveau collectif, ou individuel, la cognition offre aux managers la possibilité de comprendre leur environnement et de prendre les décisions. Elle devient plus un processus de création ou de production de sens représenté par des schémas cognitifs ou des représentations mentales prenant source dans la nature de la fonction d'un manager, les contraintes environnementales face aux ressources internes de l'entreprise et aux décisions prises associées à des plans d'action.

8.3. Les limites des cognitions individuelle et managériale : la rationalité limitée, la vue appauvrie du monde et la cécité collective.

La capacité cognitive, qui est l'aptitude à rechercher une certaine cohérence entre les cognèmes ou les contenus, montre une limite.

D'une part, elle demeure insuffisante dans l'interprétation des évènements environnementaux et dans toute la prise de décision. L'individu, y compris le manager, selon March et al.(1958) est doté d'une rationalité limitée. Les managers n'ont pas toutes les capacités et toutes les informations nécessaires pour proposer toutes les alternatives possibles afin d'atteindre la rationalité parfaite. Les managers prennent des décisions ou formulent des stratégies les plus satisfaisantes selon les informations disponibles et leurs capacités à appréhender la complexité et l'incertitude de leur environnement (Mason et al. 1982 ; Mintzberg et al. 1976 ; Schwenk 1984).

D'autre part, selon toujours ces mêmes auteurs, l'environnement est complexe. Les managers de ce fait, essaient de bâtir des structures de connaissances pour rendre plus facile le traitement de l'information, la prise de décision, et enfin pour pouvoir représenter le monde. Les individus emploient donc des schémas cognitifs ou représentations simplifiées de leur monde (Simon 1955 ; March et al.1958 ; O'Reilly 1983). Ceux-ci sont indispensables à la prise de décision parce qu'elles permettent de mieux gérer les informations et les connaissances (Bower et al.1979). Cyert et al. (1963) font référence à la mise en place de la routine organisationnelle pour stabiliser l'environnement et pouvoir y déployer les actions. Seulement, cette stabilisation représente un « réducteur de complexité » selon Diani (2003, p139). C'est une "simplicité utile" selon Weick (1990). Mais, en simplifiant l'information complexe, les structures cognitives jouent le rôle d'un filtre empêchant de juger les changements cruciaux de leurs environnements compromettant la stratégie adoptée.

Weick (1979) parle de "vues appauvries du monde" qui conduisent éventuellement à des mauvaises appréciations de l'environnement, et dont les décisions prises sont inadéquates aux situations qui prévalent (Starbuck et al. 1977 et Yates 1983). De son côté, Turner (1976) l'associe à une certaine cécité collective⁴⁵ et Mason et al. (1981) à la vision en tunnel⁴⁶. Elles sont dues à l'absence de désapprentissage qui consiste à créer un nouvel

⁴⁵ « Collective blindness »

⁴⁶ « Tunnel vision »

espace pour de nouvelles logiques en éliminant les vieilles connaissances et par conséquent les routines ou anciens comportements. Hedberg 1981, p18 assimile le désapprentissage à « un processus à travers lequel les apprenants se séparent de certaines de ses connaissances ». En effet à la page 3, l'auteur affirme que « les connaissances progressent et simultanément elles deviennent obsolètes avec la nouvelle réalité. Comprendre cette réalité nécessite à la fois l'apprentissage de nouvelles connaissances et de pouvoir se débarrasser des vieilles.⁴⁷ ». Prahalad et al. 1986 parlent également d'un « processus par lequel les entreprises éliminent les vieilles logiques et comportements et en ouvrent la voie à de nouveaux⁴⁸ » (p.498 op. cit. Prahalad et al. 1986). Les acteurs de l'organisation ont tendance à sélectionner les informations qui confortent leurs anciens cognèmes. Cette volonté de confirmer et de conforter les croyances ou les représentations déjà ancrées empêche l'acquisition de nouveaux contenus offrant la possibilité de mieux comprendre la réalité.

8.4. La cognition organisationnelle : une réalité ?

8.4.1. Définition : une cognition conditionnée par les membres, les interactions et la communication dans l'organisation.

Si la cognition individuelle concerne la pensée humaine, peut-on parler d'une pensée organisationnelle ? Une éventuelle transposition de la cognition individuelle au niveau organisationnel ne fait pas l'unanimité des chercheurs. Le débat reste encore ouvert.

Contrairement à la cognition individuelle qui prend ou sélectionne, traite et stocke les informations qui lui semblent importantes, la cognition collective, voire la cognition organisationnelle, ne peut exister sans qu'il y ait des interactions et des partages entre les membres d'une organisation. Les expériences partagées d'une part (Porac et al. 1989 et Harris 1994), les interactions et la communication (Porac et al. 1989 et Pfeffer 1981) entre les membres de l'organisation d'autre part, sont à l'origine de la cognition organisationnelle.

⁴⁷ "Knowledge grows and simultaneously it becomes obsolete as reality change. Understanding involves both learning new knowledge and discarding old knowledge"

⁴⁸ "Must occur to make way from new mental maps. Unlearning simply the process by which firms eliminate old logics and behaviours and make room for new ones"

La présence de la cognition collective dans l'organisation confère aux entreprises, quelle que soit leur taille, selon Sims et al. (1986) le statut d'une organisation pensante. Elle devient une croyance collective ou commune (Porac et al. 1989 et Harris 1994) à laquelle l'organisation se réfère pour appréhender, comprendre, expliquer et proposer des solutions face aux contraintes environnementales. Walsh et al. (1986) et Prahalad et al. (1986) la désignent respectivement comme un système de croyances et une logique dominante. Weick et al. (1993) défendent le modèle partagé.

Cette cognition organisationnelle forme ainsi les connaissances et des représentations partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle est un construit dépendant de ses membres.

Cependant, la confrontation de la représentation (c'est-à-dire la cognition individuelle) de chaque membre crée la dissonance cognitive⁴⁹ ou le refus psychologique de l'autre selon Moscovici (1972, p30). Il appartient à chaque membre de modifier ou non sa cognition suite aux interactions et expériences collectives.

En 1989, Codol apporte une complémentarité à ce concept de cognition organisationnelle par ce qu'il appelle la cognition ou la représentation sociale. Il la définit comme un « *produit et un processus de construction de la réalité à travers les cognitions et le social.* » De son point de vue, la cognition sociale est une démarche de construction de la réalité sociale qui sert de guide quant aux conduites sociales à mener.

La cognition organisationnelle peut être ainsi conceptualisée comme étant « un ensemble de schémas de base produit suite à des interactions et partagé par les membres d'une organisation. »

La cognition organisationnelle trouve son origine dans les interactions, la communication entre les membres d'une organisation. Les processus de passage de la cognition individuelle à la cognition organisationnelle peuvent se faire par agrégation des cognitions individuelles selon Bougon et al. (1977), par le processus de « *sensemaking-enactment* » (Weick 1979), par le biais du modèle interprétatif de Daft et al. (1984) ou

⁴⁹ La dissonance cognitive ou le refus psychologique de l'autre

l'incrémentalisme de Johnson (1988). Des processus que nous aurons l'occasion de développer dans le chapitre suivant.

8.4.2. Les limites de la cognition organisationnelle : les difficultés d'intégrer de nouveaux concepts.

Pour les chercheurs : Hall (1976, 1984), Starbuck (1983) et Huff et al. (1990), le fait de partager une même représentation organisationnelle tend à son enfermement. Le degré d'intégration de nouveaux éléments de l'environnement dans la représentation reste très limité. Comme la représentation collective ou la cognition organisationnelle influence les actions stratégiques (Ensley et al. 2001) et les performances organisationnelles (Sapienza 1985, Thomas et al. 1993), la conséquence immédiate serait l'inadéquation des actions stratégiques avec les contextes environnementaux. Un décalage entre la réalité et les représentations mentales s'est réalisé.

La formation de la cognition individuelle, managériale ou organisationnelle dépend des construits ou contenus cognitifs et de la manière dont ces derniers sont structurés. Comme nous défendons la thèse selon laquelle une nouvelle cognition serait à l'origine des nouvelles pratiques managériales, les déterminants à l'origine du changement cognitif font l'objet du paragraphe suivant. Notons que le niveau de la cognition concerne celui des managers.

9. Les déterminants du changement de la cognition managériale.

Rappelons que la cognition est une représentation mentale formée, d'une part, par ses contenus ou construits cognitifs et, d'autre part, par sa structure ou leur mode d'assemblage.

9.1. Les facteurs de contingence du contenu cognitif : les expériences et les normes de groupe.

Nombreux facteurs ont été identifiés comme étant à l'origine du changement des contenus cognitifs. Deux catégories peuvent être citées : les facteurs où l'individu peut influencer de

par ses actes et ses agissements ; et ceux qui lui sont incontrôlables. La première catégorie concerne le phénomène de construction ou déconstruction de sens opéré par un individu ou un groupe d'individus en fonction :

- des circonstances et évènements de l'organisation (Gray et al. 1985),
- l'éducation, la fonction occupée et l'âge du manager (Marckóczy 1995),
- et les expériences passées (Huff 1982).

La deuxième partie regroupe les facteurs dont le manager ne peut contrôler le cours des évènements. Ce sont :

- les normes de groupe (Bettenhausen et al. 1985),
- la culture nationale (Schneider et al. 1991, Shaw 1990),
- la restructuration organisationnelle (Bartunek et al. 1988),
- la structure industrielle, la culture nationale et la politique macro-économique selon Calori et al. 1993,
- la stratégie, la structure du processus-informationnel (Thomas et al. 1990),
- et la structure du réseau et la position hiérarchique dans une société (Walker 1985).

Bien que les évènements soient contrôlables ou incontrôlables par les managers, ils les ont vécus. Ils font partie intégrante de leurs expériences d'une manière globale.

Durant le projet de coopération européenne, les managers (y compris les ingénieurs et/ou les techniciens) ont été soumis à plusieurs normes de groupes : sa culture organisationnelle, sa culture nationale, les cultures des autres participants. Mais aussi, ces mêmes managers, ces ingénieurs et/ou ces techniciens contribuant pleinement à un projet de recherche, travaillant dans une équipe multiculturelle ont vécu un management propre à cette coopération européenne.

Nous pouvons supposer que l'expérience du projet de coopération européenne pourrait insuffler une nouvelle cognition managériale par la présence de deux facteurs de contingence : les expériences du passé (les interactions entre les participants, le management propre à la coopération ...) de Huff (1982) et les normes de groupe de Bettenhausen et al. (1985).

Revenons sur les expériences passées citées par Huff en 1982 qui constituent l'un des facteurs de changement de la cognition. L'auteur explique ce changement de la cognition par celui de la stratégie. La formulation de la stratégie par les managers est issue de la

confluence de trois types d'expériences : celles des managers, celles de l'organisation avec ses fournisseurs, clients ou concurrents et celles des industries en dehors du secteur d'activité. Ces expériences influent de manière conséquente la perception de l'environnement prenant la forme d'une stratégie. La vision de Huff (1982) semble assez réductrice, dans la mesure où ce n'est pas uniquement à travers la stratégie globale que le changement de perception peut se manifester. Le changement de croyance collective, celui des théories de l'action et de logique dominante sont autant de formes de manifestation d'une nouvelle perception de l'environnement suite aux expériences du passé.

Le travail de Huff (1982) a établi la présence d'un changement de cognition sous la forme d'un changement de stratégie. Ce paradigme nous conduit à supposer que la ou les expérience(s) passée(s) dans un projet de coopération européenne où des personnes de nationalités différentes qui se côtoyaient auraient des impacts sur les contenus de la cognition managériale et éventuellement organisationnelle. Cependant, ces impacts ne se manifestent pas nécessairement sous une forme de stratégie.

Dans le cadre de projet de coopération européenne, le mode de management commun passe par une nouvelle norme créée par l'ensemble des participants afin que le projet réussisse. Il devient une nouvelle manière de travailler avec une nouvelle structure de réseau d'informations ou d'échanges entre tous les coopérants. Les expériences sur le mode de management commun pour la gestion du projet, sur les interactions entre les normes et les modes de pensée des diverses nationalités auraient ainsi des effets sur la cognition du manager. Nous pouvons à ce sujet évoquer le standard ECSS⁵⁰ requis aux PME (et à toutes les entreprises) qui souhaitent travailler dans le projet de coopération ESA. L'utilisation de ce standard vise principalement à une utilisation efficace des dépenses engagées dans les projets spatiaux européens, à la compétitivité des industries spatiales, à faciliter les communications entre les différentes parties pour lever les ambiguïtés, en réduisant les risques et à garantir l'interopérabilité et la compatibilité des interfaces et méthodes. Ce standard porte sur le management du projet, sur l'ingénierie et sur l'assurance des produits. Pour tout contrat et projet, les tâches doivent être réparties suivant les expériences et les compétences de chaque partie prenante. Elles doivent être bien identifiées : les personnes qui sont chargées de les accomplir, les coûts estimés pour

⁵⁰ ECSS : European Coopération for Space Standardization. Document ECSS-S-ST-00C du 31 juillet 2008 disponible sur le site www.ecss.nl

les faire et la durée. L'item structure organisationnelle⁵¹, relatif au management du projet, précise que dans le cadre d'un projet les pouvoirs, les responsabilités, les communications ainsi que les modalités d'audits sont clairement départagées et identifiées entre les fournisseurs et les clients. Dans ce cas précis, les entreprises doivent s'y conformer. La première participation à un tel projet contraint les coopérants à s'approprier des différents modes de fonctionnements, de coordination entre eux et de la transparence exigée. En d'autres termes, l'expérience vécue dans ce type de projet permettrait, en s'appuyant sur le raisonnement de Huff (1982), une intégration d'une nouvelle cognition relative à la gestion des opérations, des interactions.

Toutefois, nous méconnaissions la durée de(s) l'expérience(s) pour que le changement s'opère réellement. Est-ce que la participation à un seul projet européen suffit à impulser un changement ? Quel est le degré de distance entre les normes de groupe pour que le changement cognitif s'opère ? Et le changement survient au bout de combien de temps ?

Bourgeon (2001) et Midler (1993) n'ont apporté qu'une réponse partielle suite à leurs études. Respectivement, Bourgeon affirme qu'un apprentissage n'est effectif que si l'acteur participe de manière permanente à l'activité d'un projet avec un taux de détachement⁵² de 3,365 sur un niveau 5 de détachement total. Puis selon Midler (1993), plus le projet dure longtemps, moindre est la qualité de transfert des connaissances acquises.

Pourtant, Ingham (1994) dans son étude fait totalement abstraction du temps passé dans le projet. Pour qu'il ait un changement suite à l'apprentissage, ce sont plutôt les erreurs, qui ont marqué l'organisation, qui conduira à adapter la stratégie et les pratiques organisationnelles.

Les normes de groupe et les expériences du passé contraignent au changement sous la forme d'une nouvelle stratégie. Cependant, elle n'est pas l'unique forme de manifestation d'un changement. Les théories de l'action et de la croyance collective en font également, partie. Une nouvelle représentation implique de nouveaux contenus ou concepts cognitifs.

⁵¹ Organizational structure dans ECSS-M-ST-10C du 31 juillet 2008.

⁵² Le taux de détachement : est l'affectation d'un acteur fonctionnel de manière ponctuelle ou permanente à un projet. Le niveau 1 de détachement correspond à une participation de manière ponctuelle au projet. Le niveau 5 signifie que l'acteur fonctionnel travaille en permanence sur le projet.

Il demeure cependant difficile de définir le temps minimum nécessaire pour que le changement ait lieu. Nous retenons le facteur « participation active » de Bourgeon pour en faire une condition d'opérationnalisation du changement. Si les organisations souhaitent participer à un projet de coopération européenne, c'est qu'elles sont motivées et donc y participent activement.

9.2. L'intention et la distance cognitives : deux facteurs de contingence de la structure cognitive.

Rappelons qu'Axelrod (1976) a défini la carte causale comme étant la représentation des construits, contenus ou concepts qui la constituent et des liens les unissant. La structure cognitive montre la formation des liens d'égalité, de similarité et/ou de causalité. Le changement d'un des contenus pourrait conduire à un changement de cette structure cognitive. D'où l'intérêt que nous nous intéressons de manière très brève aux facteurs de contingence de la structure cognitive.

La littérature identifie principalement deux facteurs qui sont à l'origine des changements de la structure cognitive, à savoir : l'intention et la distance cognitive.

9.2.1. L'intention.

Walsh (1995) en reprenant la littérature sur la cognition résume que les travaux entrepris par Weber et al. (1983) ; Millar et al. (1986) ; Walsh et al. (1990) et Fiske and al. (1991) montrent et résument que l'individu, le social et les informations sont les principaux facteurs à l'origine d'un changement de la structure de connaissance.

L'individu a une « intention » précise ou des objectifs clairs qu'il se fixe en adéquation avec la stratégie globale de l'organisation. Cette intention modifie de manière conséquente la structure cognitive (Huff 1990). Se fixer un objectif conduit à mobiliser les ressources nécessaires pour l'atteindre, à opérer des choix sur les combinaisons des ressources et des moyens. La recherche de la combinaison optimale entraîne une réorganisation des liens entre les contenus cognitifs.

L'intention influe donc sur le schéma de structuration de la carte cognitive ainsi que la manière de mobiliser les connaissances, les informations, les concepts ou les construits nécessaires pour atteindre les objectifs.

9.2.2. La distance cognitive.

Une grande distance cognitive s'installe entre les individus lorsqu'ils n'ont pas vécus des expériences similaires et présentent une certaine dissimilitude au niveau des connaissances et de la cognition. A l'inverse, la distance cognitive reste faible lorsque les individus possèdent une cognition ou des connaissances très proches selon Nooteboom (2000).

Le contexte idéal pour faire immerger des idées d'innovation selon toujours l'auteur est la présence d'une assez grande distance cognitive. L'idée innovante ou innovatrice amène à une nouvelle restructuration de la cognition et donc à une nouvelle recombinaison et de rajouts de nouveaux construits et concepts cognitifs.

Cependant, Festinger (1957) affirme qu'il existe une tendance générale à réduire cette distance causant la dissonance cognitive. Moscovi en 1972 l'explique par une capacité à trier et ne retenir que les informations ou connaissances en liaison ou en rapport avec celles déjà existantes. La déviation vers un comportement oppositionnel à ses propres croyances se réduit autant que possible. Par conséquent, les effets probables sont tels, qu'apparaissent une élimination de données et informations pertinentes et surtout la difficulté de désapprentissage en ne voulant pas remettre en cause les acquis ou la structure cognitive antérieure (Schwenk 1988).

Ainsi, il faut qu'il ait suffisamment de distance cognitive pour faire immerger une idée innovante ou innovatrice. La conséquence immédiate se ressent au niveau de la restructuration cognitive, la recherche de nouveaux liens grâce aux nouvelles connaissances, normes et construits cognitifs.

9.3. Notre concept de la cognition ainsi que ses facteurs de contingence.

Nous conceptualisons la cognition comme « *une structure de représentation mentale qui mobiliserait les croyances, les intentions ou les préférences ainsi que les expériences intra ou inter-organisationnelles pour donner un sens à la réalité.* »

Les expériences passées ainsi que les normes de groupe influent sur les changements des contenus cognitifs. L'intention et la distance cognitive permettent de réorganiser les liens entre les différents contenus cognitifs pour que le changement soit effectif.

La cognition, dans notre travail de recherche, est assimilée à la structure cognitive sans que nous avons besoin de montrer les liens qui unissent les différents concepts ou construits qui

la composent parce que ce n'est pas l'objet de notre recherche. Par contre, nous insistons sur les concepts et construits théoriques sur lesquels nous nous appuyons. Ces construits peuvent être les prédispositions des managers (Cossette 2004, p44) grâce à leur culture nationale, leurs croyances c'est-à-dire l'héritage des modèles de sens (« *pattern meaning* » Geertz 1973), et leurs acquis grâce à leurs expériences et leurs vécus.

Mais avant d'identifier les construits théoriques qui nous intéressent, un changement cognitif serait-il source de changement organisationnel ?

10. L'implication du changement cognitif sur le changement organisationnel.

Dans la thèse, nous supposons que la nouvelle cognition est source de nouvelles actions ou pratiques managériales. Dans les paragraphes précédents, les facteurs de contingence de la cognition ont été identifiés, mais à son tour la cognition serait-elle un facteur déclencheur d'un changement organisationnel ?

10.1. Les principaux facteurs des changements organisationnels.

Tout d'abord, le concept « changement » peut à la fois évoquer une rupture totale avec le présent ou une amélioration progressive au sein de l'organisation. Grouard et al. (1998, p98) l'explique clairement : « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Collerette et al. (1997, p.20) précise par ailleurs, que le changement est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* .»

Nous empruntons à Barabel et al. (2006) le tableau résumant les évolutions des théories avec les contextes des changements organisationnels.

Tableau n°3 : L'évolution des changements organisationnels

<u>Contexte socio-économique</u>	<u>Objectifs du changement</u>	<u>Théories</u>
<p>Années 50 au milieu des années 70</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance forte - Stabilité économique - Environnement jugé prévisible 	<p>Le changement se définit en termes de développement organisationnel et de croissance (Starbuck, 1965), et d'adaptation (Thomson, 1967). Il est synonyme de progrès et répond à la recherche de maximisation de profit.</p> <p><u>Modèle d'organisation et de croissance.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Théories de la croissance (Penrose, 1959). - Théorie de la contingence (Burns et Stakler 1961 ; Thomson (1967). - Théories du cycle de vie (Whyte, 1961). - Le développement organisationnel (Bennis, 1969). - Théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963). - Théorie de l'incrémentalisme disjoint (Braybooke et Lindblom, 1963).
<p>Milieu des années 70 à début des années 80</p> <ul style="list-style-type: none"> - Période de récession et de décroissance - Nécessité de réduire les coûts et d'accroître la compétitivité 	<p>Le changement se définit en terme de discontinuité et de révolution (Allaire et Firsirotu, 1985 ; Hedberg et Jönsson, 1977). Il est radical et vécu comme une crise au sein de l'organisation.</p> <p><u>Modèle d'adaptation de l'organisation à l'environnement.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984 ; Singh et al., 1986). - L'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1984) ; Greenwood et Hinings, 1988). - Théorie culturelle (Schein 1985) et cognitive (Bartunek, 1984). - Théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985). - Théorie de l'incrémentalisme (Quinn, 1980 ; Johnson, 1988). - Théorie de la formation de la stratégie (Mintzberg et Waters, 1985). - Théorie politique (Pettigrew, 1977, Pfeffer, 1981). - Théorie néo-institutionnaliste (Di Maggio et Powell, 1983). - Théorie de l'entrepreneurship (Burgelman et Sayles, 1987).
<p>Début des années 90</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mondialisation des marchés - NTIC - Intensification de la concurrence 	<p>Le changement est nécessaire à la survie et la pérennité des organisations, dans la mesure où elles doivent s'adapter à leur contexte. Il est donc prévisible et une constante de la réalité organisationnelle.</p> <p><u>Modèle de processus dynamique et permanent .</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Théories de l'apprentissage (Nonaka, 1994). - Théories évolutionnistes (Weick, 1969 ; Nelson et Winter, 1982). - Théorie du chaos (Thiéart, 1993 ; Cheng et Van de Ven, 1996). - Théories structurationnistes (Orlokowski, 1996).
<p>Milieu des années 1990</p>	<p>Ce n'est pas tant la gestion du changement qui est importante, mais la capacité à changer l'organisation.</p> <p><u>Modèle de la capacité à changer.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Approche sur la capacité de changement (Demers, 1993, 1999, Dumas et Giroux, 1996).

Source : Barabel et al. (2006)

Dans les années 50 et 70, les changements répondent uniquement à des perspectives de croissance. L'environnement économique extérieur étant favorable, les organisations doivent opérées des adaptations pour maximiser le profit.

Au tout début des années 80, l'économie entre dans une phase de récession. Les modèles d'organisation des entreprises des années 70 ne sont plus adéquats. Les entreprises exigent de maîtriser les coûts et de travailler de manière plus efficace. Elles évoluent de manière plus radicale en se souciant des contraintes imposées par l'environnement économique. L'approche se démarque donc de la précédente période. Si auparavant, l'organisation était libre de se structurer en fonction de leurs contraintes internes, les entreprises nécessitent alors une adaptation aux contraintes externes à l'organisation.

Dans les années 90, les contraintes externes et internes à l'organisation sont omniprésentes. L'organisation, de manière permanente, procède à des changements (mineurs ou majeurs selon les circonstances) continus pour s'adapter aux contraintes imposées et en même temps pour anticiper les éventuels changements par des apprentissages.

Enfin à partir de 1990, les changements sont inévitables, omniprésents ; la préoccupation concerne plutôt l'évolution de la capacité organisationnelle.

De manière générale, les auteurs identifient quatre grandes catégories de facteurs à l'origine des changements organisationnels :

- les facteurs endogènes à l'entreprise. L'environnement socio-économique étant favorable, les changements sont voulus, prévisibles et planifiés par l'organisation pour davantage de croissance,
- les facteurs exogènes à l'entreprise : les situations économiques, du marché, de la concurrence contraignent l'entreprise à s'adapter pour survivre. En situation de crise, elle doit revoir son organisation et se mettre en adéquation vis-à-vis des contraintes et des pressions extérieures. D'une manière générale, cela implique un changement de type discontinu,
- le facteur changement lui-même devient un processus continu et permanent. Les pressions, aussi bien internes qu'externes s'exercent continuellement sur l'organisation, la contraignant à des ajustements perpétuels,
- enfin, la prédisposition des organisations à changer.

Ainsi pour notre problématique, nous supposons que les entreprises coopératrices européennes sont soumises aux contraintes externes et internes et se retrouvent dans un

modèle de changement plus dynamique et permanent. Les contraintes externes représentent les évolutions de l'environnement économique, la mondialisation, le passage de l'économie de marché vers l'économie du savoir. Les contraintes internes ont trait aux soucis du développement des compétences, d'acquisitions des connaissances techniques, technologiques ou scientifiques, des contraintes de coût, d'efficacité, de performance, etc ... avec une démarche d'amélioration continue pour faire perdurer la croissance.

10.2. Le changement organisationnel prend la forme de changements de pratiques managériales.

Si le changement est dynamique, peut-il prendre la forme d'un changement de pratiques managériales ?

Orlikowski (1996), en faisant une étude longitudinale dans le service clientèle d'une entreprise de fabrication de logiciel, montre que l'installation d'un outil de bases de données sur les incidents signalés par les clients était juste l'étincelle et non la principale cause des changements organisationnels. Les membres créent des sens, s'approprient des contraintes de la nouvelle technologie et enactent ou agissent (en portant des corrections) sur l'environnement suivant leurs interprétations des incidents signalés dans la base de données. Les actions et les interactions entre les membres du département de ce service ont favorisé à des changements par palier successif aboutissant aux changements de pratiques managériales et de la structure organisationnelle.

La transformation est passée par cinq phases successives pour arriver à une nouvelle pratique organisationnelle qui a modifié les natures du travail et des connaissances (de tacites, privées, et non structurées vers des connaissances plus articulées, publiques et structurées), les interactions (du face à face et réactive vers l'électronique et proactive), la distribution du travail (basée sur les appels vers l'expertise), les formes de contrôles et de mécanismes de coordination (manuel, fonctionnel, local et sporadique vers l'électronique, global, continue et inter-fonctionnel).

L'auteur parle à la fois d'une complémentarité des changements voulus et contraints par l'environnement.

Les pratiques managériales ainsi que la structure organisationnelle font l'objet de modifications et de changement suite à la mise en place d'une nouvelle technologie, des interactions et la promulgation ou l'enactment des membres du service clientèle.

10.3. Le lien entre le changement cognitif et le changement organisationnel.

Les pratiques managériales sont une forme de changement organisationnel selon Orlikowski (1996). Cependant, il faut clairement établir le lien entre le changement cognitif et le changement de pratiques managériales.

Gioia (1986, p351-352) affirme que « *la cognition est fortement impliquée dans le changement organisationnel. L'adaptation au changement peut être vue comme tout d'abord et avant tout un défi cognitif.* » Selon l'auteur, l'acceptation d'imprimer dans son contenu cognitif les nouvelles informations, connaissances, construits ou concepts conditionne la réussite d'un changement. Une fois que ces concepts nouvellement admis seraient restructurés avec les anciens, le manager serait capable d'interpréter, de donner un nouveau sens à la situation. Il pourrait élaborer des scénarii de comportements ou des théories de l'action jugés adéquats aux nouvelles contraintes environnementales. Cette compréhension d'une autre vision ou du nouveau sens attribué à l'environnement facilite l'assentiment d'un nécessaire changement. Cette idée est aussi partagée par Benne (1976). En somme, si le manager réussit à faire une opération de désapprentissage et à intégrer de nouveaux contenus cognitifs dans sa cognition, le changement rencontre moins de résistance. D'ailleurs à la page 352 du même livre, l'auteur relève que : « *dans un sens, les structures cognitives gênent la réalisation du changement car la connaissance qui est actuellement structurée est, à proprement parler, un cran en arrière par rapport à l'état actuel des affaires. Du fait de la résistance de ces structures à l'altération ou au changement, où elles peuvent empêcher l'adaptation.* »

L'acceptation de la distance cognitive, le refus de vouloir minimiser cette distance contribuent à déstructurer et à réorganiser la cognition ; et multiplient ainsi la chance pour que le changement s'opère effectivement. Seulement, le changement cognitif doit être signifié par de nouvelles théories de l'action, du script et un changement des pratiques organisationnelles.

D'ailleurs, Tripsas et al. (2000) mènent à ce sujet une étude empirique sur l'entreprise Polaroid. Cette dernière n'a pas réussi à s'imposer sur le marché des appareils photos numériques bien qu'elle développait la technologie numérique en interne. Les explications avancées par les chercheurs montrent l'absence de changement cognitif de la part des instances dirigeantes. Elles étaient incapables de développer de nouvelles représentations,

de nouveaux scénarii de modèles d'organisation et de performance où l'entreprise se concentre totalement sur les R&D des appareils numériques, se détache de son modèle d'affaires (où les marges se font principalement sur les accessoires) et se tourne plutôt vers des produits pour satisfaire les demandes des clients.

Les expériences vécues, les normes de groupes, l'intention et la distance cognitive représentent autant de facteurs à l'origine de nouvelle cognition. Et si Gioia (1986) affirme que la nouvelle cognition facilite le changement organisationnel, il est proposé de conceptualiser dans les parties qui suivent la nouvelle cognition managériale suite à la participation à des projets de coopération européenne. Cette nouvelle cognition, nous l'appelons la cognition « Socio-Economique Multiculturelle ou SEM ». Nous rappelons que trois contenus forment cette cognition, le premier d'abord le contenu « économique » le principal objectif de l'entreprise comme le rappelait Friedman (1962).

Puis les deux autres contenus cognitifs résultent de notre prise de position de l'approche universaliste de management européen de l'équipe de Calori (1994-1995) dans le chapitre précédent :

- le second contenu sur « la multiculturalité » avec les interactions de plusieurs nationalités pendant la coopération européenne où règne la reconnaissance et le respect de la différence,
- le troisième relatif au « social » porte sur deux caractéristiques du management européen le respect de l'individu et la négociation interne à l'entreprise.

Nous présentons en détail ces trois contenus cognitifs dans les paragraphes suivants.

11. La première composante de la cognition managériale : la finalité économique.

11.1. Le profit, la première responsabilité sociale des entreprises : serait-il inscrit dans la cognition ?

La responsabilité sociale des entreprises selon Friedman (1962) consiste à faire des profits économiques. Les entreprises, selon Hagedoorn (1993), se retrouvent dans trois perspectives intentionnelles dont la principale finalité est la performance financière avec une augmentation continue des profits ou des bénéfices. En vue d'atteindre la

performance financière, les entreprises optent pour la réduction des coûts et des risques liés à l'innovation technologique, pour la réduction de la concurrence et ainsi pour l'acquisition des connaissances et les compétences des partenaires. Ce triptyque « coûts-recherche, concurrence et apprentissage » concourent selon Hagedoorn (1993) à la réalisation des objectifs de profit.

Ainsi par une inférence déductive, dans le cadre particulier de notre recherche, une entreprise engagée dans une forme de coopération de R&D s'intéresse donc aux premier et troisième volets de cette triptyque consistant à un partage des coûts de recherche par tous les participants avec ou sans une aide publique (financement de l'Etat ou des programmes européens) et une acquisition de compétences et de connaissances de ses partenaires en s'appropriant des résultats (Mothe 1996). Les connaissances ainsi acquises donneraient à l'entreprise la possibilité de développer de nouveaux produits, d'améliorer ceux existants et d'avoir ainsi des avantages concurrentiels susceptibles d'être à l'origine d'une nouvelle performance économique.

Par ailleurs, Huff a affirmé en 1990 en étudiant les cartes cognitives, que les intentions ou les objectifs sont imprimés dans la cognition. Cette intentionnalité mobilise des construits cognitifs existants et structure des liens entre eux en vue de proposer des solutions ou des propositions d'allocation des ressources. Rappelons que selon Hagedoorn (1993), les entreprises s'organisent autour du triptyque « coût-recherche, concurrence et apprentissage ». Les entreprises se donnent les moyens pour parvenir aux objectifs qu'elles se sont fixées suivant leur stratégie. En faisant un diagnostic de leurs forces et faiblesses, elles identifient les moyens internes (financiers, humains, compétences techniques, technologiques ...) qui sont à leurs dispositions et ceux qui leur manquent. Ils peuvent les acquérir sur le marché si le coût de transaction est abordable (à la recherche d'un actif spécifique de manière occasionnelle) ou au contraire l'internaliser si le coût est élevé (car la demande de l'actif spécifique est récurrente) selon Williamson (1979). Cependant, la coopération est une forme intermédiaire entre le marché et l'internalisation des actifs manquants.

Dans le cadre de notre problématique, les entreprises coopératrices européennes « porteurs de projet » se fixeraient comme objectif principal l'aboutissement d'une innovation avec un partage des coûts de R&D (et qui suppose également un partage des risques et des futures rentes selon les termes de l'accord de consortium) et l'acquisition et l'appropriation

des connaissances techniques, scientifiques ou technologiques de ses partenaires (principaux contractants, auxiliaires et complémentaires) en vue de réussir le projet d'innovation dont la finalité n'est autre que la performance économique. Cet objectif reste gravé dans la cognition tant au niveau des managers, des ingénieurs, des techniciens que de l'organisation.

En ce qui concerne les entreprises « contractantes (ou partenaires) de projet européen », la finalité économique prime également. Cette participation offrirait la possibilité de contribuer à une partie de l'innovation en renforçant, appliquant ou élargissant ses domaines de compétences d'une part et d'autre part pour acquérir les connaissances techniques, scientifiques ou technologiques de ses partenaires par le biais du partage et de la diffusion des connaissances ou des royalties contenus dans les termes de l'accord de consortium.

La réalisation de l'objectif principal (que l'on soit porteur ou partenaire de projet) passe en premier par les différentes formes d'acquisition de connaissances et particulièrement des formes d'apprentissage avant d'aboutir à une innovation finalisée, applicable, industrialisable et/ou commercialisable sur le marché.

Cet objectif que nous appelons « objectif(s) contractualisé(s) » demeure déterminant pour les entreprises qui font de la R&D que ce soit dans le cadre d'une coopération nationale ou européenne. L'élément distinctif d'une coopération européenne réside dans ce que nous appelons « le(s) objectif(s) dérivé(s) » concourant à la finalité économique par le biais des effets indirects : obtenir le label EUREKA ou ESA pour certains programmes européens, la pénétration de nouveaux marchés par le biais de partenariat dans le cadre de programme européen, élargir l'application des innovations pour trouver de nouveaux marchés et l'acquisition des masses critiques (Bach et Lambert 1992).

Pour illustrer le tout, nous nous sommes appuyée sur les retours d'expérience des entreprises ou laboratoires relatés dans les différents sites⁵³ officiels des projets européens. C'est le cas d'une collaboration entre des laboratoires issus de neuf pays européens dont le but étant la normalisation de la caractérisation et de procédures de test de la farine de froment au niveau européen. L'objectif contractualisé a été atteint parce que les différents laboratoires ont pu produire « un matériau de référence commune » mais comme objectif

⁵³ <http://ec.europa.eu/research/success/fr/agr/0016f.html>

non contractualisé la naissance d'un solide réseau de laboratoires européens travaillant désormais en commun dans l'élaboration de normes communes. C'est le cas également du projet « Phidias⁵⁴ » sur une adaptation à la chirurgie les technologies les plus récentes de fabrication de prototype pour améliorer le diagnostic et la préparation des interventions chirurgicales où les participants étaient une PME, une équipe de recherche multidisciplinaire et deux industriels européens. L'objectif principal demeure l'adaptation de la technique rapide de prototypage au service de la chirurgie. La nouvelle technologie a été brevetée. La PME coordinatrice du projet a non seulement ouvert une filiale aux USA et dont le personnel est passé de cinq à quarante personnes. Siemens, un des protagonistes, grâce à ce projet a pu améliorer toutes ces gammes de produits et déposer deux demandes de brevet.

11.2. Les acquis pendant la coopération européenne concourant à la finalité économique : les connaissances tacites et/ou explicites et les actifs complémentaires.

Rappelons que les projets de coopération européenne visés dans la thèse sont des projets de R&D. Mothe (1996) en travaillant sur les données des projets de coopération européenne du type EUREKA, démontre que le « *mécanisme du passage de l'invention scientifique et techniques à l'obtention de bénéfices économiques* » (p.333) passe par le processus « d'appropriation » qui combine à la fois l'apprentissage et l'exploitation des résultats. L'apprentissage parce que sans lui, les entreprises ne peuvent acquérir les connaissances tacites ou explicites, fondamentales, techniques ou technologiques de leurs partenaires. Le chercheur démontre l'existence réelle d'une acquisition des connaissances qui peuvent être explicites ou tacites par le biais de l'apprentissage. Bach et Lambert (2005) font référence à la notion de « masse critique » conceptualisée comme la « *capacité d'absorption des connaissances acquises lors d'activité de R&D* ».

Cependant, toutes les entreprises qui participent à des projets qu'il soit national ou européen acquièrent de nouvelles connaissances, technologiques ou autres. Ainsi, quelle est la spécificité d'une participation à un projet européen ?

Le coordonnateur fait partager des idées nouvelles d'innovation aux autres participants du programme. Ceci représente un gain de temps dans la veille informationnelle, et ainsi un

⁵⁴ http://www.presencerrhonealpes.com/docutech_droite4.html

gain financier parce que le coordinateur s'en est chargé pour tout le monde. Par ailleurs, une entreprise a la possibilité de passer d'un projet à un autre sans qu'elle soit l'instigateur avec un travail de veille technologique ou informationnelle préalable avant toute idée nouvelle ou innovante. Durant la coopération, elle y gagne en termes d'avancées techniques technologiques ou de process.

Ensuite, la masse critique ou le stock de connaissances est « plus large ». L'étude de Bach et al. (1992) sur l'analyse des facteurs d'intégration et de variété industrielle avec le programme spatial européen ESA, souligne la spécialisation pour chaque pays. La coopération européenne a permis d'élargir l'éventail des connaissances des entreprises au-delà de leur spécialité nationale.

Au-delà des connaissances, les entreprises (principalement les porteurs de projet) essaient d'accéder aux actifs complémentaires⁵⁵ de ses partenaires.

11.3. Les conditions d'acquisitions des ressources : les connaissances et les actifs complémentaires.

La condition principale d'acquisition des connaissances est l'apprentissage. Nous procédons alors à une brève revue de la littérature à ce sujet.

11.3.1. Une brève revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel.

Une pléthore de travaux régit l'apprentissage organisationnel. Parmi ceux-ci, nous distinguons trois grands courants de pensée.

11.3.1.1. Les modèles d'apprentissage d'Argyris et Schön : l'opérationnel, les valeurs et la manière de faire.

A la page 24, Argyris et al. (2002) définissent qu'« *une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit les moyens* ». Ils donnent trois formes d'apprentissage organisationnel selon les objets et les objectifs attendus :

⁵⁵ Les actifs complémentaires se définissent aux actifs qui font défauts dans une entreprise pour arriver à la commercialisation d'une innovation. D'une manière générale, ils se trouvent en aval (fabrication ou distribution) du développement du produit ou des procédés.

- l'apprentissage en simple boucle (*single loop learning*) qui se réfère au cadre opérationnel c'est-à-dire à la routine organisationnelle sans changer les valeurs des théories de l'action. Pour résoudre les problèmes, la répétition, la routine sont les outils efficaces qui rappellent les valeurs de référence ou les indicateurs pour la prise de décision,
- l'apprentissage en double boucle (*double loop learning*) implique un changement de valeurs et de conceptions de la théorie et de la routine également. Celui-ci se produira dans une perspective à long terme où un changement notable est attendu en recourant tant au processus cognitif, opérationnel que le processus de compréhension,
- le deutero-apprentissage se traduit par l'apprentissage de l'apprentissage dans un intervalle continu et dans l'espace. Tout moment est à mettre à profit pour apprendre, et pour une amélioration constante du processus d'apprentissage pour qu'il soit toujours dynamique et efficace.

Fiol et Lyles (1985) résument les deux premiers processus d'apprentissage :

Tableau n°4 : L'apprentissage selon Fiol et Lyles (1985)

	APPRENTISSAGE SIMPLE BOUCLE	APPRENTISSAGE DOUBLE BOUCLE
Caractéristiques	fondé sur des routines à l'intérieur des structures existantes	fondé sur des processus cognitifs en dehors des routines objectif de changement des règles et des routines
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - contexte simple - changement de niveau de comportement ou de performance - capacité de résolution 	<ul style="list-style-type: none"> - contexte complexe - changement de cadres de références mentaux - développement de nouveau mythe, de nouvelles histoires, et de nouvelles cultures

Source : Fiol & Lyles (1985)

En bref, l'apprentissage en simple boucle fait appel aux connaissances opérationnelles dans le cadre d'une résolution de problème immédiat et dans la recherche d'une performance et d'une efficacité immédiate ou à très court terme. L'apprentissage à double boucle, quant à lui, prend du temps. Il s'oriente plus vers le processus cognitif qui peut à la fois modifier les fondamentaux ainsi que la nature des connaissances des organisations.

11.3.1.2. Le modèle d'apprentissage de Kim par le partage d'un mental OADI-SMM.

Kim (1993) explique dans son modèle théorique OADI-SMM (Observed, Assess, Design, Implement - Shared Mental Models) le passage de l'apprentissage individuel à celui

organisationnel. L'apprentissage individuel est le point essentiel et même le point de départ de son modèle.

Le modèle mental individuel est composé de cadres de référence et de routines. Chaque élément du modèle mental fait appel à des opérations d'apprentissage spécifique : l'apprentissage opérationnel s'agissant des routines et l'apprentissage conceptuel s'agissant des cadres de référence. En transposant ce modèle à l'organisation, il la structure comme ayant un « modèle mental partagé » composé également des routines organisationnelles et du « *weltanschauung* » ou littéralement la vision du monde ou la conception du monde.

Ainsi les modèles mentaux individuels forment les modèles partagés de l'organisation sans qu'ils soient la somme des modèles individuels. Il existe une influence réciproque à ces deux niveaux toutefois. Les routines organisationnelles ne se forment qu'à travers les routines individuelles. Les opérations d'apprentissage conceptuel interviennent au niveau des cadres de référence individuelle et de la perception du monde par l'organisation, et par conséquent l'aspect cognitif.

Toutefois des ruptures d'apprentissage peuvent se produire : l'apprentissage situé (*situational learning*) dans le cadre d'une résolution de problème spécifique ; l'apprentissage fragmenté (*fragmented learning*) où l'apprentissage reste au niveau individuel sans franchir celui organisationnel, et enfin l'apprentissage opportuniste (*opportunistic learning*) lorsque les actions organisationnelles font appel directement au modèle mental des membres de l'organisation ou de quelque groupe d'individus.

11.3.1.3. Les modèles d'apprentissage de Miller dus aux contraintes cognitives et des actions.

Miller (1996), en prenant comme point de référence les contraintes cognitives et les contraintes des actions, montre six modes d'apprentissage organisationnel suivant la dimension volontariste *versus* déterministe et méthodique *versus* émergent.

La dimension volontariste *versus* déterministe se définit par la présence ou l'absence de contraintes de cognition et d'action. Ainsi, une organisation volontaire entreprend de manière délibérée un apprentissage organisationnel sans avoir subi aucune contrainte et principalement celles de la cognition et des actions.

La seconde dimension recouvre le mode de pensée et d'actions, s'ils sont émergents ou au contraire méthodique.

Le tableau suivant résume l'approche de l'apprentissage organisationnel de Miller :

Tableau n°5 : Les modes d'apprentissage de Miller (1996)

	Modes de cognition (ou de pensée) et d'action	
	Méthodologique	Emergent
Peu de contraintes	<u><i>Apprentissage analytique</i></u>	<u><i>Apprentissage Synthétique</i></u>
	Analyse rationnelle de l'environnement en établissant des alternatives de choix et les résultats de l'apprentissage serait imprimé dans des plans détaillés, programmes ou routines	Moins de synthèse mais plus intuitive et généralement le produit d'apprentissage d'une pensée créatrice
Contraintes : actions	<u><i>Apprentissage expérimental</i></u>	<u><i>Apprentissage interactif</i></u>
	Apprentissage dans l'action et les tâtonnements	Est l'apprentissage sur le tas (learning by doing) à différents niveaux organisationnels
Actions et pensées sont des contraintes	<u><i>Apprentissage structural</i></u>	<u><i>Apprentissage institutionnel</i></u>
	La routine organisationnelle	Processus inductif d'assimilation des valeurs, idéologies, pratiques dans divers environnements. (endoctrinement)

Source : Miller (1996)

Selon la classification de Miller, l'apprentissage d'une manière plus méthodologique concerne davantage la création des routines organisationnelles soit par une analyse rationnelle, soit par tâtonnement, soit par une duplication de la routine organisationnelle existante. L'apprentissage qui donne plus de place à l'imprévu octroie une place importante au processus cognitif et à l'interaction.

Mais lequel ou lesquels auraient lieu pendant la coopération européenne ?

11.3.1.4. Apprentissages multiples pendant la coopération européenne.

Ingham (1994), dans son étude portée sur une société opérant dans la technologie, et ayant participé à cinq projets de coopérations différentes avec des partenaires internationaux, montre d'une part la nature des connaissances acquises et d'autre part les différents processus d'apprentissage réalisés.

La réalisation de l'objet de l'accord de coopération offre à tous les participants la possibilité d'acquisition des savoirs scientifiques et des savoir-faire techniques. Et les plus inattendues restent les connaissances relevant du domaine de l'organisation ou du management sur la gestion des projets, la gestion de la coopération et la connaissance du partenaire. Ces savoirs sont le produit des processus d'apprentissage multiples combinant à

la fois les expérimentations et la dimension cognitive qui selon l'auteur « coexistent et interagissent en fonction de la dynamique de la coopération ».

Le processus d'apprentissage se produit et se manifeste par de multiples interactions et rencontrent entre les différents partenaires. Bourgeon (2001) corrobore les résultats d'Ingham (1994) et identifie les principaux facteurs de mesure de l'apprentissage dans le cadre d'un projet de R&D. Il s'agit de la cohésion de l'équipe projet, la pertinence des réponses apportées aux problèmes rencontrés au cours du projet, la mise en œuvre d'un mode de gestion participatif et l'ordonnancement du traitement des problèmes inhérents au projet.

Le type d'apprentissage unique durant la coopération n'existe donc pas. Suivant la dynamique des relations, l'évolution du projet, les processus d'apprentissage « s'autogènèrent » en faisant un aller-retour incessant entre le simple boucle, le double boucle, l'expérimental, l'interactif ou l'institutionnel, en intra ou en inter-organisationnel, et enfin entre l'opérationnel et le conceptuel.

Ainsi dans le cadre de notre recherche, nous supposons donc que la condition d'apprentissage pour s'approprier des connaissances des partenaires se traduit par de multiples contacts formels ou informels, par des échanges de documents, des échanges téléphoniques ou des déplacements ou voyages chez les partenaires. Les processus d'apprentissage dans notre recherche sont supposés multiples suivant la littérature disponible.

11.3.2. Les conditions d'acquisition des actifs complémentaires : l'intégration de la R&D aux fonctions de production et de commercial, et l'accès aux actifs complémentaires.

Rappelons que selon les études menées par Mothe (1996) relatives aux projets de coopération européenne, l'apprentissage est le processus d'acquisition des connaissances tacites et explicites des partenaires.

Cependant, les connaissances acquises et les inventions doivent être exploitées économiquement en vue de réaliser un profit. La valorisation des connaissances passe par la relation de confiance avec les partenaires, la motivation et l'implication dans le projet,

l'intégration de la R&D aux fonctions de production et de commercial et enfin, à l'accès aux actifs complémentaires (Mothe 1996). Nous délimitons alors la présente étude aux facteurs suivants :

- d'une part, l'intégration de la R&D aux fonctions de production et de commercial,
- et d'autre part, l'accès aux actifs complémentaires.

Pour étayer sa proposition d'intégration de la R&D aux fonctions de production et commerciales, l'auteur s'appuie sur le modèle d'innovation de Kline et al. (1986). L'innovation n'a plus le sens strict « invention » mais est un processus incluant tous les acteurs de la chaîne de valeur depuis l'invention ou la création proprement dite en passant par la fabrication jusqu'au marketing et commercial.

Si Teece (2006) se dédie en faveur de la séparation des fonctions de R&D et de la commercialisation, Kline et al. (1986), Aoki (1988) et Gaffard (1990) retiennent pour l'intégration de la R&D aux fonctions de production, commerciales. En effet, une invention n'est pas source de profit ou ne peut être valorisée économiquement que si elle peut être produite avec les technologies appropriées et que si elle est mise sur le marché et répond à des attentes des clients. Ainsi, l'invention d'un nouveau bien s'accompagne fortement d'un développement de nouvelles technologies nécessaires à sa production et d'une politique commerciale prédéfinie en réponse à une attente du marché ou à une proposition d'offre pour créer la demande.

Toute la chaîne de valeur doit être associée au processus d'innovation pour engendrer une dynamique répondant à un modèle qui intègre un nouveau produit ou un service de qualité, commercialisable dans un délai et à un coût limités et répondant à une attente du marché.

Teece (1986) en développant le « PFI⁵⁶ » défend encore la théorie selon laquelle, l'appropriation et la réussite économique d'une innovation dépend également de la structure des actifs complémentaires, de la prise de décision d'entrée sur le marché et de la structure mise en place dans l'organisation pour se les approprier. Par ailleurs, en 2006 l'auteur insiste sur le fait que la « fonction économique d'un manager est la création de valeur. Lorsque les actifs complémentaires ne peuvent être obtenus sur le marché, une organisation interne est nécessaire pour l'avoir » (p. 1132 op. cit. Teece 2006). En d'autres termes, le management adopté au sein de l'organisation pour obtenir les actifs

⁵⁶ PFI : Profiting from technological innovation

complémentaires nécessaires et utiles à la valorisation et à la commercialisation de l'innovation et ainsi que la date de sa mise sur le marché constituent des facteurs primordiaux de condition de réussite d'une innovation.

Notons que d'une manière générale dans le projet européen, si l'entreprise est porteuse du projet, elle va rechercher des actifs complémentaires, alors que si elle est partenaire au projet, elle les apporte.

11.4. La coopération européenne offre-t-elle la possibilité d'atteindre cette finalité économique ?

Suivant la littérature, l'apprentissage pour acquérir les connaissances tacites et explicites, l'intégration de la fonction R&D à la fonction production et commercial ainsi que l'acquisition des actifs complémentaires forment les trois pierres angulaires de la valorisation économique d'une innovation. Une organisation s'adapterait et se donnerait les moyens (humains, financiers et/ou industriels) pour réaliser ce processus d'innovation, et également pour son exploitation.

Ainsi, les managers, les ingénieurs et/ou les techniciens ayant participé au projet de coopération européenne seraient les principaux acteurs à les insuffler dans leur organisation d'origine. Ils devraient travailler dans des conditions de multiculturalité qui leur faciliteraient les accès aux actifs complémentaires grâce notamment à la variété des organisations et des nationalités présentes. Cela permettrait ainsi d'atteindre les objectifs contractualisés que nous avons évoqués dans les paragraphes précédents.

De surcroît, la coopération européenne offre la possibilité d'acquérir des masses critiques (ou des bases de connaissances plus larges), de conquérir de nouveaux marchés hors de la frontière nationale et de permettre une application de l'innovation dans de nouveaux secteurs.

Pour rendre plus lisible la spécificité des objectifs lors d'un processus de coopération européenne, nous dressons le tableau suivant :

Tableau n°6: La finalité économique

Entreprise faisant de la R&D	Entreprise participant à un projet collaboratif national	Entreprise participant à un projet collaboratif européen
Innovation finalisée	Innovation finalisée	Innovation finalisée, technologies ou pièces intermédiaires innovantes finalisées
Appropriation des connaissances manquantes sur le marché ou en internalisant	Appropriation des connaissances avec les partenaires nationaux : masse critique au niveau national	Appropriation des connaissances avec les partenaires européens : masse critique plus large, au niveau européen
	Veille technologique faite par le porteur de projet, gain pour le partenaire.	Veille technologique plus rapide : soumission d'un projet et réponse à un appel d'offre en plus de ses propres veilles technologiques.
Supporter la totalité des coûts	Partage des coûts : notion de prestataire	Partage des coûts : notion de juste retour
		Application de l'innovation dans un nouveau secteur
		Nouveaux marchés européens

Source : adaptée de Bach, Lambert et al. 1992, 2005

12. La seconde composante de la cognition managériale : la multiculturalité.

La multiculturalité est la composante 2 de la structure cognitive managériale. La diversité prévaut lors de la coopération européenne parce que des entreprises ou des organisations différentes travaillent de concert. C'est l'une des conditions de financement d'un projet de recherche dans un programme européen (cf. tableau n°1 dans le premier chapitre sur les principaux programmes soutenant des projets collaboratifs européens). La diversité se limite pour notre étude à celle de l'attribut démographique de Lawrence (1997) qui l'a défini comme étant une différence de nationalité ou d'origine et d'une certaine manière une diversité des attributs personnels (les croyances personnelles et les perceptions). D'ailleurs, la partie la plus visible de cette diversité est la nationalité de chaque coopérant. Hofstede (1993) lors de son étude menée dans plusieurs filiales d'IBM retrouve la dimension culturelle nationale chez les diverses nationalités. La culture nationale influence la croyance individuelle et se traduit par une distinction dans la façon de faire ou de penser.

Cette expérience dans un environnement où la diversité et plus particulièrement l'interculturalité ou la multiculturalité prévaut serait source d'apprentissage de nouvelles connaissances (scientifiques, techniques, technologiques ou organisationnelles) ou de nouvelles pratiques grâce aux multiples interactions entre les coopérants. Une étude sur les expériences multiculturelles menée par Ingham (1994) fait état d'un changement de la structure organisationnelle plus souple et d'une plus grande capacité d'attention accordée aux erreurs commises. Le principal but reste une amélioration des savoir-faire et des comportements en tirant les leçons de ces expériences.

Les résultats de Watson et al. (1993) sur une étude comparative (pendant dix sept semaines) des groupes homogène et multiculturel sont moins contrastés en ce qui concerne les facteurs de processus de groupe⁵⁷, la qualité des solutions ou alternatives proposées, l'identification des problèmes et la qualité des perspectives. Au bout de deux semaines, seul le groupe homogène arrive à identifier les problèmes et propose des solutions et des perspectives pertinentes. A la fin de la troisième semaine, le groupe multiculturel rattrape son retard et offre des solutions et des perspectives jugées meilleures que celles du groupe homogène. A la fin de l'expérience, le groupe multiculturel refait son retard sur la pertinence d'identification des problèmes, et garde ses avantages sur les deux facteurs de la semaine trois.

En 2000 Kilduff et al. obtiennent un résultat contradictoire avec ceux d'Ingham (1994) et Watson (1993). Selon lui, la diversité démographique dans un groupe ne prédit en rien une diversité cognitive. C'est-à-dire que la situation interculturelle ou la diversité n'influe pas la structure cognitive sur la vision des événements ou dans la moindre mesure en intégrant d'autres croyances ou perceptions.

De ces études, la nature des connaissances, la capacité à reconnaître les erreurs et la durée d'adaptation ou d'apprentissage semblent être les facteurs explicatifs (Watson 1993 et Ingham 1994) sur les acquisitions des nouvelles pratiques ou de connaissances. La situation de diversité en soi, ne conduit pas nécessairement à de nouveaux acquis sans les facteurs précités. Le temps d'adaptation et/ou d'apprentissage dans une situation de multiculturalité est alors plus qu'indispensable.

⁵⁷ "Processus de groupe" défini par les auteurs comme étant "les actions qui ont des interactions et impacts sur une autre action du groupe »

Les deux premiers travaux cités ommettent de préciser et d'expliquer les processus d'interactions et d'apprentissage mutuel des différents protagonistes pour avoir surmonté les différences culturelles. Toutefois, le travail d'Ingham (1994) montre bien que les incompréhensions interculturelles occasionnent des erreurs. Ces dernières marquent les organisations et contribuent à une amélioration continue. Toute expérience multiculturelle constitue donc un avantage parce que les participants se sont appropriés le mécanisme général de fonctionnement, ce qui à l'avenir pourrait réduire le temps d'apprentissage et d'adaptation évoquée par Watson (1993). Toute expérience multiculturelle, serait par conséquent bénéfique à toute organisation. De plus, la contrainte environnementale de la globalisation et de l'Union Européenne amènerait à une croissance des situations de coopération transfrontalière ou multiculturelle.

D'où l'intérêt d'inclure le construit dans notre cognition managériale. Le recours à ce concept de «multiculturalité » nous engage, avant tout, à définir la culture ainsi que les facteurs la décrivant dans la littérature. La théorie sur le management interculturel ou multiculturel offre ainsi la possibilité de surmonter cette différence de cultures. Nous étudions les principaux courants de cette théorie ainsi que ses limites.

12.1. La multiculturalité : un concept prenant racine dans la culture.

La diversité est une notion plus large qui englobe les différences de race, d'ethnie, de nationalité, de genre, de métier, de classe sociale qui sont des facteurs visibles. Et ceux moins observables relèvent de l'éducation, des compétences techniques, des expériences, des caractéristiques personnelles ou des valeurs (Milliken et al. 1996). La pluridisciplinarité représente un groupe intégrant plusieurs membres issus de métiers différents. Nous nous limitons à la notion de multiculturalité en tant qu'une différence de nationalité selon Lawrence (1997), ou l'interculturalité c'est-à-dire la rencontre de deux ou plusieurs cultures (« les interactions entre les cultures chez Chevrier 2000, p13). Le concept de multiculturalité, de pluriculturalité ou d'interculturalité revêt pour nous la même signification : « *les interactions entre les cultures* » qui supposent la présence de multiples nationalités dans un environnement donné. La nationalité se traduit par la culture nationale. Qu'en est-il dans la littérature ?

12.1.1. La culture comme une programmation mentale collective ayant des dimensions manifeste et cachée.

La culture est « *une programmation mentale collective qui distingue les membres d'un groupe par rapport à un autre (...) avec des caractéristiques communes influençant leurs comportements vis-à-vis de son environnement* » (Hofstede 1982, 1993). Elle est par conséquent un facteur de différenciation. Hall (1979) distingue la « culture manifeste » de « l'inconscient culturel ou la culture cachée ». La première relève des signes extérieurs visibles, des connaissances explicites pouvant être formulées par le langage humain. Son apprentissage est beaucoup plus facile de par le fait que les connaissances sont explicites. Hofstede (1982) les associe à des phénomènes observables tels les symboles, les héros ou les rituels. Quant à la culture « cachée » difficilement immuable, dont l'acquisition des connaissances subjectives se fait de manière inconsciente et implicite, Hall parle de « l'inconscient culturel » ou les « valeurs intrinsèques » de Hofstede.

La norme sociale, les règles implicites et/ou explicites qui harmonisent les relations dans une entité, les relations de cette entité avec son environnement (Hofstede 1982, 1993) forment la culture. L'entité peut se décliner en nation, village, organisation ou en groupe d'individus. En tant que normes et règles implicites, la culture spécifie les actions conformes et croyances admises aux normes de celles qui ne le sont pas.

12.1.2. La double propriété de la culture : immuable et dynamique.

D'une part, la culture est immuable. C'est le « système structurant⁵⁸ » de la culture selon Smircich (1983). Les valeurs immuables ou « valeurs intrinsèques » selon Hofstede fondent l'« enracinement » de la culture. Malgré les contraintes environnementales ou sociétales, elles restent inchangées. D'autre part, la culture est dotée d'une dimension dynamique. Dans cette configuration dynamique, elle est autant influencée par l'environnement qu'elle influe sur ce dernier (Smircich 1983) : c'est le cas de la culture organisationnelle. Elle est alors à l'origine d'une nouvelle représentation, de symboles et de croyances.

Chevrier (2003) et Hall (1979) épousent ce courant évolutionniste de la culture. Un environnement, une situation donnée, une organisation, un pays sont autant de facteurs

⁵⁸ «Système structurant» ou «root metaphor» suivant les termes employés par Smircich 1983.

contingents qui pourraient conditionner l'évolution de la culture et qui indiquent implicitement une variété de culture dans une variété de situation.

Le débat reste ouvert sur les deux propriétés de la culture parce que les recherches continuent sur les réelles dimensions invariables et celles mouvantes avec l'environnement.

12.1.3. Les variétés de culture : nationale, organisationnelle et du métier.

Les différents types de culture qui peuvent interférer dans la vie d'une organisation sont principalement au nombre de trois à savoir : la culture nationale, organisationnelle et du métier.

12.1.3.1. Les dimensions de la culture nationale.

Suite aux deux enquêtes quantitatives menées auprès des différentes filiales d'IBM, Hofstede (1982, 1991, 1993) identifie quatre principaux facteurs de différenciation d'une nation à une autre. Il s'agit de l'individualisme *versus* collectivisme, la distance hiérarchique (ou le degré d'acceptation d'inégalité du pouvoir), le contrôle de l'incertitude (ou l'aversion aux risques) et la masculinité *versus* féminité (une organisation tournée plus vers la performance, la réussite *versus* vers les conditions de travail...).

Hall (1979) vient enrichir les déterminants culturels par les facteurs temps (monochrome *versus* polychrone) et le contexte (riche *versus* pauvre). D'une nation à une autre, la gestion du temps peut se faire de manière linéaire ou non. Le premier cas privilégie l'accomplissement des tâches, les unes après les autres. Les interruptions sont mal perçues. Le second favorise plutôt les relations interpersonnelles des acteurs. Plusieurs tâches peuvent être réalisées simultanément, chacun accepte d'être sollicité et interrompu dans son travail. Quant au facteur contexte, on y associe le mode de communication. Le contexte riche s'inscrit dans une communication très objective, claire, concise et formelle. A l'inverse, les communications restent floues, subjectives ; et les gestes et les silences ont leur importance dans un contexte pauvre.

Ces modèles sont complémentaires mais restent toutefois incomplets pour décrire la culture nationale. Trompenaars (1998), Adler (1991), Schein (1985), Kluckhohn et al. (1961) ont identifié d'autres caractéristiques telles le rapport à la nature, l'activité humaine, la nature humaine, les relations interpersonnelles, l'espace public ou privé. D'autres études

sur chaque pays se sont développés ultérieurement (cf. chapitre 1) pour venir aussi les enrichir.

12.1.3.2. La culture organisationnelle fondée sur les pratiques et les valeurs.

Hofstede (1991, p233), en s'appuyant sur des études empiriques, marque la différence fondamentale entre la culture organisationnelle et celle nationale. La première trouve son origine dans les pratiques tandis que la seconde dans les valeurs. La culture organisationnelle fondée sur les pratiques repose sur :

- une orientation processus *versus* résultat : l'entreprise donne une plus grande importance aux moyens d'atteindre les objectifs ou aux objectifs lui-même,
- une orientation vers les personnes *versus* les tâches,
- un esprit maison ou de corps : soit on s'identifie à son organisation, soit à son emploi,
- un système ouvert ou clos : soit une capacité d'accueil et d'adaptation des nouveaux venus ou plutôt le culte du secret,
- un contrôle lâche ou étroit : les importances accordées aux coûts, aux respects des règles,
- un système normatif ou pragmatique. : relève tous deux de l'éthique. Mais, le premier privilégie le respect strict de la procédure assorti de l'honnêteté et d'éthique professionnelle, et le second du résultat et de la procédure.

Cette vision est aussi partagée par Thévenet (1993, p.45-46) selon lequel la « *culture d'entreprise est un contenu, descriptible, spécifique à l'entreprise qui la distingue des autres. C'est un ensemble de références, des schémas mentaux ou évidences (...) partagé dans l'organisation (...) construits tout au long de son histoire en réponse aux problèmes à l'entreprise.* »

Cependant, Cossette (2004 p.121) opte pour la notion de valeur dans l'optique de la culture organisationnelle contrairement à Hofstede. Suivant Cosette, elle est « *un schème de niveau organisationnel constitué de valeurs qui sont partagées dans une mesure plus ou moins grande et de façon plus ou moins consciente par les membres d'une organisation* ». Cette notion de valeurs désigne pour Rokeach (1968, 1973) les manières de faire ou de conduire (les « *modes of conduct* ») ou les objectifs à atteindre (les « *end-states of existence* »).

En conséquence, la culture organisationnelle trouve son fondement dans les pratiques et les valeurs ou les règles communes. Elle incarne « *un cadre de pensée, un système de valeurs et de règles relativement organisés qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise* », illustrée par Meier (2006).

Nous conceptualisons la culture organisationnelle comme un « *ensemble de pratiques et de valeurs admises par l'ensemble de l'organisation* ». Elle peut dicter « *les manières de faire ou de se comporter de l'organisation comme elle peut provenir d'un progrès ou d'un changement des pratiques organisationnelles* » (Smircich dans son article paru en 1983).

12.1.3.3. La culture du métier : une identité propre face à ses pairs.

L'organisation est le lieu où se forge l'identité de ses membres de par la culture organisationnelle mais aussi de par la culture du métier. Berger et al. (1966) identifient cette acquisition de la culture du métier par ce que l'on appelle la « *socialisation secondaire* ». L'exercice d'un métier donne lieu à l'apprentissage et au renforcement des manières de faire, d'agir et de penser, à l'acquisition des savoirs techniques ou des savoir-faire très spécifiques, au développement d'une forme de communication et de langage distincts. Cette culture du métier est la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes* » (Sainsaulieu 1977).

Qu'elle soit nationale, organisationnelle ou du métier, la culture est fondée sur les valeurs et les pratiques dont une certaine dimension reste immuable et l'autre évolue avec son environnement. Un manager ou un salarié est soumis simultanément à ses trois types de culture : celle du métier de par ses compétences, celle de l'organisation dans laquelle il exerce son activité, et celle nationale de par la société dans laquelle il vit.

12.1.4. La culture forme-t-elle un écran ?

Hall (1979, p87) affirme que « *la culture définit les champs d'attention et les champs d'ignorance* ». Les normes sociales et les valeurs distinguent un salarié ou un manager d'une autre nation, organisation ou corps de métier. Les nouvelles informations ou

connaissances sont triées, sélectionnées et ne sont retenues que si elles sont de nature à affermir ses propres normes sociales. Cette « irrationalité culturelle⁵⁹ » (Hall 1979) réduit ainsi la vision du monde à ses propres normes et croyances. La culture forme un écran qui empêche de voir et d'intégrer la différence des uns et des autres.

Kirkman et al. (1997) expliquent de manière théorique les dimensions sources de résistance. L'enfermement dans ses propres normes et valeurs est d'autant plus renforcé que la distance hiérarchique, l'orientation vers la manière d'être, le déterminisme et l'individualisme sont forts. D'où le défi organisationnel, pour atteindre ses objectifs, serait de gérer et d'accepter la ou les différence(s) culturelle(s).

12.2. Les modèles pour surmonter les différences culturelles.

La culture distingue un groupe d'un autre. Elle peut aussi constituer une barrière d'incompréhension pouvant entraîner des conflits et des difficultés dans des situations interculturelles et multiculturelles. Comment surmonter cette différence culturelle ?

12.2.1. Le management sans frontières nécessite le partage des valeurs puis des pratiques.

Le management multiculturel est abordé au niveau de la direction par Bartlett et al. (1989) en travaillant sur les relations que peut avoir une maison mère avec ses filiales à l'étranger. La multiculturalité se définit selon les auteurs comme une interaction entre une organisation mère avec ses filiales dont les cultures nationales sont dissemblables entre elle et avec celle de la maison mère.

Suites aux échecs qu'ils ont pu observer sur les trois modèles de management : multinationaux⁶⁰, mondiaux⁶¹ et internationaux⁶² dans la gestion de cette relation ; les

⁵⁹ p.214, op. cit. Hall 1979 : « l'irrationalité culturelle [...] et les œillères imposées par la culture limitent en général notre vision du monde aux bornes qui sont les siennes »

⁶⁰ Les organisations **multinationales** gèrent un portefeuille d'une multitude d'entités nationales. Une liberté stratégique considérable et une autonomie organisationnelle sont accordées aux organisations nationales autarciques. La flexibilité est la clé de réussite de ce modèle grâce à une présence locale forte par une sensibilisation et une réaction aux différences nationales.

⁶¹ Les organisations **mondiales** traitent le marché mondial comme un seul ensemble intégré. Elles sont axées sur l'efficacité à l'échelle mondiale et la centralisation au niveau des décisions stratégiques et opérationnelles. Les avantages doivent être fondés sur les coûts par des opérations à l'échelle mondiale et mondialisées.

⁶² Les organisations **internationales** pratiquent les transferts et l'adaptation des connaissances et du savoir-faire de la maison mère aux marchés étrangers. La maison mère a un niveau d'influence et contrôle (La suite à la page suivante)

auteurs proposent un nouveau mode de management « transfrontalier » caractérisé par la flexibilité, l'efficacité et l'apprentissage. Il requiert d'abord et surtout un changement dans les attitudes et les mentalités individuelles dans une perspective d'uniformiser ou de partager des valeurs communes à tous les managers des filiales et de la maison mère. Une stratégie qui donne la primauté aux valeurs et croyances communes et de manière induite à la cognition.

Les transformations des pratiques organisationnelles sur les relations, les processus interpersonnels, la structure et les responsabilités formelles deviennent secondaires.

Néanmoins, les vigilances sur :

- la configuration en réseau intégré dans la répartition des actifs et des ressources. La maison mère et ses filiales doivent impérativement déterminer les ressources qui seront centralisées à des fins de contrôle et d'économie d'échelle,
- la différenciation des rôles et des responsabilités des filiales et de la maison mère tout en restant flexible face aux imprévus,
- la gestion des processus d'organisation ou d'innovation multiples,
- et la mise en place d'un système organisationnel interne cohérent avec un renforcement mutuel,

sont de rigueur.

Dans cette situation de multiculturalité, partager la même valeur prime sur celui des pratiques. Cependant, les deux changements vont de pair : le changement des mentalités agit sur les pratiques. Ce management sans frontière justifie ainsi notre démarche théorique selon laquelle le changement de valeurs ou de cognition conduit vers de nouvelles pratiques.

12.2.2. Le management interculturel ou multiculturel d'un groupe.

Dans le cadre de notre recherche, notre intérêt porte sur une situation multiculturelle à une échelle microéconomique c'est-à-dire au niveau des équipes opérationnelles et/ou des managers intermédiaires avec leurs collaborateurs. Ils interagissent au quotidien et sont

considérable mais moins que dans une entreprise classique. Le modèle exploite les savoir-faire de la maison mère par diffusion et adaptation mondiale (apprentissage).

confrontés à une situation complexe à laquelle s'ajoute le facteur de la différence de culture.

Au niveau de la construction de l'équipe multiculturelle, Adler (2002) insiste sur trois phases de progression pour sa construction : la phase de la formation de l'équipe où les membres construisent leur cohésion en faisant mutuellement confiance. Ils peuvent la bâtir en fédérant leurs similitudes et en assimilant mieux leurs dissemblances. La seconde étape concerne le moment de la créativité durant lequel le groupe définit ensemble les objectifs et étudie toutes les actions alternatives possibles pour résoudre le problème en mettant à profit leurs différences. Et enfin, le passage à l'action requiert la prise d'une ou de décisions consensuelles où tous les membres du groupe se reconnaissent. En 2003 Chevrier souligne que d'une manière générale les interactions entre les cultures portent sur trois axes : le fonctionnement de chaque équipe, les rapports interpersonnels et le contexte.

Chaque approche développée par chaque auteur ne suffit pas à appréhender la complexité de la multiculturalité. Nous proposons une synthèse des trois principaux travaux de Chevrier (2000, 2003), Adler (2002) et Meier (2006) à ce sujet. Les personnes de nationalités différentes ou de cultures diverses peuvent travailler ensemble sans vouloir à tout prix gommer la différence en travaillant sur les quatre principaux axes suivants :

- le premier axe ce que nous appelons le **diagnostic et apprentissage culturel** consiste à analyser et comprendre les fondements de ses cultures, de ses pratiques managériales et de ceux des autres, à reconnaître les différences en anticipant les éventuels points de blocage.
- Le second axe concerne **l'arbitrage par les compétences** : le choix des membres d'une équipe multiculturelle porte sur ceux ayant les mêmes niveaux de compétences pour que les communications se font le plus aisément possibles. Cependant, des membres doivent être suffisamment différents pour enrichir la variété des solutions proposées face aux problèmes. Il faut aussi essayer d'instaurer une « culture organisationnelle transnationale », non pas dans le sens de Bartlett et al. (1989), mais plutôt une culture organisationnelle basée sur des corps de compétences pour fédérer les différentes entités (Harvey et al. 1997). Cet arbitrage par les compétences confère à chaque membre de l'équipe une égalité de pouvoir évitant de tomber dans la dichotomie de cultures dominante et dominée.

- Le troisième axe s'appuie sur **le respect mutuel** des membres de l'équipe où les tolérances individuelles et la maîtrise de soi sont de rigueur pour surmonter les différences et éventuellement les problèmes.
- Et enfin le dernier axe consiste à instaurer **un style de management *ad hoc* ou alternatif** où l'on donne une place importante aux différentes formes d'apprentissage et plus particulièrement à l'essai-erreur. Une bonne relation interpersonnelle favorise une communication soutenue et un feed-back positif pour motiver et pour accepter de faire la rétrospection.

Pour réussir, une équipe multiculturelle qu'elle soit *in situ* de l'organisation ou en fonctionnement parallèle, requiert un apprentissage culturel, un arbitrage par les compétences, le respect mutuel, la confiance et le management *ad hoc*. Le management interculturel ou multiculturel se préoccupe à la fois des valeurs (communes ou hétérogènes) et des pratiques.

12.3. Etre efficace, productif et surmonter toutes les difficultés constituent les clés de réussite de l'interculturalité.

La globalisation de la société en général, la coopération en particulier pour notre étude, sont autant de situations multiculturelles. Les praticiens et les chercheurs ont ainsi été amenés à trouver les meilleurs modes de gestion des différences culturelles. Certes cet environnement contraint les entreprises à composer avec la multiculturalité et la diversité. Quels peuvent être les avantages ou les inconvénients de cette situation ?

La multiculturalité permet d'accroître la créativité tout en générant une variété de solutions plus nombreuses. Elle implique également une meilleure compréhension mutuelle des cultures (idées, visions, manières de penser, les valeurs ...). Outre, il est démontré que les équipes multiculturelles sont plus productives et plus efficaces (Adler 2002) et témoignent d'une plus grande capacité d'apprentissage et de changement lié à l'organisation (Ely et al. 2001)

Cependant, ce type de situation doit souvent faire face aux difficultés suivantes :

- l'absence de cohésion (due aux manques de confiance mutuelle, aux erreurs et/ou aux manques de communication, aux stress et tensions divers) ;
- la période d'immobilisme (parce que chacun campe sur ses positions et les décisions ne sont pas prises) ;

- l'absence de consensus (car personne n'adhère à quoi que ce soit et les équipes deviennent moins efficaces, moins efficaces et moins productives) ;
- et la résistance culturelle et la nécessité d'avoir un temps d'adaptation (Kirkman et al. 1997).

12.4. La place de multiculturalité dans le projet européen

Notons que dans le cadre d'une coopération franco-français, le projet pourrait rencontrer des différences de genres (homme *versus* femme), de cultures organisationnelles (la coopération entre deux entreprises ayant leur propres cultures organisationnelles), de formations ou éventuellement des métiers (ou de secteurs).

Dans le cadre d'un projet européen, les participants issus de nations différentes doivent gérer en plus la différence nationale ou la multiculturalité. Elle requiert la présence simultanée de deux ou plusieurs cultures. Pour gérer la différence, deux solutions ont été proposées dans la littérature : un premier courant suggère un changement de valeurs dont le but serait d'uniformiser. Celui-ci a alors pour conséquence l'apparition de nouvelles pratiques. Le second se base sur le respect mutuel. L'arbitrage par les compétences et le management *ad hoc* dans ce cas préserve plus les divergences sans trop vouloir homogénéiser.

Nous supposons que la multiculturalité vécue durant le projet de coopération européenne associe les deux courants : le respect mutuel en reconnaissant la différence de cultures (nationale, organisationnelle et éventuellement du métier) et une certaine uniformisation pour une nouvelle pratique. Ces facteurs deviennent les nouvelles valeurs véhiculées, des nouveaux construits cognitifs ; sont partagés par l'ensemble organisationnel, et pourraient être à l'origine de nouvelles pratiques. Bach et Lambert (1992) ont cité l'exemple, dans le cadre du programme spatial européen, du « design review » où une « homogénéisation des normes et standards » pour tous les participants afin qu'ils aient la même méthode et technique dans la réalisation des tâches. La décision sera prise à l'unanimité ou suivant ce qui a été stipulé dans l'accord de consortium pour le respect de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs dans un contexte de multiculturalité, les relations interpersonnelles comme souligne Chevrier (2000) tiennent une importance capitale basée sur une confiance mutuelle forte (Mothe 1996) entre les organisations et des hommes issus de pays différents.

En somme, au sein du projet de coopération européenne règne un contexte de multiculturalité où la confiance avec des relations interpersonnelles fortes, le respect mutuel avec une prise de décision consensuelle et de nouvelles pratiques le caractériseraient.

13. La troisième composante de la cognition managériale : le social : le respect de l'individu auquel s'ajoute le réseau social.

La troisième dimension de cette cognition serait donc « le social : le respect de l'individu » comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre. Nous y ajoutons la dimension « réseau social. »

Dans un contexte de coopération, dans une entreprise qui met l'innovation au cœur de ses activités, les ressources humaines possèdent des compétences rares. Les combinaisons de ces compétences avec les investissements sont difficilement reproductibles. Enfin, les ressources humaines ne peuvent être remplacées par les machines et les technologies si bien qu'elles représentent une ressource stratégique qui accroît la valeur ajoutée (Wright et al.1992, Barney 1991).

Si elles deviennent ainsi des ressources stratégiques, comment et de quelles manières les gère-t-on ? L'équipe de Calori (1994-1995) parle du concept du « respect de l'individu », comme étant l'une des caractéristiques du management européen. Ce dernier est « tourné vers les individus » ou ayant « une orientation humaine ». Mais sur quoi repose exactement ce concept de « respect de l'individu » ?

13.1. Le respect de l'individu : se soucier de l'homme en tant qu'être biologique, évoluant dans un cadre familial, organisationnel et sociétal selon le groupe de travail de Calori.

Chanlat (1990) est l'un des chercheurs qui adopte une approche ontologique de l'homme en le considérant dans son essence même, à savoir l'homme en tant qu'individu interagissant avec son environnement (qui peut être d'ordre organisationnel, sociétal ou mondial). Dans son acception, l'homme est un être biologique, un être psychologique et un

être social. Les trois composantes sont indissociables et l'homme ne peut être réduit à une seule fonction d'homo- oeconomicus.

Le groupe de travail de Calori en 1994 et 1995 reste dans la lignée de Chanlat (1990). Il a qualifié le management européen d'un modèle ayant « du respect pour l'individu » ou « tourné vers les individus ». Le résultat des interviews menées auprès des grandes entreprises européennes place l'homme au centre des activités de l'entreprise. L'entreprise se soucie de l'homme dans le sens où elle le considère comme un être humain, l'homme dans sa famille, dans son entreprise et dans son environnement naturel.

Tout d'abord, l'organisation se préoccupe de l'homme en tant qu'individu social qui se manifeste par : « *une importance de son épanouissement personnel dans l'entreprise et une protection sociale des individus* » (p59 op. cit. Calori et al. 1995). Elle a le devoir de motiver ses employés en se préoccupant de son épanouissement personnel.

Puis, cet individu évolue également dans un environnement familial, ce qui nécessite « *une qualité de vie offerte par l'entreprise à son personnel* » (p59 op. cit. Calori et al. 1995); une définition assez vague mais qui à notre avis essaie de lui donner la possibilité d'équilibrer sa vie professionnelle et familiale. Il s'agit d'une entreprise qui s'efforce de générer « *moins de conformisme et une tolérance à l'égard des différences individuelles dans son mode de gestion des ressources humaines* » (p59 op. cit. Calori et al. 1995).

L'organisation, en innovant que ce soit dans le domaine de la technique ou de la technologie pense à servir l'homme c'est-à-dire « le progrès au service de l'humanité » associé à un comportement organisationnel faisant face à son environnement global en vue de « réconcilier les intérêts des divers parties prenantes ».

La description des attributs du concept de « respect de l'individu » est donc complexe et recourt à trois niveaux différents : la gestion des ressources humaines, l'éthique dans la technologie et la technique, et enfin la théorie qui fait appel aux parties prenantes.

Nous évoquons alors les travaux portant sur la gestion des ressources humaines dans les PME et en Europe pour confirmer ou non les résultats obtenus par Calori. Ensuite, nous ferons appel à la théorie de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des parties prenantes qui pourraient nous éclairer davantage sur la réconciliation des intérêts des parties prenantes. Puis, nous évoquons le réseau social dans la troisième sous-partie. Et enfin, la quatrième sous-partie s'efforce d'établir le lien entre le « respect de l'individu » et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec la performance.

13.2. Le respect des ressources internes à l'entreprise : la gestion des ressources humaines (GRH) en Europe.

13.2.1. Des gestions des ressources humaines (GRH) distinctes en fonction de la culture.

La divergence des gestions des ressources humaines trouve ses origines au niveau du système institutionnel national, des cultures (DiMaggio et al.1983, Brewster 2004), des facteurs culturels et institutionnels, de la structure des organisations et des politiques de gestion des ressources humaines ainsi que des compétences des responsables des ressources humaines (RH) (Hiltrop et al. 1995). Dans le premier chapitre, au paragraphe 1.1.2, nous avons succinctement présenté certaines pratiques des ressources humaines en Italie, France, Grande-Bretagne, Allemagne et Suisse. Les règles et les pratiques en RH sont spécifiques à chaque pays et multiples. Ichniowski et al. (1997) soutiennent l'idée selon laquelle il faut une complémentarité de GRH c'est-à-dire « de multiples pratiques cohérentes » dans l'entreprise afin d'augmenter la productivité. A titre d'illustration, les auteurs identifient les pratiques de GRH suivantes : la rémunération au rendement, le recrutement, le travail d'équipe, la sécurité de l'emploi, la flexibilité des tâches, la formation, la communication employé – employeur ; des pratiques en simultanéité pour voir sa productivité augmenter. Huselid en 1995 confirme que la pratique d'une gestion des ressources humaines contribue à diminuer le taux de rotation des salariés et implique une croissance de la productivité.

13.2.2. Une convergence de la GRH en Europe : une législation protectrice et autant d'importance à la performance individuelle et collective.

Malgré la présence de la diversité en Europe, Brewster (2004) identifie les principales caractéristiques communes de la gestion des ressources humaines. Les européens sont moins individualistes que les américains. Ils accordent autant d'importance aux performances collectives qu'individuelles en Europe. La législation encadre la pratique des ressources humaines en matière de protection des employés, de la durée légale du travail, du salaire minimum et de la forme du contrat de travail. Le personnel a son propre

représentant, son syndicat au sein de l'entreprise. Celui-ci devient l'interlocuteur privilégié pour toutes les formes de communication.

Brewster montre ainsi, en 2004, l'importance de l'aspect social dans la gestion des ressources humaines en Europe. La législation et les autorités publiques encadrent et réglementent les conditions et les contrats de travail.

Mais cette convergence s'explique selon les auteurs par le pouvoir des marchés, les importances des coûts, la présence des coûts de transaction économique et le développement de la mobilité des cadres.

13.2.3. Une gestion des ressources humaines (GRH) administrative et informelle dans les PME françaises.

Hermel (1993) a qualifié la gestion des ressources humaines dans les PME françaises de « purement administrative ». Les entreprises ne formulent pas une politique claire de gestion des ressources humaines, adéquate à la stratégie adoptée par l'entreprise. Elles avisent quotidiennement sur les solutions proposées au gré des situations. Elles demeurent selon l'auteur « imperméable » à son environnement.

Dans d'autres contextes, Marlow (2002), Heneman et al. (2000) et Moule (1998) arrivent à une conclusion que la gestion des ressources humaines dépend largement des relations qu'entretiennent les managers - propriétaires avec leurs employés. Suite à une revue de la littérature, Cardon et al. (2004) affirment que dans les PME, la gestion des ressources humaines reste informelle, *ad hoc*, incertaine et arbitraire. Marlow (2006) conteste le fait que l'on parle d'une gestion des ressources humaines pour les PME. La gestion des ressources humaines suppose une politique, des pratiques qui soient en cohérence avec la stratégie et qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans les PME, il est difficile de conclure sur la présence ou l'absence d'une gestion des ressources humaines basée sur le respect de l'individu. Le dénominateur commun dans ces organisations reste une vision à court terme des ressources humaines.

13.2.4. Le projet de coopération européenne source d'une gestion des ressources humaines (GRH) renouvelée

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce paragraphe 6, les ressources humaines deviennent stratégiques. Nous pensons qu'elles le seront d'autant plus lorsqu'une entreprise est engagée dans un projet de collaboration européenne. En effet, la signature de l'accord de consortium met les entreprises devant des obligations qu'il s'agisse du porteur du projet et des partenaires durant en moyenne trois ans voire quatre pour certains projets. Nous nous positionnons à l'opposé d'Hermel (1993), qui affirme l'imperméabilité des PME à son environnement, en supposons que la GRH devrait être renouvelée face aux contraintes et défis imposés par la signature de l'accord de consortium. Cet accord comporte une douzaine d'articles⁶³ susceptibles d'être modifiés selon la nature du projet et des négociations entre les différentes parties. Ces facteurs qui pourraient affecter la gestion des ressources humaines (GRH) dans une PME sont :

- l'objet du contrat sur les droits et les devoirs de chacun : les entreprises qu'elles soient le porteur de projet ou un partenaire ont des obligations, le plus souvent réparties dans ce qu'on appelle les lots de travaux (« works packages »). L'entreprise serait obligée de disposer des ressources nécessaires pour l'accomplir. Si elles sont disponibles en interne, comment va s'effectuer la répartition entre les activités dédiées au projet et celles propres à l'entreprise ? Si elles ne sont pas disponibles en interne, il faut aller sur le marché. Cette contrainte peut conduire les entreprises à gérer autrement les ressources humaines pour ne pas favoriser ou défavoriser les activités de coopération et celles propres à l'entreprise.
- les rapports scientifiques : les délais et les responsabilités. Les rapports intermédiaires, les tableaux de bord à une échéance d'un mois pour certains peuvent contraindre les

⁶³ Nous prenons l'exemple d'un accord de consortium dans le cadre d'un projet financé par le PCRD (Programme Cadre de Recherche et Développement) : Fiche n°122 Le contrat ou accord de consortium de la Commission Européenne. Les douze articles en questions sont : Art.1 : Objet du contrat (droits et devoirs, condition de coordination, valorisation) , Art.2 : Rapports scientifiques (délais, responsabilités, langue adresse d'envoi ...), Art.3 : Relevés des coûts (modèles, monnaie, délais), Art.4 Paiement (montant maxima, répartition, monnaie, comptes délais, frais bancaire), Art.5 : Comité scientifique et technique (compositions, fonction, fonctionnement), Art.6 : Comité administratif et juridique (composition, fonction, fonctionnement), Art.7 Responsabilité du coordonnateur (liens avec la Commission, paiement, délais), Art.8 : Propriété intellectuelle et droit d'accès (savoirs préexistants, résultats attendus, droits d'accès, droits de valorisation, royalties, conditions spéciales ...), Art.9 : Confidentialité (des documents, des publications et des rapports), Art.10 Durée (durée du contrat, durée des contraintes de propriété et de confidentialité), Art.11 : Droit applicable (celui du contrat principal), Art.12 : Litiges (Règlement amiable, juridiction compétente).

entreprises à ce que leurs ressources qui y participent s'impliquent dans le projet mais doivent faire en sorte qu'elles le soient tout au long du projet.

- le comité scientifique et technique : formé des personnes issues des différentes entités participant au projet,
- le comité administratif et juridique : sa composition, son fonctionnement et ses fonctions.
- la responsabilité du coordinateur : l'entreprise porteuse du projet accorde une attention particulière à la personne qui sera chargée de la coordination. Elle motive et trouve le bon profil qui soit capable de gérer le projet en tant que tel mais aussi la complexité de la multiculturalité. Il serait dommageable pour l'entreprise et pour le projet en lui-même que le coordonnateur soit remplacé au cours du projet. Des retards et/ou des conflits peuvent en être la conséquence.
- la confidentialité (des documents, des publications et des rapports) est primordiale dans le projet. L'éthique et la confiance sont des préalables à toute coopération.

De par ces diverses contraintes, chaque participant n'aurait rien à gagner si les ressources humaines qui y participent ne soient investies dans le projet, ne soient motivées et gérées autrement que dans une entreprise ne faisant pas de la coopération. Les acteurs-projets se retrouvent sous la confluence de la réussite du projet et de la continuité des missions de l'entreprise.

A la fin du projet, la question sur la réaffectation des acteurs des projets européens peut être également soulevée. L'étude de cette problématique reste encore très peu explorée selon Garel et al. (2001), pourtant « comment l'organisation peut-elle, à la fin du projet, réinsérer ceux qu'elle a sollicités ? Comment l'entreprise peut-elle capitaliser l'expérience acquise sur un projet ? » pour assurer la continuité des missions de l'entreprise.

Effectivement après la coopération, les ressources humaines qui y ont participé détiennent une partie de cette masse critique. Comment l'entreprise gèrerait-elle cette masse critique et ceux qui la détiennent ?

13.3. Le respect des autres parties prenantes de l'entreprise : la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

L'un des attributs que Calori et son équipe (1994, 1995) ont donné au concept de « respect de l'individu » consiste à « réconcilier les intérêts des parties prenantes ». Ainsi, il est plus que nécessaire de les conceptualiser et de les identifier. Celles-ci sont « *des personnes ou des groupes réclamant des droits ou des intérêts aux entreprises suite aux activités du passé, du présent et du futur. Les transactions faites ou les actions menées avec les entreprises leur ouvrent des droits ou des intérêts qui peuvent être d'ordre légal, moral, individuel ou collectif. Les parties prenantes possédant les mêmes intérêts forment un même groupe : les employés, les actionnaires, les clients etc...* »⁶⁴ (Clarkson, 1995 p. 106). Ainsi selon cette approche, les entreprises ont des obligations envers les groupes de personnes qui travaillent conjointement avec elles. Elles doivent se préoccuper non seulement de ses propres intérêts mais aussi de satisfaire ceux des autres.

Ce concept de parties prenantes s'inscrit dans un cadre théorique plus générale qui est la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Jones (1980) redéfinit cette RSE comme étant « *la notion selon laquelle les entreprises ont des obligations envers des groupes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et des contrats établis* »⁶⁵. Carroll (1979), Carroll et al. (1979, 2000, 2002, 2004) clarifient les quatre types d'obligations. Ainsi, « *la responsabilité sociale des entreprises (RSE) représente des obligations économiques, légales, éthiques et les responsabilités discrétionnaires* »⁶⁶ ou « économiques, politiques, sociales et éthiques » selon (Garriga et al. 2004). Ces derniers clarifient les six groupes d'acteurs concernés par la RSE : les investisseurs, les communautés régionales et nationales, l'environnement avec le développement durable, les partenaires (les joint-venture, les fournisseurs, les alliances), les clients et les employés.

⁶⁴ "Stakeholders are persons or group that have, or claim, ownership, rights or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the results of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective. Stakeholders with similar interests, claims, or rights can be classified as belonging to the same group : employees, shareholders, customers and so on."

⁶⁵ "Corporate Social Responsibility is the notion that corporation have an obligation to constituent groups in society other the stockholder and beyond that prescribed bylaw or union contract"

⁶⁶ "For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical, and discretionary categories of business performance"

La Commission Européenne adhère à cette même vision : « *les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations quotidiennes, et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* » (Commission Européenne 2002, p11⁶⁷).

Dans une optique économique, les entreprises doivent prendre en compte les besoins de tous les acteurs de son environnement dont ceux qui lui sont directement liés par des activités contractuelles et ceux qui le sont indirectement. D'après les enquêtes de la Commission Européenne en 2002, la moitié des PME européennes sont socialement responsable vis-à-vis de sa communauté extérieure c'est-à-dire de la collectivité.

Les premières préoccupations d'une entreprise parmi les parties prenantes concernent d'abord celles avec qui elle est liée par des contrats. Elle doit avoir une gestion des ressources humaines donnant la priorité à l'accomplissement personnel c'est-à-dire en se préoccupant de l'homme en tant qu'être biologique, familial et organisationnel. Nous supposons que cet accomplissement se manifeste par un équilibre trouvé entre la vie professionnelle et la vie familiale. Cependant la littérature a fait état, d'une gestion « purement administrative » dans les PME françaises. Notre enquête va nous permettre de confirmer ou au contraire infirmer sur ce sujet.

Les entreprises se préoccuperaient des parties prenantes contractuelles en établissant des relations « gagnant - gagnant » en vue d'une performance financière. L'accord de consortium oblige les entreprises à adopter cette attitude de « gagnant -gagnant ». Bach et Lambert 1992, à un niveau plus mésoéconomique ou microéconomique, parle du principe de juste-retour. Au niveau de chaque projet, il serait appliqué. Aucun des participants n'a aucun intérêt à déposséder une entreprise de ses compétences ou des éventuelles royalties dans la mesure où elle fera partie du maillon qui formera la chaîne. D'autant plus, les royalties seront discutées et acceptées par l'ensemble des participants en sachant les apports en terme financier dans le projet.

⁶⁷ Une publication de la Commission Européenne – Observatoire des PME européennes en 2002 n°4, « *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementales* »

13.4. Le réseau social d'une entreprise participant à des projets de collaboration européenne

Burt (2004) affirme que plus un réseau social est clairsemé, c'est-à-dire que les personnes ou organisations qui se connectent entre eux sont issues de domaines sociaux différents, l'opportunité de création ou de recombinaisons de connaissances est d'autant plus grande. Cependant la distance entre les différents domaines sociaux ne faciliterait pas la tâche de coordination. A l'inverse, pour Granovetter (2005), un réseau social dit « dense » favorise la mobilisation à l'action d'une idée nouvelle. Il est limité dans la création ou de recombinaisons des connaissances dus faits que le réseau véhicule les mêmes connaissances et informations.

Pour sa part, Obstfeld (2005, p102) explique ce processus de création de réseau social par la théorie du « *tertius iungens* » correspondant « *à une orientation stratégique, une orientation comportementale consistant à connecter dans un réseau social les personnes qui sont déconnectées, n'ont aucun lien ou au contraire pour faciliter une nouvelle coordination entre celles déjà connectées*⁶⁸ ». Ce processus de dynamisation du réseau social peut ainsi faire apparaître un réseau dense ou clairsemé.

Nous supposons que la participation à un ou plusieurs projets de coopération européenne serait le lieu de ce « *tertius iungens* » où le coordinateur de projet met en relation un ou plusieurs partenaires totalement déconnectés et/ou qui se connaissent d'emblée. Le projet a pour principal but contractuel la finalisation d'une idée nouvelle d'innovation en coordonnant les actions des différentes parties prenantes. Il joue le rôle de « densifier » le réseau social d'abord. Mais de manière indirecte, il joue le rôle de liaison entre deux entités qui ne se connaissent pas pour un réseau « clairsemé ». En conséquent, une entreprise participant à un projet européen élargit son réseau social. Il pourrait s'étendre vers un réseau d'entreprises de compétences complémentaires voire différentes et ensuite, avec un réseau établi à l'échelle européenne. Bach et Lambert (2005) sur une étude sur les coopérations dans le spatial affirment qu'il existe « *un élargissement des sphères des partenaires en matière de recherche, de production ou de relation commerciale* ».

⁶⁸ "The tertius iungens orientation is strategic, behavioral orientation toward connecting people in one's social network by either introducing disconnected individuals or facilitating new coordination between connected individuals"

13.5. Une entreprise performante grâce à l'adoption du concept « respect de l'individu » et de la RSE ?

La performance sociale permet de lier la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. La théorie des parties prenantes justifie cette corrélation. Elle stipule que la pratique sociale influence la performance financière des entreprises. Si les entreprises assurent les intérêts des parties prenantes autant que les siennes, leurs performances économique et financière seront meilleures (Freeman 1984, Cornell et al. 1987, Clarkson 1995, Donaldson et al. 1995). La RSE améliore l'image et la réputation de l'entreprise et par conséquent la performance financière (Waddock et al. 1991). Orlitzky et al. 2003 confirment aussi le fait qu'une corrélation positive existe entre la RSE et la performance financière dont la réputation constitue la variable explicative. Greening et al. (1997) arrivent aussi à la même conclusion. Grâce à sa réputation sociale, l'entreprise attire une main d'œuvre de grande qualité source de nouvelles performances financières.

Cependant, McGuire et al. (1988) développent la théorie du « *slack organisationnel* », contredisant la théorie des parties prenantes. Ils affirment que la performance financière permet de soutenir les actions socialement responsables des entreprises. En d'autres termes, la réussite financière de l'entreprise offre la possibilité d'œuvrer dans des actions sociales. Le phénomène inverse est irrationnel parce qu'aucune ressource n'est disponible pour financer les actions dites sociales sans le profit.

Le construit social consiste donc à respecter les individus et particulièrement les employés en adoptant une politique GRH diamétralement opposée à la gestion administrative de Hermel. Les contraintes de l'accord de consortium (les devoirs et obligations, le respect des délais, la confidentialité, le rôle du coordinateur) pourraient être sources de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. La notion de « juste-retour » évoquée par Bach et Lambert (1992) représente une des particularités d'une participation à un projet européen. Les relations établies entre les parties prenantes engagées dans le projet reposeraient sur le système de gagnant-gagnant. Le réseau social se trouverait élargi.

Ainsi, comme nous avons identifié les trois construits de la nouvelle cognition socio-économique multiculturelle, et en supposant qu'il y aurait un changement de la cognition managériale, cela aurait-il des impacts au niveau de l'organisation ? Le chapitre trois nous éclairera là-dessus, mais passons dans un premier temps à la conceptualisation de la cognition socio-économique multiculturelle « SEM. »

14. La cognition socio-économique multiculturelle (SEM).

Ainsi, après avoir défini l'importance de chaque construit de la structure cognitive, nous pouvons conceptualiser ce que nous appelons la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) qui reste encore une cognition managériale. Porac et al. (1990) dans leur travail montrent qu'une homogénéisation de la cognition managériale est capitale pour atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixée et avoir une coordination stratégique.

Rappelons que nous avons conceptualisé la cognition comme étant une structure de représentation mentale qui mobilise les croyances, les intentions ou les préférences ainsi que les expériences intra ou inter-organisationnelles pour donner un sens à la réalité. Elle serait à la fois une structure et un produit de la pensée.

La cognition socio-économique multiculturelle SEM consiste donc en un mode de penser qui associe trois intérêts majeurs dans la conduite des affaires : la rentabilité économique, les interactions multiculturelles et le respect de l'individu. A chaque activité, le manager, l'ingénieur et/ou le technicien veillent à la rentabilité économique en accomplissant les tâches qui leur sont confiées. Par ailleurs, ils veillent à acquérir les connaissances tacites et explicites, les actifs complémentaires. Indirectement, ils recherchent à accéder à de nouveaux marchés ou à élargir éventuellement l'application de l'innovation. La gestion des interactions multiculturelles que peut engendrer la recherche de cette rentabilité se base principalement sur la reconnaissance de la diversité et de la différence par le biais du diagnostic culturel. Si dans un projet national, l'interaction demeure au niveau de la diversité, le poids supplémentaire de la multiculturalité vient s'y ajouter. Afin de mieux travailler dans une telle situation, l'arbitrage par les compétences et un style de management ad hoc sont nécessaires. Et enfin, l'homme est au centre de toute activité, il n'est pas du tout réduit à celui d'homo œconomicus ; et par conséquent toutes les parties

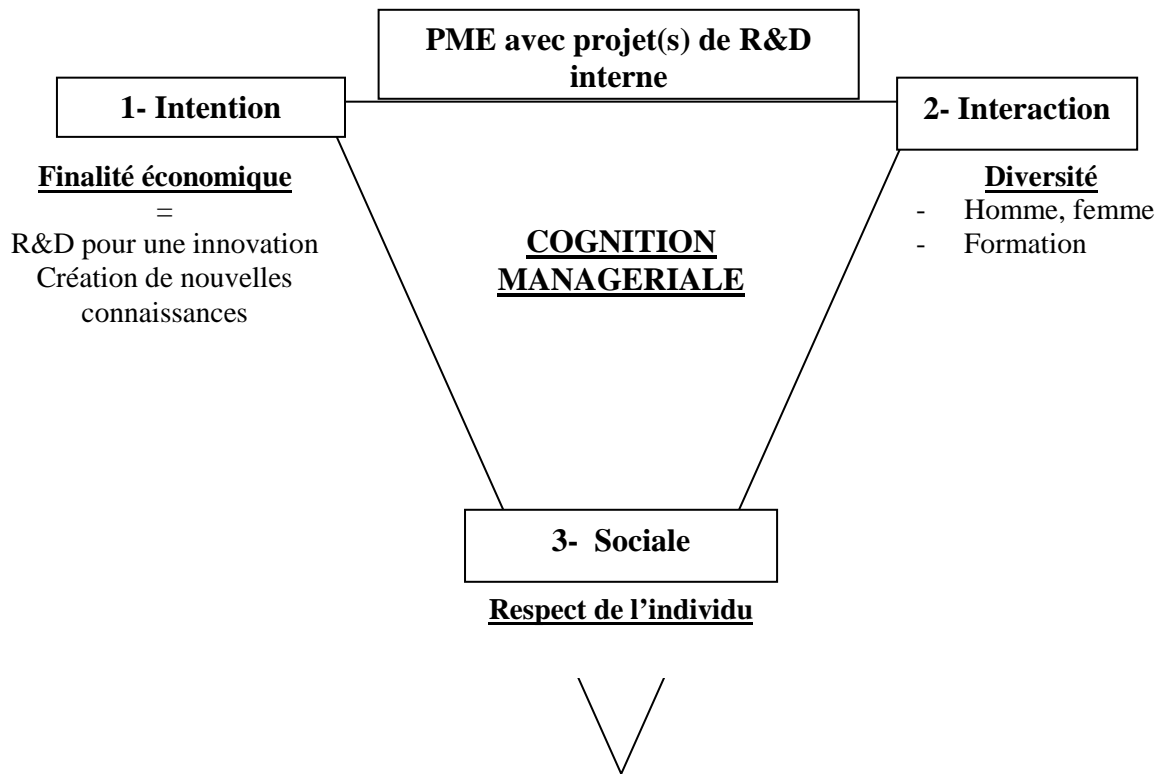
prenantes doivent concilier les intérêts de chacun. Un renouveau de la gestion des ressources humaines pourrait surgir dans ce contexte en présence d'un réseau social étendu, et ce pour la densification avec les entreprises du même secteur ou domaine d'activités, ou faire partie d'un réseau clairsemé pour la variété des activités et des opportunités.

Pour rendre plus lisible la cognition socio-économique multiculturelle qui prévaudrait pour un projet de coopération européenne, nous proposons une représentation de la cognition se basant sur les dimensions : la finalité économique, l'interaction (ou la multiculturalité) et le social (ou le respect de l'individu) tout d'abord des PME menant un projet de R&D en interne, celle qui participe à un projet collaboratif franco-français et enfin celles coopérant au niveau des projets européens.

L'intention marque la finalité économique qu'un manager, un entrepreneur ou une équipe entreprend dans le but de réaliser une ou plusieurs activités. La dimension interaction représente les échanges entre des personnes de genre, de formation, de secteur ou de nationalité différents. Et enfin, la troisième composante est dite « sociale » dans la mesure où le respect de l'individu s'inscrit dans cette démarche. Il faut en même temps considérer les employés ou les subordonnés comme des clients internes. De plus, les autres parties prenantes en contact avec l'entreprise bénéficient également de ce même traitement. Le réseau social n'est pas en reste.

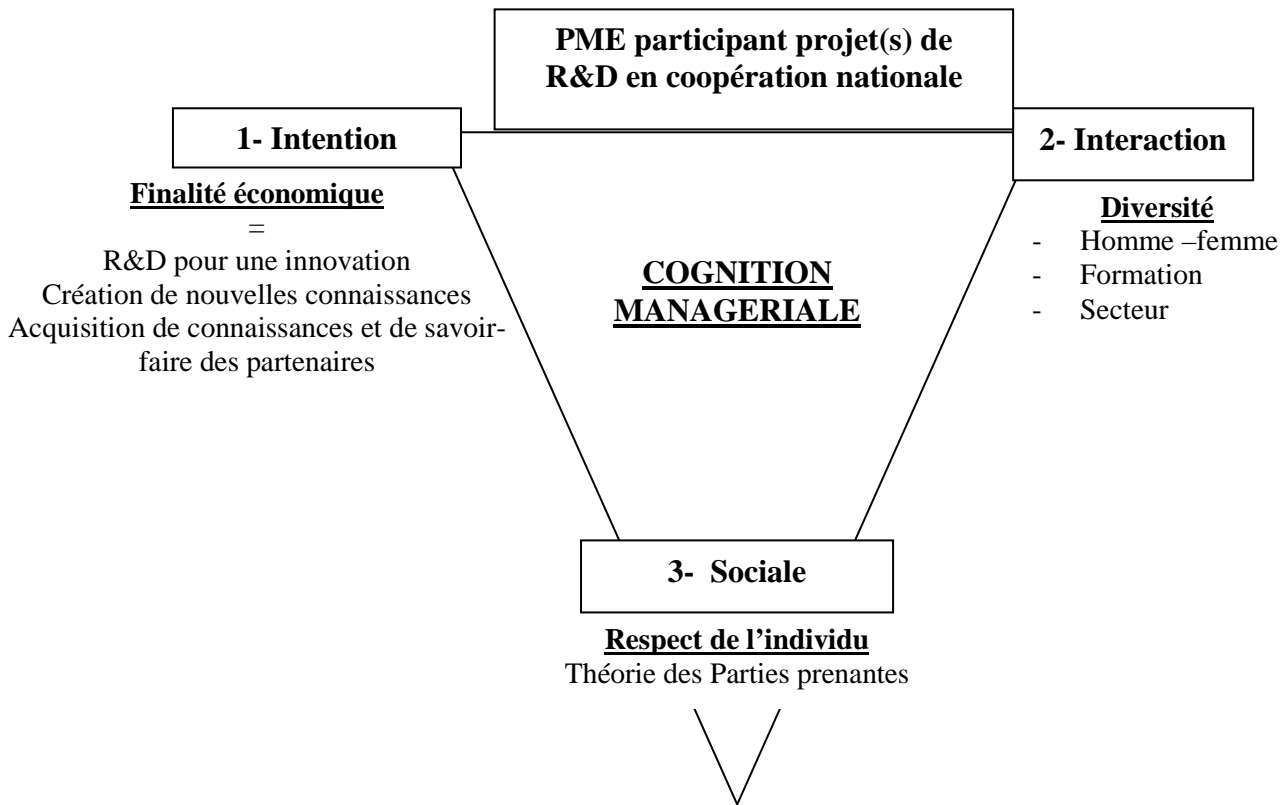
Les trois figures suivantes retracent les différences pouvant exister entre une PME faisant uniquement de la R&D de manière isolée, celle qui travaille sur un projet franco-français avec des partenaires extérieurs à l'entreprise et enfin la cognition d'une PME ayant participé à des projets européens.

Figure n°2 : La cognition des PME travaillant sur des projets de R&D en interne uniquement



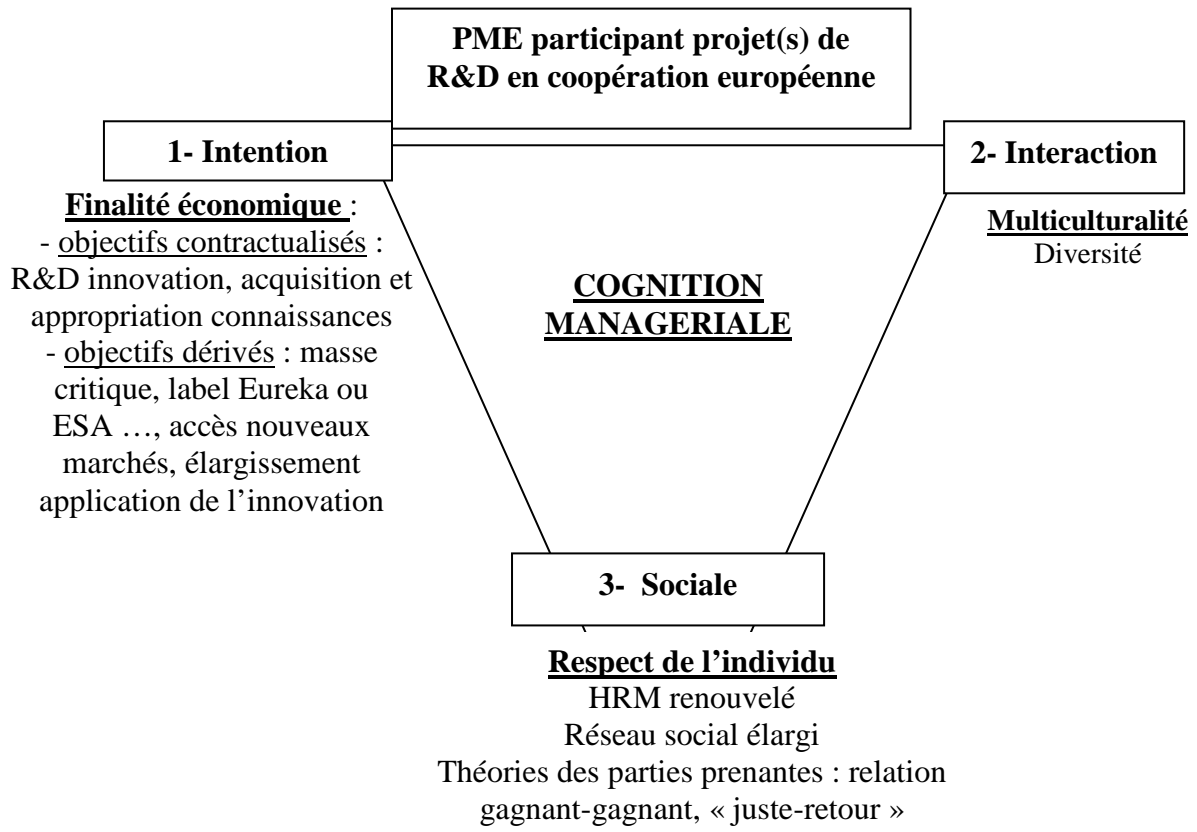
Pour une PME faisant une R&D en interne, la principale finalité réside dans la finalisation de l'innovation qui doit être commercialisable. La diversité entre homme *versus* femme, de formation et le social centré sur le respect de l'individu représente la cognition animant le manager d'un PME ou l'entrepreneur.

Figure n°3 : La cognition des PME travaillant sur des projets de R&D franco-français



Lorsqu'une PME s'engage dans un projet collaboratif national, au-delà de la création de connaissances, elle souhaite aussi acquérir celles de ses partenaires. Outre la diversité évoquée précédemment, la diversité des secteurs d'activités des entreprises engagées dans ce projet de collaboration demeure la particularité du projet. Les PME se préoccupent tant de l'individu, de l'environnement qui l'entourent et des autres participants du projet.

Figure n°4 : La cognition des PME travaillant sur des projets européens de R&D



La finalité économique reste la réalisation des objectifs contractualisés dans l'accord de consortium dans le but de réaliser les tâches confiées à chaque participant. Elle consiste en la création de nouvelles connaissances pour une partie du projet et en une acquisition ou appropriation de celles des autres partenaires. Les objectifs dérivés de cette contractualisation représentent la masse critique, le label d'un programme européen, l'accès à un nouveau marché et l'élargissement de l'application de l'innovation. En matière d'interaction, au-delà de la diversité, le projet de coopération européenne doit également surmonter les différences culturelles ou la multiculturalité. L'accord de consortium signé entre les participants pourrait contraindre les entreprises à renouveler leurs pratiques de la GRH, l'agrandissement du réseau social et l'usage du juste-retour.

Conclusion du chapitre 2

Comme nous venons de l'analyser, la cognition peut être située au niveau individuel, managérial (ou pour un groupe de manager) ou organisationnel. Elle est « *une structure de représentation mentale qui mobiliserait les croyances, les intentions ou les préférences ainsi que les expériences intra ou inter- organisationnelles pour donner un sens à la réalité. Elle serait à la fois une structure et un produit de la pensée* ». Deux principaux facteurs affectent le contenu cognitif, ceux propres aux individus de par leurs actes et leurs agissements (éducation, fonction, âge et expériences du passé) ; et ceux provenant de l'environnement (normes de groupe, culture nationale, restructuration organisationnelle ...). L'intention et la distance cognitive accentuent le changement de la structure cognitive.

Ainsi, les managers et l'ensemble des participants au projet suite à leurs expériences de coopération européenne structurent à nouveau leur contenu cognitif suivant trois construits : l'intention ayant une finalité économique, les deux suivants en adoptant deux caractéristiques du management européen de l'équipe de Calori (1994,1995) : en présence de plusieurs nationalités différentes, les interactions conduisent à la reconnaissance et le respect de la diversité et enfin, le social où le respect de l'individu prime y compris toutes les parties prenantes.

La première composante de la cognition est la finalité économique. Friedman (1963) et Hagedoorn (1993) précisent que la principale fonction sociale d'une entreprise est la réalisation du profit et par conséquent la recherche de la performance financière. La coopération offre ainsi la possibilité d'acquérir des connaissances supplémentaires et des actifs complémentaires par la réalisation d'une performance financière.

Durant la coopération, les coopérants sont confrontés à la multiculturalité ou l'interculturalité qui n'est autre que la présence de deux ou plusieurs nationalités (Lawrence 1997). Cette expérience sera mise au profit de l'organisation d'origine dans la mesure où sont indispensables les temps d'adaptation et d'apprentissage (Watson et al.2000) dans chaque situation multiculturelle. De plus, il faut pouvoir surmonter cette interculturalité parce que la culture est en elle-même un écran empêchant la réelle interaction et combinaison avec les autres coopérants. La reconnaissance de la différence est un facteur qui permet au groupe d'avancer et de travailler ensemble en adoptant un management alternatif où les compétences et le respect mutuel constituent des facteurs cruciaux pour outrepasser cette différence.

Enfin, le respect de l'individu forme la troisième composante. Cet aspect social renvoie, non seulement, aux respects des employés ou des subordonnés en favorisant une gestion des ressources humaines efficaces et non plus une gestion administrative du personnel (Hermel, 1993), mais aussi, aux respects envers les autres acteurs qui sont directement ou indirectement liés à l'organisation en leur donnant satisfaction en faisant usage de la notion de « juste-retour ». De même, l'extension du réseau social donnant une ouverture européenne singularise la participation à un projet de collaboration européenne.

Ainsi, ces trois composantes forment la nouvelle cognition socio-économique multiculturelle SEM qui est la structure mentale d'un manager, un ingénieur et/ou un technicien pour chaque activité. Le manager, l'ingénieur et/ou le technicien mobilisent l'intention pour atteindre des performances financières ou économiques pour toute activité. Mais, cette intentionnalité économique s'accompagne d'une reconnaissance des différences culturelles en mettant en avant le respect mutuel et l'arbitrage par les compétences face à la différence des cultures nationale, organisationnelle, et/ou du métier. Et enfin dans chaque activité, l'ensemble des participants y trouvent leur compte en sachant combiner les intérêts des employés avec une gestion des ressources humaines axées sur l'homme, et les autres parties prenantes.

Si telle est la nouvelle cognition socio-économique multiculturelle SEM, Gioia (1986) affirme qu'un changement organisationnel doit d'abord passer par un changement de la cognition. Par conséquent, une nouvelle cognition impulse des changements au niveau de l'organisation.

Toutefois, avant que des changements aient lieu à ce niveau, il faut que cette cognition managériale devienne organisationnelle, ce qui sera abordé dans le chapitre suivant.

Chapitre 3

Le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle

Dans les deux premiers chapitres, nous nous sommes donné pour objectifs la conceptualisation de la cognition managériale suite à une collaboration dans le cadre d'un ou de plusieurs projet(s) de coopération européenne. Au terme de la coopération européenne, les managers ainsi que les ingénieurs ou techniciens ayant participé à ces projets de coopération donneraient de nouvelles impulsions quant au mode de fonctionnement de leur propre entreprise. En effet, riches de leurs expériences et se rendant compte de la complexité d'un environnement de mondialisation, on peut s'attendre à ce que ces personnes mettent leurs connaissances nouvelles au profit de leur entreprise.

Ce chapitre se propose comme objectif de faire un tour d'horizon des principaux modèles de passage de la cognition managériale vers la cognition organisationnelle. Principalement, nous nous attachons à opérer un choix de modèle adapté à notre entreprise coopératrice européenne et mettant en relief le passage de la cognition managériale à celle organisationnelle.

En nous inspirant des travaux de Mounod (1997), nous reprenons les quatre modèles de référence de sa grille. Il s'agit du modèle de Bougon et al. (1977), de Bettis et al. (1986, 1995), de Weick et al. (1993) et de Daft et al. (1984). Nous les étudierons en vue de connaître leurs propriétés et leurs caractéristiques.

Nous rappelons dans la seconde sous-partie de ce chapitre parle du contexte général de notre entreprise coopératrice européenne. Ces deux détours sur la littérature et le contexte de l'étude vont nous éclairer sur le modèle que nous supposons le plus approprié dans le contexte de notre société coopératrice européenne.

Dans la troisième sous-partie, nous revenons plus en détail sur le modèle théorique de passage de la cognition managériale à celle organisationnelle qui convient à notre modèle d'entreprise coopératrice européenne. Nous proposons deux représentations schématiques du processus dont le but est de faciliter sa compréhension.

5. Le processus de création de la cognition organisationnelle : un détour dans la littérature.

Dans le chapitre précédent, rappelons que nous avons conceptualisé la cognition organisationnelle comme étant « *un ensemble de schéma de base produit suite à des interactions et partagé par les membres d'une organisation.* »

Nous reprenons une version adaptée de la typologie de Mounod (1997, p.79) et complétée par celle de Lauriol (1998 op. cit.). Ce tableau résume les approches, les différentes manières et les processus d'apparition d'une cognition organisationnelle suivant la littérature.

Tableau n°7 : Les modèles de passage de la cognition individuelle vers celle organisationnelle

MODELE	COLLECTIF		INTERPRETATIF	
	Juxtaposé ou agrégé	Partagé	Distribué	Dominant
Théorie de référence	Psychologie cognitive	Psychologie cognitive	Sociologie cognitive	Psychologie sociale
Contribution du collectif	Agrégation des cartes cognitives individuelles	Carte cognitive collective	Emergence à partir des interactions	Reproduction à partir des interactions
Travaux théoriques	Bougon et al (1977) Halbwach (1950) Glick (1985)	Johnson (1988) Bettis et Prahalad (1986, 1995)	Weick et Roberts (1993)	Daft et Weick (1984)
Travaux empiriques	Bennett et Cropper (1987) Roberts (1976) Wacker (1981) Langfield-Smith (1992)	Gioia et al. (1989)	March (1988) Walsh and Ungson (1991)	

Sources : Adaptées de Mounod (1997, p79) et Lauriol (1998)

Deux catégories de modèles ont été proposées par les deux auteurs : la catégorie de la cognition collective et celle de l'interprétative.

La première catégorie fait particulièrement appel à la théorie de la psychologie cognitive et identifie deux sous-catégories de modèles : le modèle juxtaposé caractérisé par une agrégation des cartes cognitives individuelles et celui partagé ayant comme propriété principale une carte cognitive collective.

La seconde catégorie se caractérise fondamentalement par l'existence des interactions et se décline également en deux sous-catégories de modèles. Le premier modèle est dit distribué si la cognition est née des interactions entre les différents protagonistes de l'organisation. Dans ce cas précis, il fait appel à la sociologie cognitive. Le second modèle dit dominant, reproduit la cognition collective née des interactions.

Étudions, plus en détail, chaque modèle.

5.1. Le modèle collectif agrégé de Bougon et al. (1977)

Ce modèle qualifié de « partagé » au sens de Mounod (1997), est issu d'une étude menée par Bougon et al. (1977) sur un orchestre de Jazz. Ils ont adopté une approche individualiste et ont mené leur enquête auprès des dix-neufs membres pour établir la « carte de causalité, carte causale ou carte cognitive »⁶⁹ de l'orchestre. L'enquête individuelle porte sur quatorze variables⁷⁰ établies suite à des observations directes et des interviews. L'influence de chaque variable sur les autres a été étudiée afin de déterminer le degré de significativité de leurs liens. Chaque membre indique ainsi les absences ou les présences des liens entre les variables, leur sens et désigne celles qui les influent personnellement.

Ils ont pu établir dix-neuf cartes causales, une pour chaque membre. En effet dans l'orchestre, chaque membre joue avec son instrument de musique suivant son propre style. Il le perfectionne à chaque répétition et à chaque représentation. Il construit lui-même sa propre représentation, guidé par le but commun et principal : l'excellence de l'interprétation musicale de l'orchestre. Chacun poursuit donc son propre objectif (montrer son talent en maîtrisant son instrument et son interprétation) tout en s'inscrivant dans un but collectif (la représentation parfaite aux yeux du public).

⁶⁹ « Cause map » dans l'article en question

⁷⁰ Les quatorze variables : satisfaction with rehearsal, number of people present at rehearsal, agreement on interpretation, desire to give public performances, difficulty of number played, importance of own position in section, quality of section performance, availability of new numbers, quality of arrangement, enthusiasm about attending rehearsals, time spent rehearsing, number of criticisms received, quality of band's performance, variety of selections played. ...

La carte cognitive organisationnelle de l'orchestre a été dressée sur la base de l'agrégation ou la somme de toutes les cartes individuelles. L'orchestre se caractérise par des actions individuelles indépendantes de chaque membre (chaque membre joue de son instrument avec des séquences bien définies), mais dont l'ensemble forme un tout portant un sens c'est-à-dire la musique. Ils concluent que « ..., les structures causales sont à l'origine du destin du système et non le caractère objectif des variables étudiées » (p.626 op. cit. Bougon et al. 1977). Ils s'appuient sur le fait que « "l'organisation" et "son environnement" - ensemble et non différencié - sont inscrits dans les pensées des membres de l'orchestre sous forme de carte cognitive. Ainsi, c'est l'ensemble de ces pensées qui bâtit une organisation comme un tout⁷¹ » (p.626 op. cit. Bougon et al. 1977).

5.2. Le modèle collectif partagé de Prahalad et al.(1986)

En 1981, Das explique que des distinctions subsistent entre les entreprises ayant une seule et unique activité, et celle à pluriactivités. Pour se diversifier, le premier type doit impérativement acquérir de nouvelles connaissances et de savoir-faire relatifs à la nouvelle activité. En s'appuyant sur cette étude, Prahalad et al. (1986) supposent que deux activités distinctes se gèrent de deux manières différentes. Ils étayent leur explication en faisant référence au concept de «schéma mental» c'est-à-dire « un système qui représente les croyances, théories et propositions issues des expériences des managers » (p. 489).

Au fur et à mesure de leurs expériences, les managers arrivent à identifier, à catégoriser les évènements ; à connaître leurs conséquences pour ainsi faire des propositions d'actions efficaces. Le(s) modèle(s) de cheminement pour chaque évènement ou activité sont stockés dans le schéma ou la structure mentale. Chaque modèle désigne la logique dominante, partagée par l'ensemble des managers, pour la gestion d'une seule activité. Cette logique dominante ne peut être mobilisée que pour des activités similaires. Elle est « le moyen pour lequel les managers conceptualisent les affaires et attribuent les allocations des ressources optimales (technologie, développement des produits, distribution, publicité et ressources humaines) » (p. 490 op. cit. Prahalad et al. 1986).

⁷¹ «the empirical results of this study provide a first positive test of the proposition than in social structure it is not the objective content of variables, but the structures of causality among them that determines the fate of the system. This theory also asserts that "the organisation" and "the environment" – together and undifferentiated – are stored in the minds of the participants in the form of cognitive maps and particularly in the form of cause maps. Thus, what ties an organisation together is what ties thought together”.

Tout changement d'activité ou de stratégie nécessite donc un changement de logique dominante. Par conséquent, elle ne peut être obtenue dans un délai assez court.

Cependant, toujours selon Prahalad et al. (1986), la logique dominante s'installe dans une logique de routine de pensée. Elle enferme une organisation dans un style unique de management ou de business d'une activité. Or, les changements environnementaux redessinent et remettent en cause les priorités, les enjeux et la stratégie voire les activités. Pour se défaire de ce cloisonnement, Hedberg (1981), puis Prahalad et al. (1986) préconisent l'opération de désapprentissage qui consiste au « *processus par lequel les entreprises éliminent les vieilles logiques et comportements, et en ouvrent la voie à de nouveaux* » (p.498 op. cit. Prahalad et al. 1986).

Par ailleurs, le caractère « top down » de cette logique dominante ne pourrait pas faire l'unanimité au sein de l'entreprise. Même si elle peut être la meilleure stratégie ou solution pour atteindre les objectifs, la non adhésion des salariés dévie l'entreprise de ses buts.

La logique dominante, issue des expériences des managers, est le modèle de pensée, d'actions et d'allocations de ressources pour gérer une activité. Elle varie d'une activité à une autre.

5.3. Le modèle interprétatif distribué de Weick et al.(1993)

Asch (1952) affirme que les interrelations sont l'essence même du groupe. Weick et Roberts (1993) supposent que la cognition collective ou organisationnelle naît des interrelations entre ses membres, et que la variation des interrelations induit la transformation de la cognition. Ce modèle est à l'opposé de celui de Bougon et al. (1977).

La cognition organisationnelle fait son apparition lors des interactions pendant lesquelles un groupe d'individus construit mutuellement « une croyance partagée⁷² ». Weick et al. (1993) affirment qu'elle est plus développée, dotée d'une action intelligente si les interactions sont du type « heedfully ». Elle devient ainsi un modèle « heedful » d'interactions. Ils empruntent à Ryle (1959) le concept de « heedful » signifiant la prudence, la régularité, l'attention, la conscience, la vigilance et les critiques.

⁷² "Shared fields"

Elle est la résultante d'une attention particulière portée aux interrelations. Elle est définie par les chercheurs comme « *un modèle d'interrelations de qualité lors des actions ou activités dans un système social* » (p.357 op. cit. Weick et al. 1993). D'ailleurs, cette qualité d'attention dans une organisation amène à une performance positive, tandis que le manque d'attention est considéré comme une incompétence et un manque de savoir-faire conduisant à la contre-performance (« heedless performance »).

Une organisation est capable de comprendre les événements inattendus, si elle a mobilisé sa cognition organisationnelle « *heedful interactions* ». Cette dernière a suffisamment interlié les connaissances et les savoir-faire des membres de l'organisation pour comprendre et proposer des solutions ou des actions face à l'imprévu.

En bref, la cognition organisationnelle prend racine dans les interactions entre les membres d'une organisation. Elle est conditionnée par la bonne qualité de ces interrelations (dite « *heedfully* ») conduisant à des performances organisationnelles. Cependant, toute erreur collective source de contre-performance ne peut pas conduire à la création d'une « vraie » cognition organisationnelle.

Cette vision de relations « *heedfully* » est très réductrice pour cerner la présence d'une « vraie » cognition organisationnelle. En effet, la rationalité limitée de Simon (1947, 1955, 1959) qui s'applique à une personne au singulier peut également s'appliquer à une entité organisationnelle. Des solutions optimales sont déployées sans garantir que la performance soit systématiquement au rendez-vous. Néanmoins, les erreurs n'enlèvent en rien le fait qu'une cognition organisationnelle s'est créée.

5.4. Le modèle interprétatif dominant de Daft et al. (1984)

Dans cette approche, le processus de création de sens réside dans l'interprétation. La cognition organisationnelle résulte ainsi des interprétations faites par les managers des données et événements de l'environnement extérieur pour atteindre les objectifs. Elle est la résultante du processus d'interprétation « *...offrant la possibilité d'interprétation des événements, de développement des modèles de compréhension, de donner des*

*significations plausibles et une combinaison des schèmes conceptuels entre les managers*⁷³ » (p.286 op. cit. Daft et al.).

Deux variables, l'environnement analysable⁷⁴ contre (vs) non analysable⁷⁵ et le degré d'intrusion de l'organisation dans cette dernière, c'est-à-dire une organisation passive⁷⁶ contre (vs) active⁷⁷, ont permis à Daft et al. (1984) de modéliser trois modes de création de la cognition organisationnelle et un dernier où aucune création ne se produit. Il s'agit de :

- l'« *enacting* » reflète l'organisation active qui construit ou « enacte » elle-même son environnement. Elle a un mode de management basé sur l'essai-erreur et ne laisse pas la place aux routines organisationnelles ou aux enfermements cognitivistes. Les auteurs assignent à cette organisation une stratégie de l'offre où des expériences et des tests sont constamment menés pour créer un marché. Dans ce processus, la cognition organisationnelle évolue avec l'environnement et est d'une courte durée,
- le « *discovering* » : est le processus d'analyse environnementale pour détecter les vraies réponses. Des études de tendance, d'opportunités des marchés offrent à l'entreprise des solutions alternatives. Les managers recherchent les informations au sein de l'environnement qui confortent leur analyse,
- le « *conditioned viewing* » est une organisation qui se limite dans les routines organisationnelles pour interpréter l'environnement. Les managers ont recours aux informations formelles, aux documents de routine et publications qui ont été à un moment, considérés comme des informations et connaissances importantes et qui sont toujours gardés et réutilisés à tout moment,
- et enfin, « *undirected viewing* » est une organisation passive où les managers ne diagnostiquent même pas son environnement pour apprécier les opportunités et les

⁷³ « interpretation is the process of translating these events, of developing models of understanding, of bringing out of meaning, and of assembling conceptual schemes among key managers »

⁷⁴ **Environnement analysable** est défini par les termes des auteurs par : « an organization assumes that the external environment is concrete, that events and processes are hard, measurable, and determinant, the it will play the traditional game to discover the correct interpretation.

⁷⁵ **Environnement "difficilement analysable"** " the external environment is unanalyzable, an entirely different strategy will apply"

⁷⁶ Organisation « **active** » : « these organizations may leap before they look, perform trials in order to learn what an error is, and discover what is feasible by testing presumed constrains »

⁷⁷ Organisation « **passive** » : "accept whatever information gives them. These organization do not engage in trial and error"

menaces. En effet, ils pensent que l'environnement est non analysable. De ce fait, aucun management formel n'existe au sein de l'organisation. Elle fonctionne au gré des opportunités et des chances.

Les processus de création de cognition organisationnelle dépendent plus spécifiquement des managers et de ses interactions avec son environnement. Ce sont les représentations qu'ils en font qui vont dicter les actions à mener.

Nous synthétisons dans le tableau suivant les caractéristiques du passage de la cognition individuelle ou managériale à celle organisationnelle des quatre modèles étudiés auparavant.

Tableau n°8 : Le récapitulatif des modes d'obtention de la cognition organisationnelle

MODELE	PROCESSUS DE PASSAGE DE LA CI VERS CO	ACTEURS DE LA CO	CARACTERISTIQUES DE LA CO
Modèle collectif agrégé	Agrégation des cartes causales : ensemble des cartes causales des membres de l'organisation	Tous les membres de l'organisation	Actions individuelles indépendantes juxtaposées pour donner un ensemble cohérent
Modèle collectif partagé	Une coalition de managers partage une vision du monde et des décisions d'allocations des ressources grâce à leurs expériences	Les managers	Une logique dominante correspond à une activité. Les employés sont réduits à des simples exécutants.
Modèle interprétatif distribué	Des interrelations et interconnexions entre les membres d'un groupe du type « heedfully »	Les membres d'un groupe	Nature des connections primordiales, orientée vers le processus de connexion
Modèle interprétatif dominant	Interprétation de son environnement par les managers	Les managers	Dépendant du degré d'appréciation de l'environnement par le manager

Sources : Adaptées des études des 4 modèles de passage de la cognition individuelle vers la cognition organisationnelle

Abréviations : CI : cognition individuelle CO : cognition organisationnelle

L'un de ces modèles convient-il à notre contexte d'étude ? Avant de pouvoir y répondre, faisons une présentation brève du contexte de notre terrain.

6. Bref rappel du contexte du terrain pour opérer le choix du modèle de passage de la cognition managériale SEM vers celle organisationnelle.

6.1. Le contexte général du terrain.

Rappelons le contexte de notre terrain afin de justifier le modèle théorique de passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle le plus approprié pour notre modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne.

Dans un premier temps au niveau du premier chapitre, nous avons évoqué les caractéristiques des entreprises françaises suivant les travaux d'Hofstede (1982, 1991). D'une manière générale, la culture française repose sur une distance hiérarchique élevée, un contrôle de l'incertitude élevé. Les français sont dits individualistes et ont une culture masculine où les notions de réussite et de propriété prédominent. Ce résultat est à nuancer avec celui de Thorne et Millard (1994) qui soulève plutôt la recherche de l'équilibre entre le collectivisme et l'individualisme par les dirigeants ou les managers. Nous supposons ainsi, que les PME françaises se dotent de cette culture nationale. Chaque entreprise véhicule également une culture organisationnelle qui lui est propre.

L'une des conditions qu'un projet soit éligible par la Commission Européenne consiste à une participation d'au moins trois entreprises de nationalité différente. La participation à un projet européen présuppose la présence de diverses nationalités d'entreprises concourant à la réalisation d'un projet commun, assorti d'une signature d'un accord de consortium

Chevrier (2000) a montré qu'un mode de management consensuel appelé diplomatique est adopté par toutes les personnes qui travaillent dans le cadre de la coopération. Et nous supposons que les managers européens (en compagnie des ingénieurs et/ou des techniciens) dans le cadre de cette coopération interagiraient et mobiliseraient un mode de management commun. L'accord de consortium signé entre les participants apporte des éléments constitutifs à ce management commun. Ils définissent ensemble les modalités de règlement de fonctionnement du projet de R&D. Les responsabilités de chacun, le règlement des conflits, et la prise de décision y ont été préalablement définis (cf. Chapitre 2, paragraphe 6.2.4). Au-delà de ce qui a été contractualisé, nous supposons que ce management commun

ferait appel aux caractéristiques européennes communes aux différentes entreprises évoquées par Calori et al. (1994, 1995) à savoir : le respect de l'individu, la négociation interne à l'entreprise, le management de la diversité internationale et le management entre l'individualisme et le collectivisme. En effet comme nous l'avons évoqué dans notre premier chapitre, ce management est l'unique modèle qui pourrait transcender les différences culturelles. En d'autres termes, dans une situation muticulturelle, chaque participant de nationalité différente n'imposerait pas sa propre manière de faire, mais ensemble ils recourront aux principales caractéristiques ci-dessus en renonçant temporairement chacun à leur propre manière de faire.

Bien évidemment, le but principal reste celui fixé par le projet commun de finalisation d'une innovation et l'acquisition des connaissances tacites et implicites de ses partenaires. C'est ce que nous avons nommé la finalité économique comme étant le premier constituant du construit cognitif. Chaque participant a l'obligation d'atteindre les objectifs contractualisés dans l'accord de consortium en réalisant les tâches qui lui sont confiées. Chacun participe à la création de nouvelles connaissances pour une partie du projet et en une acquisition ou appropriation de celles des autres partenaires. Les objectifs dérivés de cette contractualisation représentent la masse critique, le label d'un programme européen, l'accès à un nouveau marché et l'élargissement de l'application de l'innovation. Au-delà de la diversité, le projet de coopération européen doit également surmonter les différences culturelles ou la multiculturalité. L'accord de consortium signé entre les participants peut contraindre les entreprises à renouveler leurs pratiques de GRH, l'agrandissement du réseau social et l'usage du juste-retour. Les managers, ingénieurs et/ou techniciens ayant participé au projet de coopération européenne, ont alors acquis cette nouvelle cognition socio-économique multiculturelle SEM.

Pendant et/ou après cette expérience dans le(s) projet(s) de coopération européenne les managers, les ingénieurs et/ou les techniciens se retrouvent sous la confluence de deux types de cognition : celle acquise durant le projet de coopération européenne, et celle qui reste toujours en vigueur dans l'organisation d'origine. En souhaitant mettre à profit de son organisation leurs expériences coopératrices, ils souhaiteraient discuter et partager sur cette cognition managériale SEM en vue de la faire acceptée par l'ensemble de l'organisation.

Le processus passe ainsi par trois phases à partir de la participation des managers, ingénieurs et/ou techniciens au projet de coopération européenne :

- une émergence d'une cognition de coopération grâce aux interactions des différents participants de nationalité différente. Les managers, ingénieurs et/ou techniciens ont acquis une cognition socio-économique multiculturelle SEM déjà décrites dans le chapitre 2,
- cette cognition acquise socio-économique multiculturelle SEM serait discutée ou débattue au sein de l'entreprise d'origine et reproduite suite à des interactions en interne. L'acquisition de cette cognition socio-économique multiculturelle SEM par une partie des ressources humaines d'une PME pourrait susciter de débats ou de discussions en interne en vue mettre au profit de son organisation les acquis durant cette coopération européenne,
- et enfin, la cognition résultante de ces discussions serait implantée dans l'organisation et conduirait vers une cognition organisationnelle.

Tel est le résumé du processus que nous supposons pour le passage de la cognition managériale à celle organisationnelle dans la réalité organisationnelle de notre modèle théorique.

6.2. L'opérationnalisation du choix de passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle.

Le premier modèle juxtaposé suppose qu'il existe une agrégation des cartes cognitives individuelles. Une entreprise a pourtant une culture organisationnelle qui représente la cognition organisationnelle partagée par les membres d'une seule et unique organisation.

Le second : le modèle collectif partagé de Prahalad et al. (1986) stipule qu'une seule et unique logique dominante oriente une activité. Une ou plusieurs participations à des projets de coopération européenne génèreraient une nouvelle logique dominante y afférente. Elle ressemble à une instruction des instances dirigeantes diffusées et prescrites aux salariés. Exiger la cognition socio-économique multiculturelle SEM acquise pendant la coopération européenne aux autres membres de l'organisation se heurterait à des opposants qui n'en auraient pas compris ni le sens et ni la logique. Cette logique dominante n'est pas appropriée pour passer d'une logique managériale à celle organisationnelle.

Le troisième modèle dit interprétatif distribué de Weick et al. (1993) se construit de par les interrelations entre les membres d'une organisation. Sa réussite dépendra de la qualité des interrelations dans l'organisation. Ce modèle s'avère nécessaire mais insuffisante pour notre cas. Une entreprise participant à des projets de coopérations européennes se retrouve sous la confluence de deux logiques : celle déjà existante dans l'entreprise et celle nouvellement acquise.

Le quatrième modèle interprétatif dominant allie à la fois l'interprétation des événements par les managers des opportunités et des menaces que représente l'environnement. Suivant le niveau d'intrusion dans cet environnement se construit une cognition organisationnelle établie par les managers eux-mêmes qui sera reproduite dans l'entreprise.

En ce qui concerne notre étude, le premier pas consiste d'abord dans l'acquisition de la cognition socio-économique multiculturelle SEM pendant la coopération européenne. Nous l'avons qualifiée de cognition managériale dans la mesure où seuls les managers, ingénieurs et/ou techniciens pourraient d'abord l'acquérir. Ce phénomène pourrait ressembler au quatrième modèle d'interprétatif dominant où l'entreprise s'engage dans un projet de coopération européenne qui va lui permettre de se créer des opportunités avec l'agrandissement de réseau social, avec la masse critique acquise. Mais encore faut-il que cette vision soit partagée parce qu'elle conduirait à des changements dans la manière de faire. Ceci impliquerait une bonne interrelation entre les membres de l'organisation pour conjuguer ensemble la cognition organisationnelle en vigueur et celle qui vient d'être acquise durant la coopération européenne.

Un des quatre modèles de passage de la cognition managériale ou individuelle à celle organisationnelle ne suffit à lui-même à expliquer la réalité organisationnelle telle que nous l'avons exposée ci-dessus. En 1995, Weick propose le modèle de sensemaking-enactment et institutionnalisation qui allie à la fois cette nécessité d'une bonne interrelation et la reproduction. Il nous semble le mieux approprié pour le phénomène que nous observons.

7. « Sensemaking-enactment » et « institutionnalisation » : le processus d'une cognition individuelle vers une cognition organisationnelle de l'entreprise coopératrice européenne.

7.1. Le « sensemaking-enactment » de Weick.

7.1.1. Le concept proprement dit du « sensemaking-enactment ».

Weick en 1995, en développant le concept de sensemaking, ou littéralement « donner du sens », reproche aux travaux qui l'ont précédé de l'associer à une interprétation, une prédiction ou une extrapolation (Louis 1980, Starbuck et al. 1988, Ring et al. 1989, Sackman 1991, Thomas et al. 1993 ...). Le sensemaking⁷⁸ ne se limite pas à une interprétation⁷⁹. Il se préoccupe plus du processus de construction de sens d'un événement. Le sensemaking est « *la capacité à replacer un événement dans son contexte, de comprendre, réparer les imprévus ou inattendus, de construire des significations, interagir pour rechercher les compréhensions mutuelles et la modélisation* » (p6⁸⁰).

Pour asseoir son concept, Weick compare et délimite ainsi le sensemaking de l'interprétation.

L'interprétation est tout d'abord une sous-partie du sensemaking. Elle demeure une activité passive. Ce qui signifie que les faits viennent aux individus. Ils font alors une découverte. Cette activité se focalise sur les indices et les signaux délivrés par les faits, les interprète et créent des liens entre eux. Des recours à des textes et des jeux de langage facilitent la construction de métaphores pour favoriser la compréhension.

Quant au sensemaking, il concerne plus particulièrement un acte d'invention. S'engager dans la création de sens, c'est construire, filtrer, encadrer, rendre les subjectivités⁸¹ en une chose tangible. Il est une démarche continue de création du monde pendant lequel les

⁷⁸ Le mot sensemaking selon Weick (1995) se compose du mot « sense » induisant à la recherche de sens et « making » relevant de l'action. Il serait plus judicieux pour nous de garder ce mot sensemaking de manière à traduire le recherche de l'essence d'un événement couplé à une ou des action(s).

⁷⁹ Définie par l'auteur Weick (1995) comme étant la traduction d'un fait présent par d'autres mots (p7).

⁸⁰ A la page 6, « ... that sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interactions in pursuit of mutual understanding, and pattering.»

⁸¹ L'auteur emprunte les termes employés par Turner en 1987 de « create facticity. »

perceptions objectives (au détriment des perceptions interpersonnelles) seraient les plus appropriées. Un homme crée véritablement un sens à une chose s'il perçoit le monde au sein duquel il a su imposer ses croyances. En bref, le sensemaking signifie rendre les choses sensibles, les comprendre dans leur totalité et non leur donner des significations semblables.

Pour compléter sa démarche, Weick décrit les sept caractéristiques du sensemaking.

7.1.2. Les sept propriétés du sensemaking.

Weick (1995) affirme que les sept caractéristiques sont indissociables quelles que soient les situations de sensemaking. Pour plus de clarté, nous les catégorisons en trois : celles relatives spécifiquement au « sens », au « making », puis le reste.

7.1.2.1. Les propriétés relatives au « sens ».

- La recherche constante et la construction de l'identité :

C'est le « sensemaker » qui crée le sens et il peut être une personne physique comme une personne morale. Son identité ou son estime de soi doit être en phase avec l'image qu'il se donne et de celle que la société lui renvoie. Si le « soi » n'est pas conforme à celle qu'il s'imagine, que l'environnement le perçoit différemment de ce qu'il s'est défini lui-même ; le sensemaking se produit pour corriger son image dans la société.

Les personnes apprennent plus sur leur identité en agissant sur son environnement et en observant les conséquences. Elles doivent être attentives et réagir aux changements environnementaux. Le sensemaking est une occasion pour contrôler et/ou confirmer son identité, maintenir son image c'est-à-dire servir d'autoréférentiel. L'identité devient un objet sujet à des interprétations.

Se forger une identité c'est de donner à un individu des cadres de référence pour s'apercevoir de la conformité de l'image qu'il se fait de lui-même, par rapport à celle renvoyée par l'environnement. Le sensemaking rétablit l'équilibre en cas de décalage.

- *Rétrospective*

L'idée de rétrospective dans le sensemaking prend sa source dans les travaux de Schutz (1967) sur le « meaningful lived experience. » Weick estime nécessaire de faire cette rétrospection sensemaking en vue de synthétiser l'ensemble des significations que peut avoir une seule et unique activité déjà achevée. Le sensemaker est donc plus confronté aux problèmes d'équivocité⁸² et de confusion que de l'incertain et de l'ignorance.

Le sensemaker a besoin de références à l'instar des valeurs, les priorités et les préférences pour faciliter le choix des projets au moment présent. Et les valeurs s'enracinent dans les expériences vécues.

L'auteur reproche à cette rétrospection la distorsion qu'elle génère entre le choix à faire sur le projet actuel, et les références et les valeurs basées sur les expériences vécues. En effet, les circonstances du présent et du passé diffèrent. Il est erroné d'accorder les mêmes priorités sur des événements similaires du présent et du passé. D'ailleurs, cette distorsion s'accroît, si l'objectif n'a pas été atteint dans le passé.

La pratique du sensemaking au quotidien implique un temps relativement court entre action et réflexion. Cette rétrospection crée une mémoire sur les expériences vécues, donne de plus amples explications sur les événements du passé que sur le présent et encore moins sur le futur. Lorsque l'ordre, la clarté et la rationalité sont atteints, la rétrospection peut prendre fin.

7.1.2.2. Les propriétés relatives au « making. »

- *Promulgation de l'environnement (« Enactive of sensible environments »)*

Cette phase marque l'action dans la définition du « sensemaking ». L'action du sensemaking passe par l'enactment⁸³ ou la promulgation de son environnement. En d'autres termes, l'organisation ou l'individu crée son environnement qui génère des contraintes

⁸² Weick (1995, p. 27) affirme que « Instead, the elapsed experience appears to be **equivocal**, not because it makes no sense at all, but because it makes many different kinds of sense. And some kinds of sense may contradict other kinds »

⁸³ De nombreuses traductions ont été proposées pour « l'enactment » : mise en scène (Koenig 1987), activation (Koenig, 1996) et promulgation (Laroche, 1996)

d'actions. L'auteur affirme que l'individu produit une part de cet environnement autant qu'il est produit par ce même environnement.

En actant (ou promulguant) et en réalisant les actions, l'organisation invente les « matériaux » (ou objets) qui peuvent devenir tantôt des contraintes, tantôt des opportunités. L'enactment ou promulgation est ancré dans le « bracketing⁸⁴ » et le « punctuating ». Pour faire face à la durée pure (temps ininterrompu, continu), l'homme crée des ruptures et impose ses visions (ou catégories selon l'auteur). Et, cette rupture se produit dès que dans la réalité ininterrompue, aucune chose ne peut encore être découverte.

En 1988, Weick conceptualise la promulgation ou « *l'enactment* » comme un processus à travers lequel les personnes prennent les événements, les structurent et agissent ainsi sur cette réalité. Ceux qui promulguent ou « enactent » souvent dans cette organisation produisent de nouvelles structures, de nouvelles contraintes et de nouvelles opportunités absentes avant toute action. Le sensemaking forme la fondation de l'institutionnalisation.⁸⁵

L'enactment de Weick est un processus qui permet de réduire l'équivocité dans l'interprétation ou dans l'attribution de sens de la réalité. Il a pour finalité l'établissement d'une nouvelle relation causale dans l'organisation.

- *Social*

Le sensemaking est une production sociale. Elle se manifeste par les actions, les interactions ou les interdépendances, les interprétations, les significations et les actions jointes qui s'avèrent cruciales. Les membres d'une organisation doivent ainsi parler entre eux, discuter afin de coordonner les actions, d'acter ensemble cet environnement et d'atteindre les objectifs organisationnels.

Cependant, le partage d'une « signification commune » ne constitue pas une condition *sine qua none* dans la démarche de sensemaking selon l'auteur. Les managers et leurs collaborateurs peuvent coordonner leurs actions en ayant des significations partagées, équivalentes ou distribuées.

⁸⁴ Le bracketing n'a pas été défini par l'auteur. Néanmoins, il prend la signification des « moments de rupture » dans un flot ou un flux continu et ininterrompu du temps.

⁸⁵ "it is the institutionalizing of social constructions into the way things are done, and the transmission of these products, that links ideas about sensemaking with those of institutional theory. Sensemaking is the feedstock for institutionalization"(p36).

Le sensemaking un fait social, implique que les interactions deviennent déterminantes.

7.1.2.3. Les trois dernières propriétés.

- *Processus continu*

Le sensemaking est un processus continu. L'organisation s'engage dans une amélioration continue de ses actions sans réellement connaître ni le début ni la fin.

Des interruptions inattendues perturbent ce processus, signifiant qu'un changement environnemental significatif a lieu. Elles font naître une « émotion ». Berscheid et al. (1984 p 386) la définissent comme suit : « *l'émotion est attribuée comme une absence de réponse à une activité, née entre la période de prise de conscience d'une interruption d'un évènement et de la découverte d'une solution ou action alternative pouvant maintenir ou promouvoir le bien-être individuel pour faire face à l'évènement*⁸⁶ ». Et Weick soutient que cette émotion affecte la création de sens car elle rappelle des expériences réussies ou des échecs. C'est à ce moment là, que la création de sens apparaît et que le cycle recommence de nouveau. Ainsi, le sensemaking se retrouve toujours au milieu d'un évènement, d'une action ou d'un projet.

Le sensemaking joue toujours le rôle de « pont » ou de liaison. Sans lui, la survie de l'organisation devient difficile. L'organisation a toujours besoin de coordonner les actions, de rechercher la cohérence, ne laissant pas les perturbations environnementales prendre le dessus. Il fait le pont entre la prévision et les imprévus.

- *Focalisation sur les indicateurs (concentration ou repérage et extraction des indicateurs)*

Weick affirme que le caractère « rapide » du sensemaking nécessite d'avoir des indicateurs. Il accorde une grande importance à la définition et à la compréhension d'un contexte d'une

⁸⁶ « A emotion is essentially a non-response activity, occurring between the awareness of interrupting event and an action alternative that will maintain or promote the individual's well-being in the face of an event »

part et à sa caractérisation (extraction selon l'auteur) par des indicateurs ou repères d'autre part. Starbuck et al. (1988) affirment qu'à chaque niveau d'une organisation, ou à chaque département, apparaît une diversité des compétences. Cela implique qu'ils ont une différence d'interprétation pour un même évènement.

Les indicateurs extraits sont cruciaux de par leur capacité à évoquer ou à rappeler une ou plusieurs actions. Ils constituent des points de référence dans la structure cognitive grâce aux vécus. Ils ont une propriété « auto-réalisatrice » parce que si une organisation fait face à un contexte qui fait référence aux indicateurs dans la structure cognitive, l'organisation peut prédire les résultats.

La prise de notes (« noticing ») est le processus à travers lequel les indicateurs sont extraits ou caractérisés. Filtrer, classer et comparer forment les trois principales étapes de la prise de note.

- *le sensemaking et la crédibilité.*

La septième propriété du sensemaking a été définie par l'auteur comme étant son caractère crédible ou plausible. Il n'incarne pas la vérité absolue. Dans le sensemaking, ce critère de plausibilité est fondamental tandis que le critère de vérité est accessoire. L'idéal dans cette action est à la fois d'être crédible et véridique. Mais, la vérité n'est pas une fin en soi et est difficilement atteignable.

Les argumentations fournies par l'auteur sont les suivantes :

- un manager, gérant un projet, est submergé d'informations. Il doit les filtrer et distinguer les indicateurs perturbateurs (de faible portée) pouvant faire dévier le projet. De part cette action de filtrage, la vérité absolue est rarement atteinte⁸⁷,
- un projet se construit conjointement avec une référence à laquelle sont rattachés des indicateurs. Toutes similitudes d'indicateurs du « présent » à ceux du « passé » permettent au manager de créer un sens et de faire des prédictions. Ils font une approximation des résultats espérés par rapport à ceux obtenus dans le passé, conférant le caractère plutôt crédible que véridique du sensemaking,

⁸⁷ People need to distort and filter, to separate signal from noise given their current projects, if they are not to be overwhelmed with data. From the standpoint of sensemaking, it is less productive to follow the lead of behavioral decision theorists who gloat over the errors, misperceptions and irrationalities of humans, and more productive to look at the filters people invoke, why they invoke them, and what those filters include and exclude (p57).

- la rapidité de la réactivité face à l’environnement, en vue de fournir des réponses appropriées face à des modèles complexes d’indicateurs empêche d’une manière ou d’une autre, d’atteindre la vérité absolue sur un événement. En 1973, Bruner (p 30) affirme que « *la capacité à mobiliser le minimum d’indicateurs dans un laps de temps court pour catégoriser les événements confère à l’organisation sa capacité à s’adapter à son environnement* ». Cette adaptation marque le fossé entre la prévision et la réalité,
- la vérité ne peut être attribuée que dans la recherche d’une perception d’un objet. Or, le sensemaking porte plus sur les interactions, les interdépendances en vue de créer une cohérence entre les différentes personnes ou entités organisationnelles,
- la recherche de la « vérité » d’une perception conduit à l’immobilisme. Vouloir à tout prix obtenir la vérité fige une organisation dans cette posture, et empêche d’opérationnaliser le sensemaking et le processus continu,
- et enfin, l’incapacité de justifier ou de prouver à tout moment la vérité d’une perception ou d’une prédiction donne à la création de sens une propriété de crédibilité, de raison et de cohérence totale.

En bref, nous pouvons résumer dans le tableau suivant le sensemaking-enactment de Weick.

Tableau n°9 : Le sensemaking-enactment de Weick

Propriétés du sensemaking	Clés de référence
- fondé sur la construction de l'identité	Culture Concordance de l'image que l'on se fait de soi et de celle renvoyée par son environnement
- rétrospection	Expérience Équivocité réduite
- promulgation ou enacté	Nouvelle relation causale, nouvel environnement Environnement promulgué ou enacté Actions et contraintes
- social	Interactions Socialisation Signification action jointe Action, interaction, interprétation
- processus continu	Aucun début ni fin Présence d'interruptions Emotion positive ou négative signe d'interruption Sensemaking : pont entre la prévision et les imprévues
- extractions des indicateurs	Contexte Indicateurs pour référencer les expériences Processus d'extraction des indicateurs : prises de notes Propriété auto-réalisatrice
- crédibilité	Préférée à la véracité Utilisation de filtres Similitudes des indicateurs passés et présents pour donner du sens Capacité à s'adapter grâce à la rapidité des réponses Interdépendance, interaction, perception interpersonnelle Cohérence, raisonné et crédibilité

Source : Adaptée de l'étude du sensemaking de Weick (1988-1995)

7.2. La principale caractéristique d'une organisation pratiquant le sensemaking : « l'institutionnalisation ».

L'explication dans le paragraphe 3.1.2 relève selon l'auteur de l'ordre général. Mais, la principale question que l'on peut se poser ou amener à se poser est : l'organisation pratique-t-elle du sensemaking ?

Selon Weick, le sensemaking ne peut se faire dans une organisation que si celle-ci est « un système ouvert » à son environnement et que s'il y a des interactions.

La première condition offre à l'organisation une perspective plus élargie, c'est-à-dire que les informations issues et extraites de l'environnement auraient leurs importances, et pourraient être à l'origine d'une amélioration de la structure organisationnelle.

Quant aux interactions, elles seraient le signe d'une présence simultanée de l'intersubjectivité⁸⁸ et de la subjectivité générique⁸⁹.

Ces conditions remplies, le processus d' « organizing » ou d'institutionnalisation peut être entreprise. Elle consiste à « *acquérir, élargir, partager auprès des personnes, n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions*⁹⁰ » (p72 op. cit. Weick 1995). Il s'agit de rendre en subjectivité générique l'intersubjectivité. Gérer cette transition consiste à maîtriser la tension qui résulte d'une réconciliation entre les innovations inhérentes à l'intersubjectivité avec les contrôles relatifs à la subjectivité générique.

Les interactions, les échanges, les dialogues internes à l'organisation, voire les formes organisationnelles, permettent de négocier, de discuter, de rapprocher et de réconcilier l'innovant des bases déjà existantes.

Intégrer l'intersubjectivité offre à l'organisation la possibilité d'être innovante, mais aussi d'être en phase, et d'acter directement sur son environnement. La subjectivité générique, telle qu'elle existe depuis un certain temps dans l'organisation, ne suffit à elle seule à appréhender la complexité environnementale. L'organisation doit se mettre dans une quête permanente de construction et de destruction de cohérence.

Ainsi une organisation pratiquant le sensemaking est « *une entité en perpétuel mouvement entre l'intersubjectivité et la subjectivité générique, qui développe un modèle d'activité, maintient une communication permanente afin que chaque membre puisse donner une compréhension équivalente aux objectifs communs*⁹¹ » (p75 op. cit. Weick 1995).

⁸⁸ Selon Wiley 1988 l'intersubjectivité émerge dès qu'il y ait un échange ou une interaction à l'issue duquel une synthèse forme une structure sociale ou un sens collectif

⁸⁹ Selon Barley 1986 la subjectivité générique est le pilier de l'organisation. Elle est obtenue par une certaine stabilisation de sens des expériences du passé se traduisant par le script

⁹⁰ p 72, "organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understandings and understandings that can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction"

⁹¹ p75 "When we view organizations as entities that move continuously between intersubjectivity and generic subjectivity, there seems to be a common core that enables us to represent the setting in which organizational sensemaking occurs"

L'institutionnalisation consiste donc à rendre en subjectivité générique, auprès des membres de l'organisation n'ayant pas participé aux interactions, l'intersubjectivité. Cette description du processus montre le chemin du passage d'une cognition managériale ou individuelle vers celle organisationnelle, consistant à tout moment à internaliser les intersubjectivités suivant les contrôles que l'on opère. Nous développerons dans un paragraphe ultérieur comment et de quelle manière ce sensemaking-enactment et institutionnalisation de Weick nous aide à répondre à notre problématique dans la construction de notre modèle théorique.

7.3. Hawick : des entreprises fabricants des sweats en laine pratiquant le sensemaking.

L'étude empirique menée par Porac et al. (1989) illustre le sensemaking – enactement - institutionnalisation de Weick. En interviewant trente cinq (35) managers et dix-sept (17) entreprises fabricants des sweats en laine, l'équipe souhaite comprendre la formation des stratégies et leur ancrage dans le modèle mental ou la cognition. Leur étude s'articule autour de trois préoccupations : quelles identités consensuelles et croyances causales ont construit les top-managers pour créer un sens aux transactions faites dans un environnement compétitif ? Comment ces croyances sont-elles déclinées en activités stratégiques ? Comment ces croyances peuvent –elles être maintenues ou altérées ?

Les résultats sont relatés au travers des sept propriétés du sensemaking :

- une identité : chaque société a opéré le benchmarking ou le diagnostic interne pour assimiler leurs forces et leurs faiblesses vis-à-vis des concurrentes en vue de formuler une stratégie. Cette comparaison a été accomplie grâce aux identités des entreprises et à l'issue de laquelle une formulation stratégique de différenciation de l'espace de vente spécialisée, a été possible,
- avec le contexte qui prévaut, la rétrospection a permis d'attribuer un nouveau sens à l'activité de « finition manuelle ». Si dans le passé, elle représente une « normalité » de fabrication, aujourd'hui elle devient une activité « spécifique ». Le sens « normal » d'hier confère à cette activité l'absence de distinction, de différenciation ; et se mue vers un sens plus « spécifique » source de valeur ajoutée et de distinction appréciable. Les entreprises, au lieu d'investir dans des technologies modernes pour la fabrication de sweats, ont opté pour une finition traditionnelle parce qu'elle est porteuse d'une

signification de vêtements de haute qualité et qu'en même temps c'est la demande du marché,

- l'environnement enacté se traduit par une réorganisation de la filière. Les consommateurs, à la recherche de produits de haute qualité, souhaitent les retrouver dans les petits magasins spécialisés. Si bien que les distributeurs soient remplacés par des agents. Désormais, les acteurs de cette filière sont les fabricants, les agents, les détaillants et les consommateurs à la place des fabricants, des distributeurs et des consommateurs,
- le benchmarking et l'effet de mimétisme entre les sociétés témoignent de l'aspect social du sensemaking. La création de sens s'inscrit dans un environnement où d'innombrables interactions directes ou indirectes se produisent. Les auteurs l'expliquent dans le cadre des enquêtes par une formation d'un modèle mental de la part des tops managers et l'effet d'imitation au sein du réseau,
- la carte des influences mutuelles démontre le processus continu du sensemaking. La technique, les niveaux cognitifs, le processus d'enactment dans le secteur industriel et à travers le réseau de transaction s'influent mutuellement en créant un réseau en boucle,
- les entreprises identifient les indicateurs et les évènements pertinents leur permettant d'apprécier la situation environnante. Tous les indicateurs relatifs aux changements des marchés, à leurs tendances, aux tendances de la mode, les commentaires et les discussions lors des visites de foire, ainsi que les informations sur les concurrents eux-mêmes sont structurés de manière à créer une cohérence et un sens,
- la vente dans les petites boutiques et l'emploi des agents rendent les informations moins diversifiées et donc restreintes aux seuls avis des consommateurs et des propriétaires des petites boutiques. Les entreprises ne peuvent qu'accréditer leurs commentaires et observations sans réellement atteindre la « vraie » vérité. Les statuts de crédibilité et, de plausibilité du sensemaking se trouvent ainsi renforcés.

A Hawick, où les entreprises de fabrication de sweater se livrent des concurrences rudes, elles sont passées par une opération de sensemaking pour réussir et renouer avec la croissance et la performance. Leurs identités comme outils de comparaison vis-à-vis des concurrents, la rétrospection pour se rendre compte que la fabrication artisanale est de nouveau un atout, un environnement enacté où les agents remplacent les distributeurs, les échanges permanents entre les acteurs et la technologie ; témoignent de la présence d'un

processus continu, le tri des indicateurs, et autant d'éléments certifiant la présence du sensemaking.

7.4. En quoi sommes-nous en présence d'un processus de passage d'une cognition managériale à une cognition organisationnelle ?

L'institutionnalisation, rappelons-le selon Weick, « *consiste à acquérir, élargir, partager auprès des personnes n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions* » (p.72 op. cit. Weick 1995). Elle se fait en deux étapes :

- tout d'abord la naissance des intersubjectivités, pendant les interactions entre deux ou plusieurs personnes, par la confrontation des représentations mentales différentes. Ne sont retenues que celles où chacun arrive à donner des sens équivalents,
- la seconde revient à convaincre, voire modifier certains aspects de l'intersubjectivité aux personnes qui n'ont pas participé à sa construction.

Notons toujours que cette institutionnalisation ne peut se faire sans qu'au préalable le sensemaking n'ait eu lieu.

La première phase s'apparente dans notre étude aux interactions et échanges qui se sont produits durant le projet de coopération européenne entre les coopérants de nationalité différente. L'intersubjectivité partagée et acquise par les managers, les ingénieurs ou les techniciens serait cette cognition socio-économique multiculturelle SEM managériale décrite dans le chapitre 2. Elle est du type individuel ou managérial car seuls les managers, les ingénieurs et/ou les techniciens ayant participé au projet l'acquiert vis-à-vis des collègues dans leur organisation d'origine.

Durant et à la fin du projet de coopération européenne, ils sont face à la subjectivité générique organisationnelle (cognition organisationnelle actuelle ou présente). Comme le souligne Weick, cette situation crée une certaine tension. Les dialogues, les échanges et le sensemaking permettraient de rapprocher les deux représentations mentales. Ce rapprochement conduirait à rendre l'intersubjectivité (ou la cognition managériale SEM) en subjectivité générique ou la nouvelle cognition organisationnelle.

Allard-Poesi (2003) associe ce mécanisme d'intersubjectivité à celle de la construction collective de sens entre deux ou plusieurs membres de l'organisation afin de coordonner

leurs actions. Cette synchronisation des actions amène à la création de sens collectif (ou cognition organisationnelle) qui n'est autre selon l'auteur que « *des points d'accord temporaires négociés par les membres d'un groupe durant leurs interactions, qui, s'ils disposent de représentations différentes de la situation, peuvent cependant parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre par le biais de la communication* » (p. 75 op. cit. Weick 1995).

La définition du sens collectif telle quelle, nous interpelle sur sa durée de stabilité. Nous ne nous sommes pas préoccupées, à ce stade de la recherche, de la durée de stabilité d'une cognition organisationnelle. Est-ce qu'elle suppose la présence d'une représentation commune au sein d'une organisation pendant un laps de temps long ?

La littérature n'a pas tranché à ce sujet. En 1976, Abelson a spécifié trois types de script organisationnel suivant le nombre des expériences : l'épisodique script avec une simple expérience, le script catégoriel lorsque le script épisodique est itératif. Enfin, le dernier le script généralisable naît lorsqu'il y a eu suffisamment d'expériences et d'apprentissage. Ainsi, il y a suffisamment d'éléments qui permettent de guider dans les comportements et les actions dans de multiples situations. La création de sens engendrant le sens collectif peut être associée à la cognition organisationnelle sous condition d'une répétition des pratiques.

En 1992, Langfield-Smith affirme aussi que ce sens collectif, certes est transitoire, mais leur utilisation répétitive conduit à une « modification des croyances individuelles et partagées dans le temps », donc des structures et des références collectives et par conséquent de la cognition organisationnelle.

Nous supposons que le processus d'institutionnalisation permet le passage de la cognition managériale vers la cognition organisationnelle, bien que les questions sur la durée et la récurrence persistent.

La confrontation des représentations de chacun face à un évènement ou à une situation donnée, (ce qui relève de la cognition individuelle de chaque participant), crée ce que Weick (1995) et Langfield-Smith (1992) appellent le sens collectif ou communément la cognition collective, et ainsi organisationnelle dans le cadre formel d'une entreprise.

7.5. Les limites du processus de sensemaking-enactment et d'institutionnalisation.

Dans la présentation théorique de Weick, le sensemaking se fait *a posteriori* d'un évènement. La création de sens, en se basant sur les expériences du passé, pourrait être en décalage avec la réalité. Les solutions ou les modèles mentaux seraient inadéquats.

L'institutionnalisation, telle qu'elle a été expliquée par Weick, ne fait mention que de deux états : l'état initial l'intersubjectivité et l'état final la subjectivité générique. Le mécanisme réel qui permet cette conversion reste encore inconnu. D'ailleurs, n'a été précisée dans la théorie, le niveau auquel intervient l'extrasubjectivité ou la culture. Or la culture nationale (Schneider 1989, Shaw 1990, Calori et al. 1993) influe de manière significative la cognition organisationnelle. Et par conséquent, la manière dont on interprète ou on donne une signification aux évènements.

8. Le modèle théorique de passage de la cognition managériale ou individuelle à celle organisationnelle pour notre modèle de l'entreprise coopératrice européenne.

En bref, rappelons les conditions organisationnelles pour que le sensemaking-enactment et institutionnalisation de Weick puissent opérer :

- (a) : l'organisation doit être un système ouvert,
- (b) : l'existence d'interactions par certains membres de l'organisation avec son environnement,
- (c) : ces interactions sont à l'origine de l'intersubjectivité durant laquelle le sensemaking s'opère,
- (d) : l'institutionnalisation consiste à acquérir, élargir et faire partager cette intersubjectivité en remplaçant la subjectivité générique existante,
- (e) : la présence de tension au sein de l'entreprise marque la confrontation entre la subjectivité générique et l'intersubjectivité.

A ceux-ci s'ajoutent les expériences et l'apprentissage d'Abelson (1976).

(a) Organisation : un système ouvert.

La participation d'une PME à un projet de coopération européenne répond à la première condition évoquée par Weick. Elle doit se soumettre aux conditions exigées par la coopération européenne.

(b) Existence d'une ou plusieurs interactions par certains membres de l'organisation à son environnement.

Des négociations se mettent en place entre les différents partenaires identifiés qui puissent participer au projet. Elles conduisent à la signature de l'accord de consortium avec la douzaine d'articles que nous avons évoqués dans le chapitre 2. Des «lots de travaux» («works packages») sont définis et répartis entre les participants selon leurs compétences pour faire avancer le projet et pour atteindre les objectifs fixés. Certains membres uniquement d'une entreprise, ou la totalité dans certains cas, contribuent à la réalisation de la finalité économique contractuelle (finalisation de l'innovation).

(c) Opération de sensemaking durant ces interactions, puis naissance de l'intersubjectivité,

En s'appuyant sur les travaux de Bach et Lambert (1992) concernant les règles de fonctionnement du programme spatial européen, les auteurs affirment que la participation des entreprises à des projets de l'agence spatiale européenne (ASE) est conditionnée par l'obtention de la «qualification ASE». Cet environnement de coopération européenne requiert par conséquent des normes et des standards que la firme n'avait pas en possession. L'organisation doit ainsi remettre en cause certaines de ses pratiques ancrées dans sa culture organisationnelle. Face à cet environnement, à ses exigences, elle doit trouver la signification et le sens de ces contraintes en faisant un parallèle avec ses valeurs, ses références et sa culture d'entreprise.

Dans une moindre mesure pour les autres projets européens, les interactions entre le projet et les participants, ainsi que l'accord de consortium créent des pratiques managériales et des moments de partage de valeurs pour réussir le projet. Les règles communes admises par les participants dans l'accord de consortium, la prise de décision de manière consensuelle ou à défaut de compromis, les échanges d'informations et de données, la confiance et la notion de «gagnant-gagnant» représentent autant d'éléments nourrissant une nouvelle pratique de la coopération. Cet ensemble définit un tout, comme étant

l'intersubjectivité issue des interdépendances entre les participants eux-mêmes et entre les participants et l'environnement de la coopération européenne.

(d) Institutionnalisation : rendre en subjectivité générique l'intersubjectivité

Dans le cadre particulier des projets de l'ESA selon Bach et Lambert (1992), l'intersubjectivité provient des différences de normes et standards qui, par le biais de l'apprentissage, deviennent une subjectivité générique au sein de l'organisation pour pouvoir participer au projet. Le contour de cette intersubjectivité ne se limite pas uniquement à ces normes de qualification européenne.

Dans le cadre d'un projet européen en général, nous supposons que cette intersubjectivité se résume à la cognition socio-économique multiculturelle SEM. Cette intersubjectivité puise ses racines dans le management européen c'est-à-dire aux différentes caractéristiques européennes (respect de l'individu, négociation interne, multiculturalité, et entre individualisme et collectivisme), puis dans l'accord de consortium signé entre les participants. Lors de la coopération, les différents coopérants interagissent entre eux. Ils adopteraient un mode de management qui transcenderait les propres caractéristiques de chaque organisation participante comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, et qui va bien au-delà des clivages nationaux.

La culture d'entreprise et la pratique managériale au sein d'une PME s'apparentent à la subjectivité générique. Celle-ci est déjà ancrée et imprimée dans la cognition organisationnelle de l'entreprise d'origine depuis un certain temps. Elle s'est formée à travers les expériences et les vécus de l'entreprise, ainsi que des multiples interactions entre les instances dirigeantes, les cadres intermédiaires et les salariés.

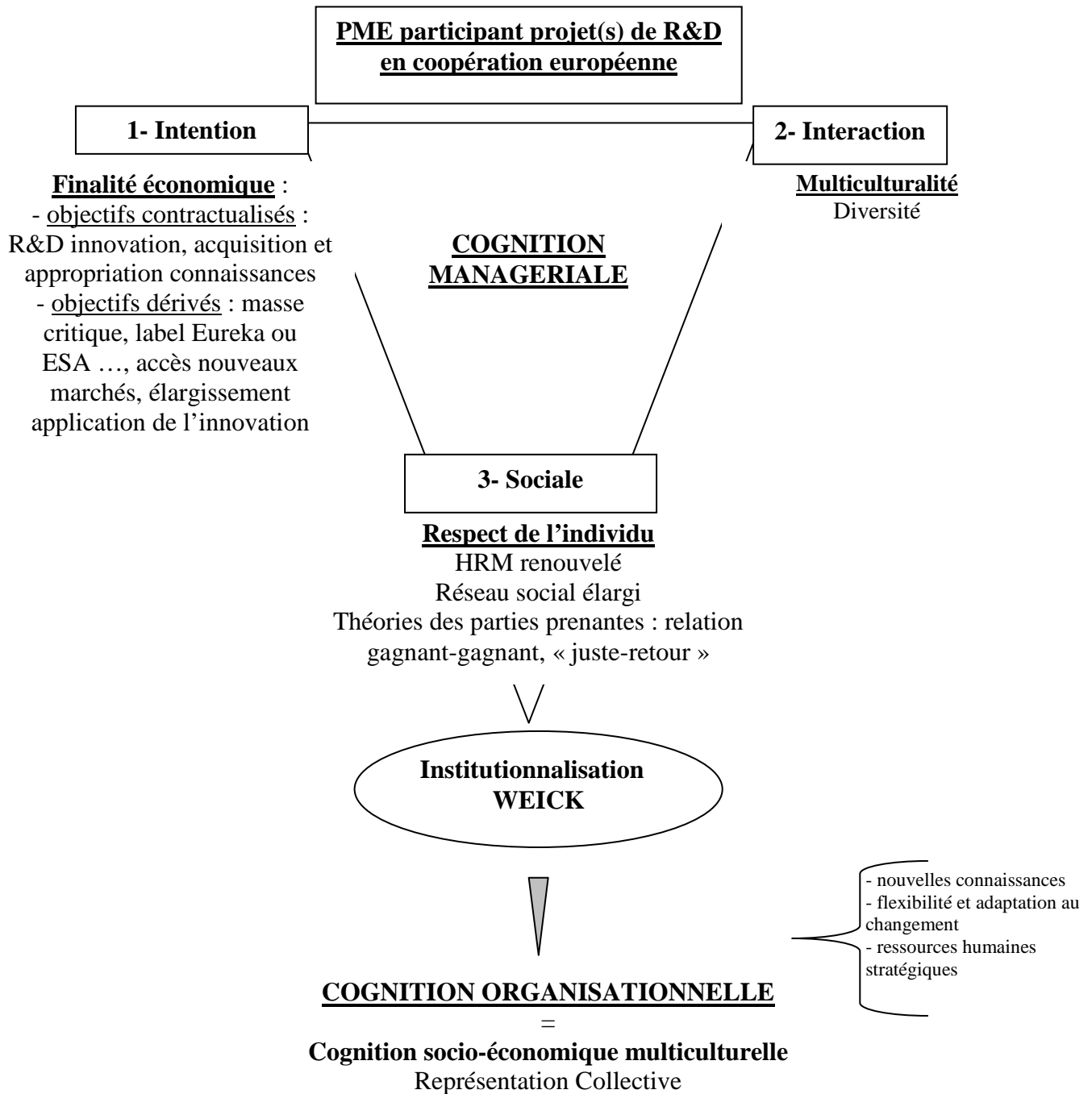
Cette confrontation de la subjectivité générique en vigueur dans l'entreprise d'origine et l'intersubjectivité acquise par les managers, les ingénieurs et/ou les techniciens durant la coopération amènerait à une nouvelle cognition organisationnelle. Cette dernière se traduit par une nouvelle pratique managériale ou un nouveau mode de fonctionnement. Les managers, ingénieurs et/ou techniciens essaient d'intégrer dans leur organisation les caractéristiques intersubjectives lors de la coopération. En somme, ils essaieraient de rendre générique cette intersubjectivité ou cette cognition socio-économique multiculturelle SEM. Cette internalisation de l'intersubjectivité définit ce que Weick appelle l'institutionnalisation.

L'auteur précise que le sensemaking est le préalable à cette internalisation. Nous devons définir les principales caractéristiques du sensemaking dans le cadre précis de notre étude :

- la création de sens est fondée dans la construction de l'identité. Les managers, ingénieurs et/ou techniciens participant à la coopération européenne se retrouvent face à des différences avec les autres coopérants. Elle renvoie chaque participant à leur propre identité, à leur propre existence et spécificité,
- les projets de coopération européenne terminés, les managers, les ingénieurs ou/et les techniciens effectuent des opérations de rétrospection dans la mesure où ils sont animés par deux cognitions et également deux modèles de management : ceux encourus depuis un certain temps dans l'organisation et ceux nouvellement pratiqués pendant la coopération,
- l'environnement enacté se traduit par les nouvelles pratiques managériales ou les nouveaux modes d'action, mais éventuellement l'élargissement de l'application des innovations par la création de nouvelles opportunités pour l'entreprise,
- le social, la cognition socio-économique multiculturelle SEM ne peut être d'emblée imposée. Elle sera construite conjointement avec les salariés dans une démarche interactive et d'amélioration continue,
- il n'y a aucune pratique managériale incontestable, il existe une pratique managériale qui convient à tous les membres de l'organisation. Elle n'est pas une vérité absolue, elle est la plus plausible et la plus appropriée à l'environnement qui prévaut. Les nouvelles pratiques qui pourraient être engendrées suite à l'institutionnalisation seraient les plus adéquates aux contextes et environnements de l'entreprise et aux enjeux de l'innovation et de la coopération européenne.

D'où, nous schématisons le modèle de notre entreprise coopératrice européenne en partant de la cognition managériale SEM à l'institutionnalisation :

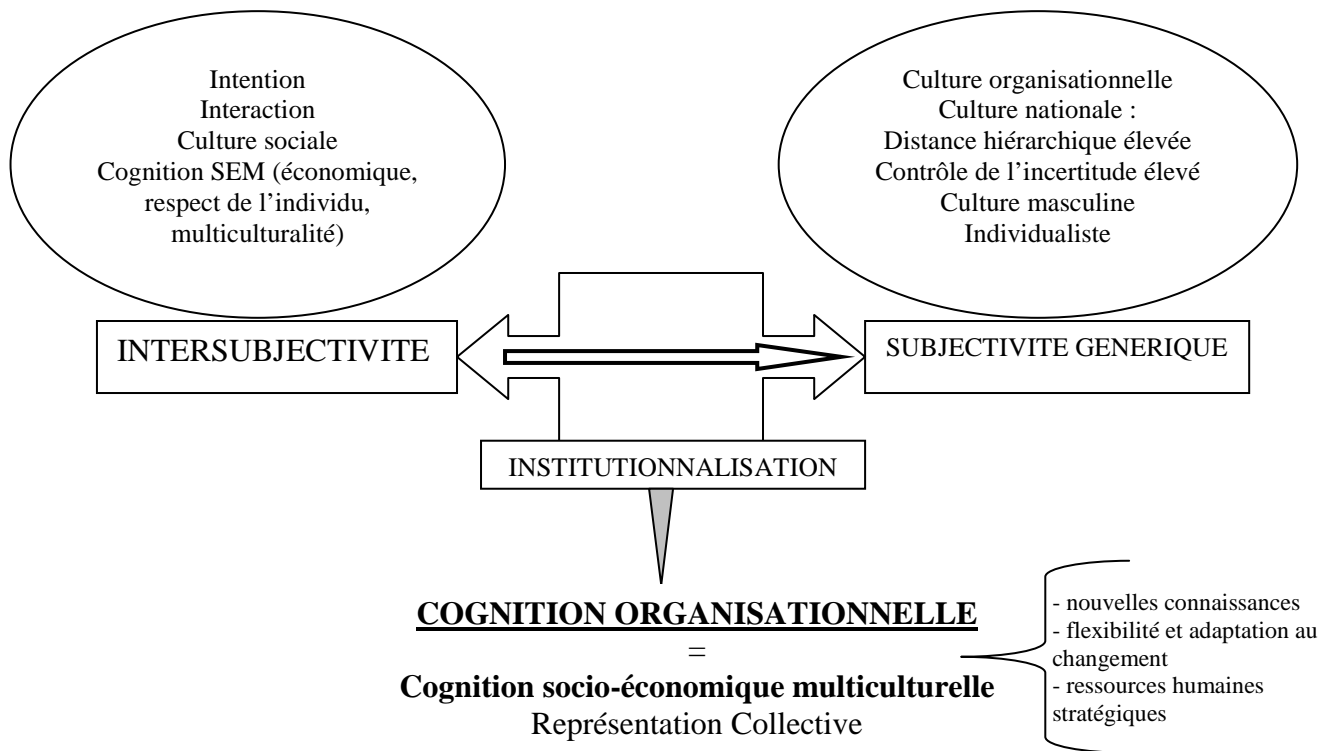
Figure n°5 : De la cognition managériale à l'institutionnalisation



Dans le premier chapitre, la cognition managériale acquise par les managers, les ingénieurs et/ou les techniciens au cours de la coopération européenne est représentée par trois pôles : l'intention avec la finalité économique, l'interaction ou la multiculturalité et le social en ce qui concerne le respect des individus. A la fin du projet de coopération européenne, cette

cognition managériale sera institutionnalisée selon le processus de Weick. Ce processus est simplifié dans la figure n°4 suivante. Une fois que cette cognition managériale sera institutionnalisée, la cognition organisationnelle, ou la représentation collective qui prévaudrait, serait la cognition socio-économique multiculturelle.

Figure n°6 : L'institutionnalisation : le passage de la cognition individuelle vers la collective



- ⇔ : interaction entre l'intersubjectivité et la subjectivité générique
- ⇒ : internalisation de l'intersubjectivité pour transformer en subjectivité générique. C'est le phénomène d'institutionnalisation.

La figure représente le processus du passage de la cognition managériale vers la cognition organisationnelle. L'interaction durant la coopération crée l'intersubjectivité qui n'est autre que la nouvelle cognition managériale déjà décrite dans le second chapitre. La subjectivité générique de l'organisation d'origine du manager sera supposée être celle qui caractérise les entreprises françaises de par le travail d'Hofstede, et la culture organisationnelle propre à toute organisation. L'intersubjectivité serait transformée en subjectivité générique par une institutionnalisation en passant d'abord par le sensemaking. Ainsi, est née une nouvelle

cognition organisationnelle qui serait source d'une nouvelle pratique managériale se traduisant par de nouveaux modes de fonctionnement ou de nouvelles pratiques.

Conclusion du chapitre 3

Quatre modèles de passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle ont été développés dans la littérature. Le premier passage consiste à agréger les cartes causales individuelles. Chaque membre d'un orchestre de jazz joue son instrument en donnant la meilleure performance possible. La cognition organisationnelle résulte de la somme des interprétations de chaque membre de l'orchestre c'est-à-dire les interprétations musicales lors des concerts.

La logique dominante des managers reste la seule cognition managériale ou le seul modèle de représentation au sein de l'organisation suivant Prahalad et al. (1986). Une combinaison précise du couple {activité et allocation des ressources} est l'unique modèle instauré et imposé au sein de l'organisation. Le développement ou le changement d'activité impose également une modification de la logique dominante : une nouvelle activité implique une nouvelle allocation des ressources et de résolution des problèmes.

Issue des interrelations entre les membres d'un groupe, le modèle interprétatif distribué voit le jour. Il repose essentiellement sur la qualité des interrelations et des informations entre les groupes. L'atteinte d'un objectif résulte principalement de la compréhension des informations par le ou les récepteurs.

Enfin, l'interprétation attribuée par une organisation à un environnement donné dépend de la nature de l'environnement et de son degré d'intrusion. En allant d'une organisation sans une forme de management formel, en passant par celle active qui enacte son environnement, puis celle intrusive qui cherche à conforter son analyse, et enfin à celle se satisfaisant de ses routines organisationnelles.

Un de ces quatre modèles n'explique pas la réalité de notre contexte d'étude où une émergence de la cognition managériale (acquise par le manager, l'ingénieur et/ou le technicien), faisant suite à des interactions avec l'environnement extérieur à l'organisation ; puis une reproduction de celle-ci, accompagnée d'interactions, de débats ou de discussions en interne en vue d'avoir une cognition organisationnelle.

Le modèle de Weick, le sensemaking-enactement et institutionnalisation nous semble le plus approprié pour le contexte de notre étude. Le sensemaking-enactement est un préalable au phénomène d'institutionnalisation. Il se caractérise de part ses sept propriétés : l'identité ou la culture, la retrospection, le social, l'environnement enacté, l'extraction des indicateurs, le processus continu et la crédibilité de la création de sens. Et l'institutionnalisation consiste à « *acquérir, élargir, partager auprès des personnes, n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions* » (p72 op. cit. Weick 1995). En d'autres termes, il faut rendre cette intersubjectivité en subjectivité générique.

L'acquisition d'une cognition managériale basée sur la multiculturalité, la culture et le social après la participation à la coopération européenne ; la coexistence d'une part d'une cognition organisationnelle de son propre organisation comme étant la subjectivité générique, et la cognition managériale acquise lors de la coopération européenne dite d'intersubjectivité amèneraient à une internalisation ou institutionnalisation de cette dernière lui confèrent un caractère permanent.

Cette cognition organisationnelle pourrait être à l'origine de nouvelles pratiques managériales, c'est ce dont nous allons traiter dans le chapitre suivant.

Chapitre 4

*De la cognition à la performance en passant par l'action
Le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne*

Une fois que cette cognition organisationnelle SEM est acceptée et véhiculée par l'entreprise coopératrice européenne, sera-t-elle source de nouveau mode d'actions ou de pratiques managériales, et qui seraient source de performance ?

Clarifier le passage de la cognition vers l'action puis vers la performance nous permettra de finaliser la modélisation de notre entreprise coopératrice européenne. En effet, Schneider et al. (1993) en s'intéressant à la cognition organisationnelle, formule très clairement dans sa conclusion le doute qui subsiste sur le passage de la cognition à l'action, puis à la performance.

Dans la première partie, nous tenterons de démontrer qu'une nouvelle cognition peut être à l'origine de nouvelles actions ou pratiques managériales. La revue de la littérature à ce sujet nous offre la possibilité d'analyser les conditions dans lesquelles ce phénomène peut se produire. Elle nous permettra en outre de définir les conditions qui correspondent le mieux à notre contexte d'étude.

La cognition socio-économique multiculturelle (SEM) et/ou les nouvelles actions générées serait(ent)-elle(s) source(s) de performance ? Dans cette seconde partie, la notion de performance sera revisitée. Puis, à travers la littérature, nous tenterons de saisir et d'établir la corrélation entre les cognitions et la performance.

Nous posons ainsi les jalons de notre modèle théorique d'entreprise coopératrice européenne. Rappelons que suite à une ou plusieurs expériences dans les projets de coopération européenne, une entreprise adopte une nouvelle cognition socio-économique multiculturelle SEM. Elle serait source de nouvelles actions ou pratiques managériales à l'origine de performance organisationnelle.

Dans la dernière partie, nous synthétiserons notre modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne.

4. Le lien entre cognition et action : de quelle manière passe t-on de la cognition à l'action ?

Ce chapitre développera le lien entre la cognition et l'action. En 1993, Schneider et al. se posent encore la question sur le passage de la cognition à l'action. Cette transition, reste pour les auteurs encore floue et mal explorée. Pfeffer et al. (2000), ont d'ailleurs souligné la présence d'un fossé entre la (les) connaissance(s) et l' (les) action(s). Il conduit à la contre-performance et nécessite d'être comblé. L'une des solutions repose sur l'utilisation de discours, de la rhétorique offrant la possibilité d'imager le futur.

Dans la continuité de la modélisation de notre entreprise coopératrice européenne, après la formation de la cognition organisationnelle SEM, il est déterminant de se poser la question sur le passage de la cognition vers l'action. Une dualité importante apparaît en effet en traitant ce lien : est-ce la pensée ou la cognition qui précède l'action, ou plutôt l'action qui est la résultante de tout, voire la naissance de nouvelle cognition et de pensée. Les tenants de chaque courant persistent dans leurs démonstrations et n'en démordent pas.

Un troisième courant tente de les réunifier en insistant sur le fait que la pensée et l'action exercent une influence réciproque.

4.1. Deux courants théoriques oppositionnels sur le lien entre la cognition et l'action.

Deux courants théoriques s'opposent pour expliquer le lien entre la cognition et l'action. Le premier courant, celui de la théorie cognitive, postule que la cognition précède les actions. Laroche (1995) explique que la décision et la prise de décision (« decision-making » définie par l'auteur comme étant le processus par lequel les décisions sont prises ou adoptées) sont la représentation sociale en d'autres termes la cognition sociale ou la représentation collective de la réalité sociale. Elle influe le processus, facilite l'action et aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l'organisation. La décision a un caractère de prophétie auto-réalisatrice. La prise de décision, quant à elle, symbolise le sens commun bâti et partagé socialement. Elle génère des idées concourant aux actions organisationnelles. Les auteurs notent que les décisions créent des flux de cycle d'actions.

Schneider et al. (1988, p3) supposent que les organisations, les groupes et les individus possèdent un ou plusieurs « postulats(s) (« basic assumption ») « représenté comme un

système de signification partagée, qui gouverne les perceptions collectives, les pensées et les actions ; s'exprimant aux travers des valeurs et les croyances ; qui explique et valide les phénomènes, leurs causes et de ce qu'ils doivent être ». Ce postulat (« basic assumption ») donne lieu à des modèles de comportements pour faciliter ainsi le passage aux actions par le biais de la formulation stratégique. L'organisation dite « *pairing* », par exemple, croît et a une disposition à anticiper un événement en fournissant les solutions adéquates. Le top management se place toujours dans une perspective de création d'opportunité. L'environnement serait vu comme étant supportable, et offrant des opportunités nouvelles (technologies, produits et marchés). Elle se comporte comme une organisation de prospection à la recherche des opportunités ou de bonnes synergies.

La seconde concerne la théorie behavioriste qui soutient l'idée selon laquelle les actions ou les comportements répondent à un ou plusieurs stimuli selon les pionniers tels que Thorndike, Watson, Skinner, Hull, Tolman⁹². Les actions deviennent des préalables à la cognition. Deux directions différentes existent cependant au sein de cette même théorie : le behaviorisme radical et le néo-behaviorisme. Pour les défenseurs du premier courant, les comportements ne représentent que des réponses à des stimuli externes à l'homme en faisant abstraction totale d'un quelconque processus psychologique. Le fervent défenseur de cette première tendance est Watson. Pourtant, les neo-behavioristes admettent que certains processus psychologiques (tels les sentiments, la motivation etc ...) peuvent être à l'origine des actions ou des comportements qui, à leur tour, sont conditionnés par l'environnement extérieur. Suivant Skinner (1974, p.24) « *l'environnement intervient tout d'abord au cours de l'évolution des espèces ; il exerce en outre un effet de nature différente pendant la vie de l'individu, et le comportement que nous observons à tout moment résulte de la combinaison de ces deux effets* ». Ainsi, les sentiments que l'individu ressent, sa motivation et sa pensée sont produits par l'environnement lui-même. La pensée ne fait qu'un avec le comportement. « *La pensée a les dimensions du comportement, et non d'un processus interne imaginaire qui s'extérioriserait dans le comportement* » (Skinner, 1974, p124).

⁹² Edward Thorndike, John Watson (1878-1958), Burrhus F. Skinner (1904-1990), Clark Hull (1884-1952), Edward Tolman (1886-1959)

Ces deux théories sont mutuellement exclusives, soit la cognition précède l'action c'est-à-dire que les comportements et les actions sont la traduction de la pensée, ou soit ils répondent à un stimulus extérieur. Ces liens unidirectionnels ne présentent pas la réalité organisationnelle. L'action humaine et leurs comportements sont autant gouvernés par les éléments extérieurs que par les aspects cognitifs (« *l'homme façonne son environnement autant qu'il est façonné par ce dernier* » p.17, op. cit. Weick 1995). Nous nous inscrivons dans cette dimension interactionniste où l'action et la pensée se trouvent dans une position d'influence réciproque ; parce que d'une part la nouvelle cognition organisationnelle trouve son origine dans l'interaction des managers, des ingénieurs et/ou des techniciens lors des projets de coopération européenne mais de plus, le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle passe par une institutionnalisation où les interactions sont permanentes entre les actuels et les nouveaux modes d'organisation et de pensée. D'ailleurs, Blumer (1969) affirme que les actions sont fondées dans un processus continu d'interactions et non pas dans un sens stimuli-réponse.

4.2. La théorie interactionniste : le modèle qui prône une réciprocité entre action et pensée.

Koenig (2003, p.17) concilie les deux courants précédemment pour définir la théorie interactionniste. Selon l'auteur, « *le courant de pensée interactionniste se caractérise*

- *par l'importance accordée à l'individu dans une société d'égaux où les différences existent, mais ne sont pas considérées comme figées,*
- *l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci,*
- *une nature sociale de l'identité individuelle que l'auteur conçoit comme un équilibre entre détermination et spontanéité,*
- *le processus est important et l'interactionniste refuse les dualités entre individu et société, la pensée et l'action,*
- *ce courant considère que le sens commun est le produit d'une activité continue de communication interpersonnelle.»*

Dans les hypothèses mêmes de la construction de notre modèle, la cognition socio-économique organisationnelle SEM remet l'homme au centre de ses préoccupations par la notion de respect. Effectivement suite aux expériences dans un projet de coopération, des différences de cultures existent, que ce soit au niveau national ou organisationnel. La dimension « respect » atténue la tension de cette différence sans vouloir la renier mais au

contraire la reconnaître et l'accepter (Calori 1994, 1995 ; Chevrier 2000, 2003 ; Adler 2002 ; Meier 2006).

A un niveau supérieur, l'organisation produit son environnement par le phénomène « de promulgation ou d'*enactment* » de Weick (1995) que nous avons développé dans le chapitre 3. Elle est également façonnée par son environnement. Elle subit, s'adapte et anticipe les contraintes en opérant des changements (cf. paragraphe 3.1 sur les principaux facteurs des changements organisationnels dans le chapitre 2).

Cette influence mutuelle entre l'environnement et l'organisation conduit ainsi à une modification continue, à une nécessité d'adaptation de tous les protagonistes aussi bien l'individu que l'organisation, et mobilise autant la cognition que les actions.

4.3. Au niveau individuel : la facette du passage de la cognition vers l'action dans la perspective interactionniste.

Bandura en 1977, selon Gioia et al. (1985), parle de la théorie de l'apprentissage social⁹³ pour montrer le lien de passage de la cognition au comportement ou aux actions. Seulement, ils lui reprochent que ses études montrent plutôt une influence réciproque entre l'environnement et le comportement. Fort de ce constat, Gioia et al. (1985) approfondissent davantage ce phénomène et l'expliquent par le biais du script et du « *vicarious learning* » ou l'apprentissage indirect.

Les auteurs supposent qu'une organisation a un schéma de base organisationnel. Il se définit comme : «*une structure de connaissances que l'individu utilise pour organiser et créer du sens sur les informations sociales et organisationnelles perçues*» (p.529, op. cit. Gioia et al. 1985). Ce schéma de base n'offre cependant que des hypothétiques comportements et non un guide de comportements ou d'actions. Spécifié ainsi, le concept de « *script* » devient « *une structure cognitive ayant une orientation comportement ou action* ». Lord et al. (1987, p.266) désignent cependant le script comme étant « *une structure cognitive de connaissances retenue dans la mémoire qui décrit les séquences d'évènements appropriées pour les situations conventionnelles ou familières* ».

⁹³ Définition du social learning theory: "Learning would be exceedingly laborious, not to mention hazardous, if people, if people had to rely solely on the effects of their own actions to inform them what to do. Fortunately, most human behavior is learned observationally through modeling : from observing others one forms an idea of how new behaviors are performed, and on later occasions this coded information serves as a guide for action." (p.22)

Le script comme étant un processus de comportements imprimés dans la mémoire facilite le passage de la cognition à l'action. Il est une succession d'indicateurs clés auxquels sont associés des comportements et des résultats du passé.

Gioia et al. (1985) associent la naissance du script à travers l'apprentissage indirect ou « vicarious learning ». Un membre de l'organisation apprend un modèle de comportements en observant des situations de performance. Il l'imprime dans la cognition en les codifiant (c'est-à-dire en associant à chaque modèle de comportements des signaux significatifs) et va lui servir de guide dans ses actions. Au quotidien, dès l'apparition d'un des signaux, l'individu déploie le script par le biais de schéma de procédure de comportements pour résoudre un problème et pour atteindre le résultat voulu. Et cette phase de passage de la cognition vers l'action passe par ce que les auteurs appellent « l'enactment ou la promulgation du script performant ».

Nous reprochons au travail de Gioia et al. (1985) leur vision réductrice. En effet, restreindre aux événements performants et au mimétisme les seules références inscrites au modèle de comportement dans le script simplifie la réalité complexe. Ingham (1994) stipule qu'une plus grande attention est accordée aux erreurs commises par une entreprise participant à cinq projets de coopération. Ces erreurs l'ont permis de porter les corrections nécessaires dans l'établissement des contacts et la gestion des projets avec des partenaires multiculturels.

Puis, le script, une transcription de la cognition pour le passage à l'action, ne peut être mobilisé que dans des situations programmées, itératives ou routinières (Lord et al. 1987). Eckbald (1981) s'oppose totalement à cette vision. Pour lui, le « schéma » ou le « *script renforcé est une structure cognitive qui peut être couplée avec les schémas existants et rassemblés pour produire les comportements ou les actions appropriées dans les nouvelles situations. Il représente une unité autonome qui peut être appliquée de manière indépendante pour de nouvelles tâches* » (p.267).

Le schéma ou le script renforcé peut s'associer librement avec des anciens, pour recréer de nouvelles cohérences, de procédures ou de nouveaux processus face à des situations multiples. Il est à l'origine de nouvelles propositions de comportements et d'actions à mener pour atteindre les objectifs. Ainsi, le schéma est ici le script avec un certain degré de complexité et qui offre plus de flexibilité et d'adaptation aux changements.

Pour s'assurer de l'effectivité du passage de la cognition à l'action, Lord et al. (1987) recommandent l'application des théories du contrôle de Carver et al. (1981).

La théorie du contrôle développée par Carver et al. (1981) consiste à expliquer les liens entre les objectifs, les actions et le feedback ou le contrôle. Le couple objectifs-actions résulte d'un processus cognitif qui fixe les résultats souhaités avec les modalités jugées adéquates pour sa réalisation. Selon les auteurs, la concrétisation des actions envisagées doit se mesurer, et seul le feedback permet d'apprécier la conformité des prévisions aux réalisations. Bien qu'un décalage apparaisse aussi, ils concluent qu'une action a été véritablement déployée.

Le script remplit une double fonctionnalité : à la fois comme le guide de comportements ou des actions grâce à ses indicateurs, et aussi le moyen de création de sens en restructurant les actions et les comportements anciennement imprimés dans la cognition. D'une manière générale, les expériences, les vécus et les interrelations qu'auraient pu avoir un membre de l'organisation bâtissent le script. Nous retrouvons cette hypothèse dans le travail mené par Huff (1982) et que nous avons eu l'occasion d'expliquer dans le chapitre 2.

Si le script est assimilé au niveau individuel, quel en serait l'équivalent au niveau organisationnel ?

4.4. Au niveau organisationnel : la facette du passage de l'action vers la cognition dans la perspective interactionniste.

Starbuck (1983) distingue deux types d'activités au sein d'une organisation : celles routinières et celles qui ne le sont pas. Ces deux cas méritent d'être expliqués pour le passage de l'action vers la cognition. Dans la réalité organisationnelle, l'entreprise ne fonctionne pas tout simplement dans une routine organisationnelle, elle subit les contraintes environnementales et crée du sens pour expliquer les nouveaux événements.

4.4.1. Les actions routinières dues au processus stimuli-réponse.

L'organisation génère des actions ou des comportements automatiques issus d'une forte « cristallisation » du processus stimuli-réponse quelles que soient les circonstances selon Starbuck (1983). Le phénomène de cristallisation s'amplifie au fur et à mesure que des nouveaux construits cognitifs viennent tout simplement se greffer aux anciens sans qu'il y ait au préalable un désapprentissage⁹⁴. La répétition des actions renforce davantage l'ancrage de l'automatisme au niveau organisationnel.

Bien que le stimulus soit l'élément déclencheur des actions, ces dernières sont inscrites dans la cognition organisationnelle et font partie des routines organisationnelles. D'ailleurs, elles ressemblent au script individuel décrit par Lord et al.(1987) et par conséquent se déploient uniquement au niveau des routines quelles que soient les circonstances.

Cependant, une organisation n'est pas faite uniquement de routines d'où l'intérêt de traiter la partie sur le passage de la cognition vers l'action dans d'autres situations.

4.4.2. La coordination des actions collectives selon Weick (1995) dans des situations non routinières.

Si grâce au script, les membres de l'organisation arrivent à développer des comportements plus ou moins automatiques, la cognition organisationnelle partagée par les membres de l'organisation parvient-elle à coordonner toutes les actions des membres de l'organisation dans des circonstances non routinières?

Langfield-Smith (1992) parle d'une non nécessité d'une représentation partagée pour l'action organisée. Il parle plutôt de sens collectif non pas comme un phénomène durable mais comme un « artefact transitoire » qui permet une action organisée. Une vision partagée est l'une des conditions de la théorie cognitiviste selon laquelle le sens collectif conditionne toute action collective ou toute action organisée.

⁹⁴ Le désapprentissage est "tout simplement le processus par lequel les entreprises éliminent les vieilles logiques et comportements et en ouvrent la voie à de nouveaux" p.498 de Prahalad et al. 1986.

Weick (1995), dans un mouvement interactionniste, rejoint Langfield-Smith (1992) sur ce partage pour un laps de temps limité d'une vision collective de sens. Dans le chapitre 3, nous nous sommes limités à expliquer la construction d'une cognition organisationnelle par le sensemaking-enactment et l'institutionnalisation de Weick (1995) ; dans ce paragraphe, nous nous intéressons à la théorie de Weick (1995) sur le passage de la cognition vers l'action.

Une action organisée est une coordination des diverses activités des différents membres d'une organisation. Elle a une dimension organisationnelle plutôt qu'individuelle.

Pour qu'il y ait une action organisée, Weick (1995) pose la condition principale de la « *construction collective de sens* ». Face à un évènement ou à un problème, les personnes interagissent avec des références et des valeurs différentes. Chaque membre de l'organisation crée un sens à sa manière suivant ses propres valeurs, ses repères, ses expériences, sa cognition et ses convictions. Par conséquent, il y a autant de sens que de personnes dans le groupe.

Cette pluralité de sens compromet la coordination de l'action organisée du groupe. Il faut que le groupe construise collectivement du sens en réduisant autant que possible « *l'équivocité* », en d'autres termes en diminuant les divergences, en cherchant à trouver des sens équivalents pour tous les membres du groupe. Le « *sens collectif* » ainsi construit ne demeure que temporaire et permet d'organiser des actions collectives.

Weick (1995) parle d'une construction collective de sens durant laquelle il faut réduire autant que possible « *l'équivocité* » en se mettant d'accord provisoirement sur des sens équivalents convergents permettant de passer à une action organisée. Il souligne cependant que pour agir collectivement, il n'est pas nécessaire de partager des valeurs et des objectifs. Ce qui va à l'encontre de toute organisation dictée par une stratégie globale qui se décline en objectifs opérationnels différenciés suivant les départements ou les services.

D'une manière générale, la construction collective de sens ou le sens collectif finalisé se manifeste d'une part par les paradigmes, les théories de l'action et les traditions de conduite (Allard-Poesi 2003 « *qu'ils ont trait en particulier à l'action et à l'articulation d'actions, constituent potentiellement des répertoires de règles ou procédures* »). Ces formes reposent essentiellement sur « les actions » et « leurs conditions d'exercice ». Et

d'autre part, elle se manifeste aussi par des formes descriptives du monde telles les idéologies, des prémisses qui donnent des cadres de légitimation d'une action.

La construction collective de sens, en réduisant l'équivocité des différents points de vues des membres de l'organisation, aboutit à un sens collectif temporaire qui permet d'engager une action organisée sous les formes de paradigmes, des théories de l'action et des traditions de conduite. La stabilisation de sens, bien qu'elle soit temporaire, est une précondition pour passer à l'action.

Si un accord sur les actions à entreprendre pourra être obtenu, et si les mots ont des significations « equifinales » c'est-à-dire des significations, sans être identiques, dont leur reproduction entraîne les mêmes conséquences comportementales (Donnellon et al. 1986).

4.5. Quel modèle pour notre entreprise coopératrice européenne ?

Le passage de la cognition vers l'action, dans le contexte de notre étude concerne-t-il des actions de nature récurrente ou imprévisible ?

Dans notre modèle théorique, le passage de la cognition managériale vers celle organisationnelle passe par l'institutionnalisation c'est-à-dire transformer l'intersubjectivité en subjectivité générique. En d'autres termes, le sens collectif créé à la suite des interactions n'est plus temporaire mais reste enraciné et devient un construit cognitif qui perdure.

Par conséquent, il s'oppose à la définition même de la création de sens dans le contexte d'une action organisée de la théorie interactionniste. Rappelons que pour cette théorie, les actions spécifiques ainsi engendrées ne pourraient pas être des pratiques managériales qui pourraient être perpétuées. Elles seraient développées dans un contexte environnemental particulier et surtout dans un contexte de création de sens et d'interactions très particulières.

Rappelons que l'intersubjectivité est née des interactions entre les différents coopérants de nationalité diverse lors du projet de coopération. Elle est à l'origine de la cognition managériale SEM aux trois construits : économique, multiculturel et social. Cette cognition n'a pas fourni un modèle de comportement strict c'est-à-dire le modèle de management unique adopté durant le projet de coopération ou le script tel qu'il a été défini précédemment. Elle est un « script de base » ou une « cognition de base » décrivant

uniquement les principaux concepts cognitifs à assembler dans les situations multiculturelles sans vouloir imposer des structures de liens qui peuvent se créer entre eux. Les situations multiculturelles demeurent des événements où les multiples construits seraient mobilisés. Et, elle constitue un événement d'interactions à l'issue duquel un nouveau mode de management ou un script spécifique apparaît. C'est ce que nous avons appelé les nouvelles pratiques managériales qui traduisent une forme particulière de combinaison des construits cognitifs.

La cognition de base SEM acquise à l'issue de l'intersubjectivité sera institutionnalisée et se transforme en une subjectivité générique. A cet effet, nous pourrions citer l'exemple d'une PME IMSTAR⁹⁵ « *la valeur ajoutée européenne réside dans les synergies dues au travail en commun, au croisement de disciplines, de technologies complémentaires. C'est également la confrontation d'expertises diverses (PME/laboratoires) (...) La valeur ajoutée c'est enfin des emplois de haut niveau sur la durée et des avancées scientifiques avec des retombées en termes de propriété industrielle.* » L'interaction pendant la coopération crée un dynamisme et une nouvelle cognition tournée principalement vers la perception d'une complémentarité des compétences, mais aussi et surtout la perception des avis critiques voire divergents comme une source de progression et d'amélioration de l'innovation. Cette intersubjectivité devient une subjectivité générique à l'entreprise et un moteur favorisant la recherche à une participation à des projets collaboratifs nationaux, européens ou internationaux. La participation d'Imstar aux projets Comics et New generis, sa recherche de partenariat européen voire internationale témoignent de l'intégration dans la cognition organisationnelle de la valeur ajoutée européenne.

En d'autres termes, les construits de base de la cognition SEM seraient adoptés par l'organisation et deviennent des construits pérennes dans l'organisation. Suivant les situations, les interactions entre les personnes de culture différente concourent à la formation de combinaison multiple des construits entre eux et contribuent à l'apparition de pratiques managériales.

En bref, la face du passage de la cognition vers l'action inscrit dans la théorie interactionniste se passe tout d'abord par le biais des automatismes lorsque les actions sont routinières, et par une création de sens collectif en réduisant l'équivocité pour coordonner

⁹⁵ http://www.idf-tech.net/index.php?option=com_content&view=article&id=24:imstar---

toutes les actions dans des situations mouvantes. La cognition socio-économique multiculturelle SEM serait la meilleure prédisposition qui permettrait la coordination des activités par la création collective de sens.

D'ailleurs la théorie de la contingence, expliquée par Fry et al. (1987), stipule que la congruence est nécessaire mais pas suffisante. Cette nécessité d'établir des relations entre l'environnement et l'organisation d'une part (appelée macro-congruence) et la structure organisationnelle et le comportement individuel d'autre part (micro-congruence) participent largement à la transformation d'une organisation en combinant des variables indépendantes pour aboutir à des performances. La participation d'une entreprise à un projet de coopération européenne n'est pas suffisante pour qu'il ait une transformation voire une performance. L'établissement de relations entre l'environnement et le comportement organisationnel ou individuel permettrait d'ajuster les exigences extérieures à celles internes en vue d'atteindre les performances.

L'apprentissage organisationnel conditionne alors le passage de l'intersubjectivité vers la subjectivité générique mais aussi la performance.

5. Les performances : les liens de la performance avec les pratiques managériales et la cognition socio-économique multiculturelle SEM

5.1. Le concept de la performance

Fericelli et al. 1996 associent au concept performance les mots « atteintes des objectifs » ou encore « le résultat exceptionnel » qui va bien au-delà des objectifs que l'entreprise s'est fixée. Ce concept de performance en tant que résultat est approuvé par Thévenet (2000, p.173) et nécessite selon lui des critères mesurables. Mais ce critère de résultat reste insuffisant, il l'enrichit par deux approches : par la procédure et par la structure organisationnelle.

La performance en tant que procédure « *s'intéresse aux comportements effectifs des individus et à la manière dont ils réalisent concrètement leurs tâches au travail* » (op. cit. Thévenet 2000). L'organisation fixe à chaque membre de son organisation des attributions de tâches avec des objectifs clairement définis. La performance sera associée à la fois aux

résultats (l'atteinte des objectifs) et aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. Baird (1986), faisant partie de ce même courant, souligne que la performance est une action ou un processus consistant à contrôler et à mener des actions correctives des pratiques en-cours.

Quant à la performance relative à la structure organisationnelle, elle est « *la résultante du processus d'agrégation qui articule les efforts individuels dans le sens collectif* » (op. cit. Thévenet 2000). C'est-à-dire que les performances individuelles de procédure s'inscrivent et concourent à la performance collective et donc organisationnelle. Selon l'auteur, « *la performance organisationnelle globale est la résultante du respect ou du dépassement des attributions de rôle de chacun* » (op. cit. Thévenet 2000).

En résumé, la performance peut être soit un résultat des actions, soit un processus ou un comportement, soit une articulation des actions individuelles vers le collectif. Ces trois concepts restent complémentaires dans une entreprise et seront déployées selon les niveaux hiérarchiques, la nature des services et les actions à mener.

Dans le cadre de notre recherche liée aux entreprises coopératrices européennes, la notion de performance relève des trois approches complémentaires. Nous rappelons que dans notre modèle théorique, nous avons supposés que suite à la participation à un projet de coopération européenne, les managers ont acquis une cognition socio-économique multiculturelle SEM. Elle sera diffusée au sein de l'organisation et sera source de nouvelles actions ou de pratiques managériales. Ses actions et cette cognition SEM sont à l'origine des performances organisationnelles. Elles peuvent prendre la forme soit d'un résultat exceptionnel, soit sous la forme de processus et/ou d'une articulation des actions individuelles vers le collectif.

5.2. Les objets de mesure de la performance dans la littérature : capital financier et capital intellectuel

Pepperd et al. (2001) et Vickery (2000) identifient les ressources basiques d'une organisation, qui englobent à la fois des actifs matériels (les capitaux monétaire et physique) et immatériels⁹⁶ (les capitaux organisationnel, relation et humain).

Tableau n°10 : Les ressources basiques d'une organisation

Capital Total	Capital financier	Capital monétaire	
		Capital physique	
	Capital intellectuel	Capital organisationnel ou structurel	<u>Actifs tangibles</u> : brevets, bases de données, logiciels, droit au bail, la marque, l'image de la société
			<u>Actifs intangibles</u> : concepts, R&D, fonds de commerce, le mode de fonctionnement, l'organisation administrative et informatique
		Capital relation	<u>Clients</u> : base de données, la réputation des nouveaux produits, les nouveaux services, les contacts, le relations avec les clients, la fidélité
			<u>Fournisseurs</u>
Capital humain		<u>Individuel</u> : les savoirs tacites, les expériences, les formations, les compétences des collaborateurs	
		<u>Collective</u> : les routines, la qualité des équipes, la capacité collective, la culture interne	

Sources : Adaptées de Pepperd et al. (2001) ; Vickery G. (2000)

Les mesures de la performance doivent à la fois porter sur la structure financière que sur le capital intellectuel de l'entreprise. Les performances financières à elles seules ne suffisent plus à apprécier la performance globale d'une organisation.

Le capital organisationnel mobilise les connaissances des ressources humaines pour créer des processus, pour organiser et coordonner le système organisationnel, pour concevoir des

⁹⁶ selon l'International Accounting Standards Committee (IASC) « les immobilisations incorporelles sont comme des actifs non monétaires, identifiables, sans substance physique, que l'entreprise détient pour les utiliser à la production ou à la fourniture de biens ou de services, pour être loués à d'autres ou pour ses besoins administratifs propres, et dont l'utilisation est supérieure à un an. »

marques, pour déposer des brevets et d'autres intangibles. L'ambiance de travail ainsi que la culture organisationnelle font partie intégrante de ce capital selon Sveiby (2000).

Les auteurs estiment que le capital relation est fondamental au même titre que les autres pour une organisation. Il ne suffit plus de se mettre en relation commerciale avec les clients et les fournisseurs, il faut les fidéliser, négocier et entretenir une relation où toutes les parties prenantes y trouvent leur compte. L'organisation se doit de pouvoir anticiper les besoins de leurs clients et de veiller à ce que leurs fournisseurs ne soient pas lésés, concourant à leurs pertes.

L'entreprise a également le devoir d'entretenir le capital humain qui se trouve être à l'origine des capitaux organisationnel et relationnel. Développer et préserver leurs compétences confère à l'entreprise une plus grande capacité à agir dans une grande variété de situations (Sveiby 2000). Le collectif n'est pas en reste également. Les routines, la qualité des équipes, la capacité collective sont autant d'éléments indicateurs du bon fonctionnement de l'organisation.

Cette approche holistique est partagée par Kaplan et al. (1998) en proposant les quatre axes suivants : financiers, processus interne, client et apprentissage organisationnel. Bien que ce travail des chercheurs ait une vocation pour le pilotage stratégique, ceci n'enlève en rien l'importance de ces axes.

5.3. Les mesures des performances : financières ou non financières.

Mesurer la performance du capital financier fait appel aux différents indicateurs financiers jugés pertinents face au contexte.

Les indicateurs de performance du capital intellectuel peuvent prendre la forme d'indicateurs financiers et non-financiers. De nombreuses valorisations financières ont été développées dans la littérature :

- l'IAS38 propose deux approches par le « benchmarking treatment⁹⁷ » et « allowed alternative treatment⁹⁸ »,
- sur le coût immatériel⁹⁹, le goodwill¹⁰⁰, le PER¹⁰¹ et la valeur actif immatériel¹⁰² de Pene (1993).

⁹⁷ Source International Accounting Standards (IAS) 38 sur l'Intangible Asset : le « benchmarking treatment » est le calcul par coût historique des intangibles moins les amortissements et l'« impairment losses ». Le fonctionnement des immatériels est le même que celui des actifs matériels.

⁹⁸ Source International Accounting Standards (IAS) 38 sur l'Intangible Asset : « allowed alternative treatment » est la revalorisation des actifs par la fair value ou juste valeur (c'est sa valeur d'actif s'il est négocié) moins les amortissements et l'« impairment losses ». Cette méthode de calcul prend en compte la dépréciation ou l'appréciation des valeurs immatérielles.

⁹⁹ la valorisation de l'actif immatériel par le coût, la plus intuitive, est le total des dépenses engagées pour acquérir ou pour la formation des actifs immatériels, et le prix éventuel qu'un acheteur est prêt à payer pour avoir ces mêmes immatériels : Coût immatériel = Dépenses relatives aux immatériels. Selon Pene, il n'y a pas de raison pour qu'une autre entreprise ne puisse pas engager les mêmes dépenses pour acquérir les mêmes immatériels. Toutes les dépenses relatives à la construction ou à la constitution de l'immatériel font parties de son coût de revient si la société est amenée à le revendre après.

¹⁰⁰ le goodwill représente la surrentabilité exceptionnelle due à des actifs immatériels. Sans ces derniers, la société ne dégage que la rentabilité normale. Il peut être calculé de plusieurs manières : le goodwill comptable ou écart d'acquisition : [GW = Prix payé pour l'entreprise - Actif de l'entreprise tel entré dans les livres de l'acquéreur] ; le goodwill calculé à partir de la rentabilité de l'entreprise : [GW = Valeur globale de l'Entreprise – Actif Net Corrigé = Valeur de Rentabilité – Actif Net Corrigé] et l'approche additive du goodwill ou le goodwill utilisé comme moyen de capitaliser les éléments immatériels.

¹⁰¹ l'auteur recourt au ratio PER (price / earning ratio) ou taux de capitalisation des bénéfices qui est le nombre d'années de bénéfices non actualisés inclus dans le cours. Le PER met en rapport un cours qui anticipe les résultats futurs et un bénéfice par action historique ou en train de se reconstituer (bénéfice de l'année en cours). Ce ratio peut être différent pour deux entreprises du même secteur et cette différence est assimilée aux actifs immatériels (image globale et/ou quantité et qualité des marques). Autrement, plus le ratio PER est élevé, plus la qualité de l'actif immatériel de la société est élevée et il varie dans le temps et entre secteur d'activités. Le ratio peut être calculé de trois manières :

$$PER_0 = \frac{VR_0}{B}$$

- la rentabilité des capitaux propres est égale au coût de ces mêmes capitaux :
où VR0 : la valeur de la rentabilité à l'instant 0 et B : le bénéfice par action et perpétuel

- le calcul du PER quand nous sommes en présence de croissance perpétuelle à taux constant de Gordon-Shapira et nous supposons que la dividende de l'entreprise va croître à un taux constant à perpétuité :

$$PER_0 = \frac{D_1/B_0}{Ke - g}$$

où D1= D0(1+g)t : la croissance perpétuelle du dividende de l'entreprise à un taux constant g ; B0 : le bénéfice par action à l'instant 0 et Ke : le taux d'actualisation correspondant au niveau de risque de l'entreprise

- le calcul du PER dans une situation plus réaliste, prend en compte le taux de distribution des bénéfices anticipés et leur taux de croissance anticipé. C'est un ratio de calcul ex-ante : une anticipation du futur :

$$PER_0 = \frac{d_1(1+g_1)}{(1+Ke)} + \dots + \frac{d_n(1+g_1) \dots (1+g_n)}{(1+Ke)^n}$$

où : dx est le taux de distribution des bénéfices en année 1 à n et gx le taux de croissance anticipé des mêmes périodes.

¹⁰² la valeur actif immatériel se calcule par l'application aux bénéfices générés par les actifs immatériels d'un multiple pertinent : [Valeur Actif Immatériel = Multiple pertinent x Bénéfice Moyen], puis l'évaluation de l'actif immatériel à partir des flux de liquidité : [Valeur Immatérielle = Capitalisation par PER (coûts actifs immatériels + marge normale + goodwill)].

Suivant les travaux de Sveiby (2000) et Kaplan et al. (1998), nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les principaux indicateurs non financiers relatifs à chaque type de capital.

Tableau n°11 : Les indicateurs de performances non financières

Type de capital	Nature des immatériels	Indicateurs	Préconisation
Capital organisationnel ou structurel	Actifs tangibles	Investissement dans la création de filiales, le nombre de brevets déposés, les logiciels créés, le droit au bail	
	Actifs intangibles	Elaboration de nouvelles méthodes et de nouveaux systèmes, l'investissement en matière de traitement des informations, les capacités des systèmes d'information	
Capital relation	Clients	La part de marché, la conservation de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la mesure de la qualité perçue des prestations, la croissance organique (accueil du marché au niveau concept), l'indice de gain/perte de contrats, les ventes par client, la proportion de clients grands comptes, la pyramide des âges de la clientèle, la fréquence des commandes successives	
	Fournisseurs		
Capital humain	Individuel compétences	Age moyen, les années d'exercice de la profession, le niveau de formation, les investissements en matière de formation en entreprise, l'évaluation, la rotation du personnel, la proportion d'expert dans l'entreprise, la situation salariale relative, l'effet de levier et la valeur ajoutée par expert, la mesure des valeurs et de l'attitude des employés à l'égard de son environnement, le potentiel des salariés, la motivation	Il faut au préalable différencier les experts du personnel administratif, classer la compétence des experts par degré de responsabilité, de même que les professionnels par domaine.
	Collectif	la capacité des équipes ou des personnes à développer à long et à court terme des solutions innovantes à chaque problème rencontré, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés, la capacité de flexibilité et de recherche de chaque personne ou de chaque groupe, les capacités des systèmes d'information	

Sources : Adaptées de Sveiby (2000), Kaplan et al. (1998)

Ce tableau ne prétend pas répertorier exhaustivement les indicateurs de performances non financiers. Néanmoins, il nous renseigne sur les multiples indicateurs usuels sauf pour les fournisseurs qui n'ont pas été renseigné.

Les performances non financières peuvent également se rattacher aux actionnaires, au processus interne, à l'innovation, aux performances sociales et aux performances environnementales (Frigo 2002, Crosby et al. 2002, Ittner et al. 2003, ...).

Bien qu'elles se développent ces dernières années, plusieurs questions ont été soulevées quant à la réalité des mesures non financières. Ittner et al. (2003) identifient les quatre principales erreurs : elles ne sont généralement pas liées avec la stratégie globale de l'entreprise, les liens entre les performances financières et non financières ne sont pas éprouvés, et que les mesures et les critères ne sont pas corrects et réalistes. Les auteurs, suite à une étude sur une soixantaine d'industries, notent que de nombreuses méthodes existent pour mesurer la même chose.

Bach, Cohendet, Lambert et Ledoux (1992) ont spécifié que les impacts suite à la participation à un projet européen portent sur quatre grandes catégories :

- les effets technologiques à l'origine de nouveaux produits, de nouvelles technologies,
- les effets commerciaux par l'augmentation des ventes, l'accession plus facile à de nouveaux marchés et le label européen,
- les effets organisationnels et de méthode portent sur le contrôle qualité, la technique de production et le management du projet dus aux standards imposés par l'agence spatiale Européenne (ASE)
- et enfin les effets sur les facteurs de travail comme la « masse critique ».

Une étude complétée par Bach et Lambert en 2005, stipule que des performances nouvelles se forment dès lors que les connaissances sont recombinaisonnées ou les réseaux sociaux restructurés.

Dans notre contexte d'étude, nous nous intéressons aux quatre types de capital.

5.4. Les performances financières de l'entreprise coopératrice européenne

Elles nous permettront d'apprécier l'impact au niveau financier, d'une manière globale de la nouvelle cognition organisationnelle SEM qui serait source de nouvelles pratiques managériales. Rappelons que dans notre cognition SEM, le premier construit est dédié à la finalité économique. Il concerne les objectifs contractualisés dans l'accord de consortium pour une innovation aboutie et ceux non contractualisés à savoir : l'accès aux nouveaux marchés. Les indicateurs concernés restent le chiffre d'affaires, l'accès au nouveau marché, le retour sur investissement et/ou la rentabilité sociale sur le capital financier.

Cette augmentation des chiffres d'affaires est due aux effets de commerce comme le souligne Bach et al. (1992).

5.5. Les performances non-financières de l'entreprise coopératrice européenne

Les performances non-financières auxquelles nous nous intéressons pourraient être directement liées ou non aux objectifs stratégiques que les PME que nous avons étudiés (Cf. Ittner et al. 2003).

Nous tenons à mesurer les retombées d'un changement de cognition suite à une participation à un projet de coopération européenne. Nous écartons donc la première erreur évoquée par Ittner et al. en 2003.

Quant à l'existence d'une corrélation entre les performances financières et non financières, elle reste à démontrer dans le traitement de nos données. Cependant, la littérature nous fait état de l'existence d'une corrélation négative entre les performances financières et non financières ; c'est le cas des travaux menés par Aupperle et al. 1985 et Ullmann 1985 où les performances sociales entraînent des surcoûts en défaveur de la performance financière ; et la corrélation positive (McGuire et al. 1988).

Nous observons quatre types de performances non-financières suivant notre modèle théorique :

- celles liées à l'expérience dans le projet européen ayant des effets technologique ou commerciaux aussi bien en terme de produits ou de notoriété, regroupées sous l'item de performances européennes.

- celles liées au construit de multiculturalité car si ce construit a été effectif, il y aurait des retombées au niveau organisationnel : ce sont les performances du management pluriculturel,
- celles liées à l'organisation en générale ou les effets organisationnels. Le changement de pratiques managériales de par le fait d'une adoption d'une nouvelle cognition SEM aurait des impacts : ce sont les performances organisationnelles,
- celles liées au social de par le construit social sur le respect de l'individu et des parties prenantes sous l'item des performances sociales.

Les performances européennes, du management interculturel et celles organisationnelles en général concernent de près le capital organisationnel et structurel. Certains indicateurs relatant les performances du management interculturel, et tous ceux des performances sociales se préoccupent fondamentalement des capitaux relation et humain.

Le choix de rechercher à la fois les performances financières et non financières nous a amené à proposer des indicateurs afin d'appréhender une organisation dans son ensemble.

5.5.1. Les performances européennes

L'expérience de R&D pendant le projet de coopération européenne a des conséquences technologiques : nouveaux produits ou services et des effets commerciaux à savoir les nouveaux marchés, l'élargissement de l'application de l'innovation et les labels Eureka ou autre...

Ely et al. (2001) montrent que travailler dans la diversité surtout au niveau d'un groupe confère à l'entreprise des avantages en ce qui concerne la perspective d'apprentissage et d'intégration de nouveaux marchés, la perspective de légitimité et d'accès des nouveaux marchés ainsi que la perspective d'impartialité et de la fin de la discrimination.

Nous appelons sous le terme de performances européennes, la capacité de l'organisation à élargir donc son espace d'actions au niveau européen et non plus au niveau national. Une organisation ayant eu une expérience au niveau européen, et intégrant le management interculturel souhaiterait conquérir des clients européens, coopérer avec des fournisseurs ou des investisseurs européens. La perspective stratégique de l'organisation deviendrait l'Europe et non plus la nation dans laquelle elle est implantée. En effet, dans le premier construit de la cognition SEM, l'objectif non contractualisé concerne l'image ou la

notoriété que bénéficie la PME avec la participation à un projet européen. Le nombre de sollicitations d'entreprises (européenne ou nationale), ou le nombre de projets collaboratifs ultérieurs, ainsi que les nouveaux marchés européens voire internationaux résument cette performance européenne.

5.5.2. Les performances du management interculturel

Comme nous l'avons défini dans le chapitre 2, l'interculturalité ou la multiculturalité représente les interactions entre les différentes cultures. La présence de deux ou plusieurs cultures au sein d'une équipe nécessite avant tout un temps d'adaptation et d'apprentissage. Passé ce laps de temps, cette multiculturalité crée une performance surtout au niveau de la qualité des solutions proposées aux problèmes posés mais aussi dans leurs variétés. Rappelons que Watson et al. (1993) ont mené des expériences sur des groupes multiculturels et homogènes pendant dix-sept semaines et ont obtenu des résultats moins contrastés. Les groupes homogènes restent plus efficaces au niveau du « *processus de groupe*¹⁰³ » durant les trois premières périodes (treize semaines) et sont au même niveau que ceux multiculturels à la fin de l'expérience (dix-sept semaines). En ce qui concerne les mesures des performances, les groupes homogènes sont plus performants que ceux multiculturels durant les deux premières périodes. Le groupe homogène, à l'issue de la période trois, n'est performant que sur la qualité des solutions proposées. Tandis que ceux du multiculturel deviennent performants sur les solutions alternatives et les perspectives. Arrivés à la fin de l'expérience, les groupes multiculturels gardent leurs avantages de la période trois et arrivent à égalité avec le groupe homogène par rapport aux identifications des problèmes et aux qualités des solutions proposées.

Cette performance multiculturelle pourrait être mesurable au travers des projets ou partenariats toujours grandissants avec des collaborateurs de nationalité différente, et à travers le nombre de projets collaboratifs ultérieurs.

¹⁰³ "Processus de groupe" défini par les auteurs comme étant "les actions qui ont des interactions et impacts sur une autre action du groupe »

5.5.3. Les performances organisationnelles

Les performances organisationnelles peuvent être assimilées aux changements organisationnels ou aux nouvelles pratiques managériales qui auraient des impacts sur la gestion de l'entreprise.

5.5.4. Les performances sociales

La définition de la performance sociale est complexe dans la littérature. Wartick et al. (1985) définissent la performance sociale comme étant «*une configuration organisationnelle articulée autour des principes de responsabilité sociale, des manières ou des processus entrepris pour répondre aux pressions sociales et les résultats observables relatifs aux relations sociales de l'entreprise : les impacts sociaux, les programmes et les politiques sociales*¹⁰⁴». En bref, l'entreprise évolue suivant trois grandes orientations : philosophique associée aux principes, institutionnel au regard des processus et organisationnelle en ce qui concerne les politiques.

Ce concept de performance sociale a évolué. Wood la détaille dans son article paru en 1991. Tout d'abord, **les principes de responsabilité sociale** reposent sur la légitimité de l'organisation en étant conforme aux législations en vigueur dans le pays d'exercice, sur la responsabilité sur les problèmes causés par ses propres activités et ses intérêts. En conséquence, elle est tenue de fournir les solutions adéquates. Et enfin, les managers sont autant des acteurs moraux qui s'investissent dans des relations philanthropiques.

L'un des **processus** auquel l'entreprise devrait s'engager est celle d'être une entreprise écologique qui s'adapte aux changements environnementaux, et qui respecte la législation environnementale. Gérer les relations avec les parties prenantes, veiller à ce qu'elles soient autant satisfaites que les clients, ainsi que le management des problèmes sociaux représentent autant de processus auxquels l'organisation s'engage pour répondre au mieux aux sollicitations des environnements interne et externe.

Les impacts visibles de la responsabilité sociale se manifestent par le biais des toxicités des produits, des pots de vin, des activités susceptibles d'être des vecteurs de maladie, des

¹⁰⁴ « a business organization's configuration of principles of social responsibility, process of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships »

programmes sociaux (tels les œuvres caritatives), les apprentis, une politique sociale (sur les institutions, sur l'adaptabilité de l'organisation à son environnement), et l'instauration d'une éthique des affaires.

Cette description de Wood (1991) est complète, et dont une partie uniquement sera examinée dans le cas de notre recherche. En sachant que, pour tout projet financé dans le cadre d'un programme européen, l'homme doit toujours être au centre des préoccupations. Ce qui nous intéresse plus particulièrement sont les relations avec les parties prenantes : les clients internes à l'entreprise, ses clients externes et/ou ses fournisseurs.

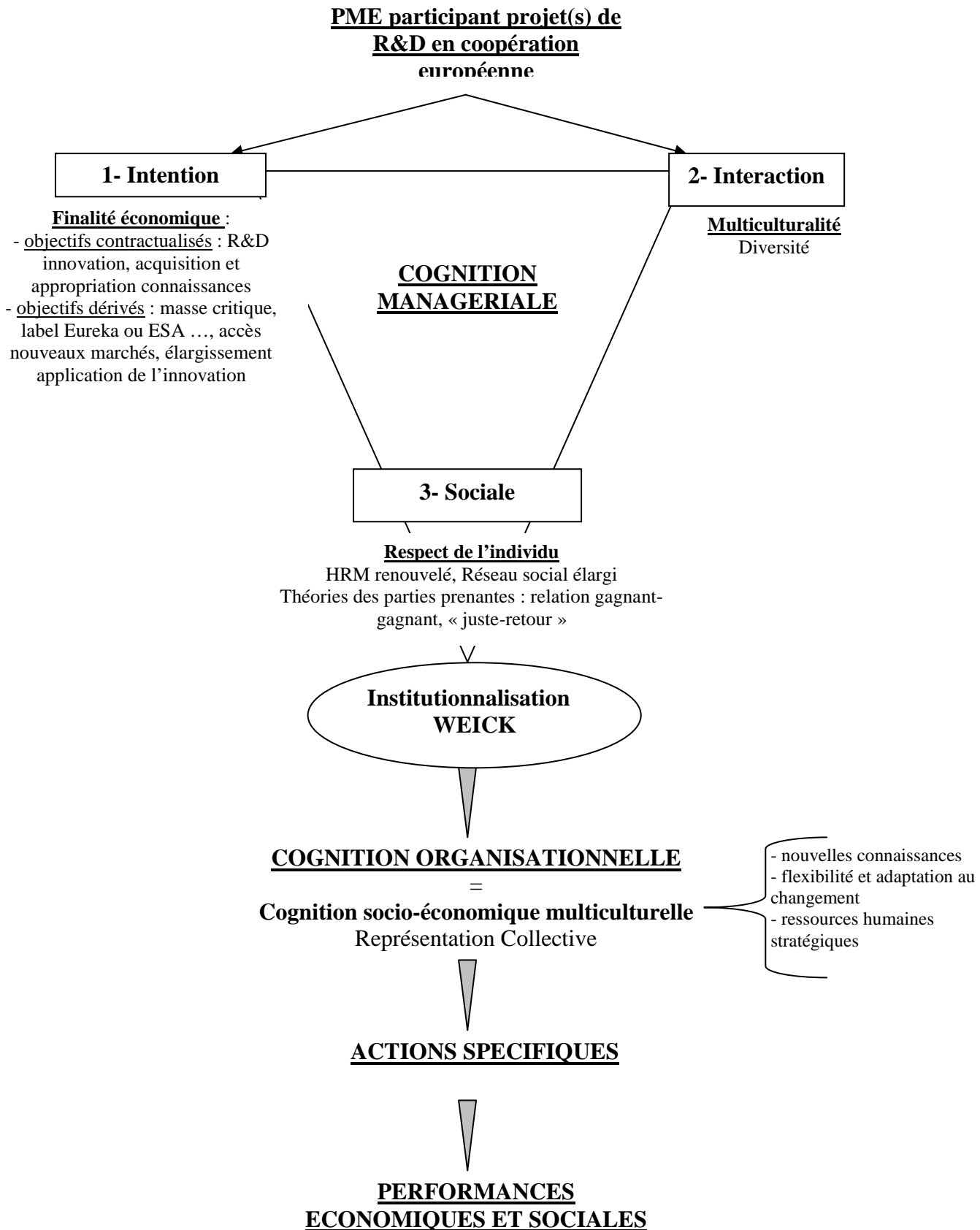
Pour les employés, la gestion des ressources humaines serait renouvelée, le respect des individus reste toujours appliqué. Et en ce qui concerne ses relations avec l'extérieur, elle se manifeste selon les travaux de Bach et Lambert (1992) sous le concept de gagnant-gagnant, et aussi des changements de réseaux sociaux (aussi bien interne qu'externe à l'entreprise) par le biais du nombre de nouveaux partenaires.

Suite à nos positionnements théoriques, et à l'explication des différentes articulations entre les construits, nous synthétisons notre modèle d'entreprise coopératrice européenne.

6. Le modèle théorique de notre entreprise coopératrice européenne

Voici donc la représentation schématique de notre entreprise coopératrice européenne qui s'articule autour de trois parties.

Figure n°7 : Le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne



Notre modèle comme nous l'avons évoqué dans le 1^{er} chapitre part donc des caractéristiques du modèle de management européen étudiées par Calori et al. (1994-1995) et de la composante économique.

Suite à l'expérience d'un projet européen où plusieurs organisations de nationalité différente étaient présentes, les participants seraient confrontés aux différences culturelles (manière de travailler, manière de manager, vision des choses ...), et simultanément soumis aux phénomènes d'apprentissage.

Notre modèle comporte trois parties, la nouvelle cognition managériale, l'institutionnalisation de cette cognition managériale pour devenir une cognition organisationnelle, et enfin les actions générées par cette nouvelle cognition managériale qui à leur tour sont sources de performances économiques et sociales.

La Première partie concerne la construction de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM). Pendant et après le projet européen, le ou les coopérant(s) ayant participé(s) au projet de coopération a(ont) acquis une nouvelle cognition managériale que nous avons dénommé cognition socio-économique multiculturelle organisée autour de trois construits : la finalité économique, la multiculturalité et le social.

Le manager, l'ingénieur et/ou le technicien gardent toujours l'objectif de la finalité économique qui est le premier rôle de l'entreprise selon Friedman (1962) (le premier construit de notre cognition). Le manager et son équipe doivent mettre à profit les nouvelles connaissances techniques, technologiques et/ou les actifs complémentaires acquis lors de la coopération. La naissance de nouveaux produits ou services, une amélioration des produits existants offrirait un certain avantage concurrentiel. Et d'ailleurs selon Huff (1990), cette intentionnalité économique s'imprime au niveau de la cognition. Teece en 2006 parle de la mission du manager dans la création de valeur.

Le second construit : la multiculturalité serait observée et aurait marqué le manager, l'ingénieur et/ou le technicien lors de la coopération européenne. Les différences entre les nationalités lors des multiples interactions et échanges avec les autres coopérants subsisteraient. Elles constitueraient une menace pour la réussite du projet selon Pothukuchi et al. 2002 et Cartwright et al. 1993. Ces auteurs ont en effet montré dans leurs études que plus la distance culturelle est grande entre les membres d'une équipe, plus grande sera la chance que le projet échoue. Il est alors plus que nécessaire de surpasser les différences afin de pouvoir travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés. Les travaux

empiriques menées par Chevrier (2003) démontrent que des modes de management spécifiques se sont créés pendant les périodes de coopération, qui justement tendent à donner la possibilité de surmonter cette différence. Ainsi, le manager, l'ingénieur et/ou le technicien riches de cette expérience de coopération et ayant participé au management interculturel, intègrent dans sa cognition les connaissances managériales acquises dans ce domaine lors des multiples interactions. La représentation mentale d'un manager sur le construit de la multiculturalité comporte le diagnostic culturel accompagné de l'apprentissage, l'arbitrage par les compétences, le respect mutuel et un style de management ad hoc nécessitant ainsi une grande adaptabilité et flexibilité. Notons que, le fait de surmonter la différence n'est pas systématiquement assimilé à tout vouloir homogénéiser, mais plutôt à une harmonisation.

Et enfin, le troisième construit est le social fondé sur le concept du « respect de l'individu ». Nous retrouvons cette notion de respect de l'individu dans les caractéristiques du management européen. Nous supposons que lorsque les Européens travaillent entre eux, ils retrouvent leur point commun dont fait parti le respect de l'individu. Le respect entre les parties engagées dans la coopération s'impose tout naturellement, chaque membre veille à une harmonisation et cherche à concilier les intérêts du plus grand nombre. Le respect de l'individu se traduit ainsi au niveau de notre modèle par la pratique sociale intégrant à la fois la politique de GRH tournée vers l'homme et non les tâches, et la prise en compte des divers intérêts des parties prenantes.

En intégrant ces trois construits, nous proposons le concept de la cognition socio-économique multiculturelle. Elle devient la représentation mentale d'un manager qui pour toute action ou activité, mobilise les trois construits. Le manager, l'ingénieur et/ou le technicien se préoccupent à la fois de ses objectifs économiques pour atteindre les performances financières. Mais cette intentionnalité économique s'accompagne d'une reconnaissance d'une part des différences culturelles en mettant en avant le respect mutuel, la reconnaissance de la différence, l'arbitrage par les compétences et, d'autre part, la conciliation des intérêts des parties prenantes. Le respect des ressources internes à l'organisation passe par une GRH au lieu d'une gestion purement administrative, et par la conciliation des intérêts de toutes les parties prenantes extérieures à l'organisation.

La seconde partie du modèle suppose qu'il faut que cette cognition managériale soit partagée par les membres de l'organisation (ce que Porac et al. (1989) et Harris (1994) dénomment par la croyance collective). Cependant, cette nouvelle cognition SEM managériale sera confrontée à la cognition organisationnelle présente de son entreprise. Les interactions entre la présente et la nouvelle cognition organisationnelle conduiraient à une opération de sensemaking-enactment et d'institutionnalisation de Weick (1995). L'organisation suite à son participation au projet de coopération recherche des explications sur la nécessité d'avoir eu à s'adapter au contexte multiculturel, et d'une certaine manière à adopter un nouveau mode de management durant la coopération. Le sensemaking-enactement se caractérise dans le cadre précis de notre étude par : une nouvelle création de sens face à la propre identité organisationnelle, à la nouvelle cognition managériale SEM et aux nouveaux enjeux environnementaux (européen, globalisation, innovation). Sept facteurs caractérisent cette opération : la construction de l'identité, la rétrospective, l'enactment, la socialisation, le caractère continu du processus, l'identification des indicateurs clés et la recherche de la crédibilité.

Cette construction de l'identité sera une occasion pour faire le point sur les valeurs auxquelles est attachée l'organisation, et de permettre d'en réviser certaines au regard des contraintes environnantes.

La rétrospective revient sur la réalité du passé et donc sur les expériences de la coopération. Elle offre une opportunité de mémoriser certains schémas de base, de cohérence et de logique de résolution de problèmes.

L'enactment est la phase pendant laquelle l'organisation (ou ses membres) construit son environnement avec de nouvelles structures et contraintes selon Weick (1995). La mise en œuvre de cet environnement enacté passe par la production sociale où les interactions, les coordinations sont de rigueur. Ce sensemaking-enactment est un processus continu, opérant à des choix d'indicateurs à titre de repères, et recherchant la solution la plus favorable. Les nouveaux construits et contenus cognitifs, la nouvelle structuration ou agencement des anciens et nouveaux construits résultent par la création d'un nouveau sens, d'une nouvelle réalité, de nouveau schéma de base, et par conséquent de nouvelles valeurs partagées. Nous supposons que ces nouvelles valeurs partagées seraient les nouveaux construits ou concepts présents dans la cognition managériale SEM, auparavant absents dans l'entreprise.

Cette nouvelle cognition subira le phénomène d'institutionnalisation (Weick 1995) qui consiste à « *acquérir, élargir, partager auprès des personnes, n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions*¹⁰⁵ » (p72 op. cit. Weick 1995). Il s'agit de rendre en subjectivité générique l'intersubjectivité. C'est-à-dire le passage de l'ancienne cognition (l'actuelle cognition organisationnelle de l'organisation) à la nouvelle cognition issue du sensemaking-enactment et des interactions durant le projet de coopération. Une nouvelle représentation collective, partagée par les membres de l'organisation serait ainsi produite.

Cette troisième partie de notre modèle théorique concerne l'apparition de pratiques managériales faisant suite à une nouvelle cognition organisationnelle. L'organisation fonctionne avec deux natures d'actions : celles routinières et celles qui ne le sont pas (Starbuck 1983). Selon l'auteur, les actions routinières proviennent des scripts collectifs où elles sont générées de manière automatique dès que des indicateurs clés se manifestent. Langfield-Smith (1992) et Weick (1993-1995), dans le cadre où les actions ne sont pas de nature routinière, parlent de la nécessité d'organiser les actions c'est-à-dire une coordination des diverses activités des différents membres de l'organisation. Les deux auteurs sont unanimes sur le fait que, le partage d'une même représentation et des mêmes objectifs ne constitue pas une condition *sine qua none* pour coordonner les actions. Pour résoudre collectivement un problème, la construction « collective de sens » pendant un laps de temps déterminé permet de réduire les divergences de point de vue, et de s'accorder momentanément une signification commune se manifestant par des paradigmes ou des théories de l'action.

Le fonctionnement organisationnel, que ce soit dans le cadre des actions routinières ou non routinières, repose d'une part sur des scripts bien ancrés dans la cognition et ceux qui sont temporaires. Nous emboîtons le pas de Gioia (1986) suggérant qu'un changement organisationnel passe par un changement cognitif. Que ce soit dans la manière de gérer les actions routinières ou non routinières, une nouvelle cognition créerait de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles théories de l'action. Cette nouvelle cognition renouvellerait les regards portés sur l'organisation et son environnement, intégrerait de

¹⁰⁵ p 72, "organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understandings and understandings that can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction"

nouvelles dimensions à l'origine de nouvelles pratiques de management, de nouvelles gestions des ressources matérielles, immatérielles ou des ressources humaines.

Les nouvelles pratiques managériales ou actions spécifiques deviennent à leur tour sources de performances financières et non financières portant sur les performances de l'interculturalité, sur l'Europe et sur la responsabilité sociale des entreprises.

Conclusion du chapitre 4

La troisième partie concerne le passage de la cognition à l'action puis à la performance. Deux courants théoriques : le behaviorisme et le cognitivisme expliquent le lien entre la cognition et l'action. Le premier affirme que les actions précèdent la cognition et le second le contraire. Cependant, Blumer (1969) puis Weick (1993-1995) évoquent une réalité où les interactions sont omniprésentes. Dans ces conditions, il est alors difficile d'établir avec certitude si l'action génère la cognition ou l'inverse. La réalité organisationnelle est une succession à l'infinie des deux relations : action vers cognition et cognition vers action. Nous nous inscrivons dans cette théorie interactionniste parce que la réalité de notre étude porte dans la première partie sur l'influence des expériences durant le projet de coopération donnant naissance à une cognition et que par la suite, elle influe sur les pratiques managériales.

Le côté passage de la cognition vers les actions de cette interaction a été expliqué par Starbuck (1983) d'un côté, et l'autre côté par Langfield-Smith (1992) et Weick (1993-1995). L'organisation fait face à deux natures d'actions complémentaires : celles routinières (Starbuck) et les imprévues (Langfield-Smith et Weick). Les actions routinières sont inscrites définitivement dans des scripts. Tandis que les théories de l'action issues des événements impromptus demeurent temporaires dans la cognition organisationnelle. Le changement de la cognition conduit à une vision différente de la réalité organisationnelle et d'une redéfinition des nouveaux scripts d'actions. Les nouvelles théories de l'action, les nouveaux scripts conduisent à des nouvelles actions spécifiques ou de nouvelles pratiques managériales que nous essaierons d'identifier dans la partie empirique de notre recherche. En effet, Gioia (1986) affirme que le changement de la cognition implique un changement organisationnel.

Nous supposons alors que ces nouvelles pratiques managériales conduisent à des performances, conceptualisées comme étant un résultat des actions, un processus ou un comportement où les efforts individuels sont agrégés dans le sens collectif. Les performances étudiées concernent à la fois celles financières et non financières. Sveiby (2000) et Kaplan et al. (1998) insistent sur les trois principaux capitaux (humain, relation et structurel) qui viennent s'ajouter au capital financier pour mieux décrire et appréhender la performance organisationnelle. Nous nous intéressons donc aux performances non financières telles les performances européennes, celles du management interculturel, celles organisationnelles proprement dites et celles sociales. Nous détaillerons dans le chapitre suivant ces indicateurs de performances.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En abordant la problématique du «**projet européen, catalyseur de changement organisationnel auprès des PME françaises ? Comparaison des PME¹⁰⁶ françaises ayant participé à des projets de coopération européenne et à des projets collaboratifs strictement français**», nous optons dans la première partie de notre travail de recherche pour la modélisation de l'entreprise coopératrice européenne.

Selon Weick 1995, Walsh et al.1990, les expériences d'un individu ou d'un groupe d'individus influent sur la cognition et la structure cognitive. Cet individu ou groupe d'individus sont pourtant soumis à deux types d'environnements : celui interne, la société dont il fait partie intégrante, et celui externe auquel appartient une multitude d'autres organisations et sociétés de natures très différentes et qui exercent mutuellement des pressions entre elles.

Un manager, un ingénieur ou un technicien européen possède sa propre culture nationale - culture française, allemande, etc. (Hofstede 1991, Torrès 2001) -, et connaît des proximités culturelles donnant naissance à des convergences culturelles régionales - catholique-latin, germano-protestant, latin, anglo-saxon ou germanique (Hermel 1993) -. Ces deux niveaux de culture influent sur la culture organisationnelle dans laquelle les managers, ingénieurs ou techniciens évoluent selon Derr 1987.

Une étude de Calori et al. (1994-1995) met aussi en évidence des caractéristiques qui franchissent toutes les différences culturelles nationale et régionale en Europe. Ce modèle européen se caractérise par :

- le respect de l'individu, l'homme étant placé au cœur de l'organisation. Les entreprises se préoccupent de son bien-être et l'associent à tous leurs projets,
- la négociation interne à l'entreprise : les dialogues et les négociations entre les dirigeants et les employés. L'entreprise recherche autant que possible le consensus et à défaut le compromis avec les différentes hiérarchies,

¹⁰⁶ La définition de la Petite et Moyenne entreprise a été donnée par la Commission Européenne au Journal Officiel : OJL 124, 20.5.2003, p36 comme étant une entreprise employant au maximum 250 personnes, le chiffre d'affaires n'excède pas les 50 millions d'euros.

- le management de la diversité internationale à travers la reconnaissance et le respect de la différence,
- le management entre les extrêmes, dont la principale préoccupation est la recherche de l'équilibre entre les résultats économiques et la responsabilité sociale des entreprises, entre les intérêts individuels et ceux collectifs.

La coopération dans le cadre d'un projet européen devient l'environnement externe auquel peuvent participer les entreprises européennes. La coopération conceptualisée comme « *un accord formel (ou informel) établi entre les différents partenaires pour la mise en commun des ressources humaines, technologiques, productives ou financières dans le cadre d'une R&D et uniquement dans une logique complémentaire, dans le but d'innover un produit, un process ou une technologie... Cette coopération conduit à un engagement mutuel dans la concertation des modes de décision, des modalités de fonctionnement, de contrôle des actions engagées ou de la propriété intellectuelle.* » La coopération européenne en particulier exige la réussite du projet de R&D et la participation d'entreprises de nationalités différentes.

Les participants à un projet européen, quelle que soit sa nationalité, sont à la fois soumis à sa propre culture et à celle de leurs partenaires étrangers. Atteindre les objectifs fixés dans la R&D n'est pas en reste.

La réussite de la coopération, au-delà des compétences des parties prenantes, réside aussi dans leur capacité à mobiliser un mode de gestion approprié selon Urban et al. (1992). Les études de Chevrier (2000) et de Grindley et al. (1994) réaffirment cette nécessité de développer un nouveau mode de fonctionnement pour coordonner et atteindre les objectifs de la coopération ou d'une collaboration. Or la spécificité de la coopération européenne est la nécessité d'une gestion supplémentaire de ces différences culturelles ou de la multiculturalité. Pour surmonter ces différences culturelles, nous supposons que les coopérants européens mobiliseraient le management européen de l'équipe de Calori (1994-1995).

En effet, pour parvenir à travailler dans un environnement multiculturel, nous nous positionnons dans cette approche universaliste du management européen de l'équipe de Calori (1994-1995). Les grandes entreprises européennes ont réussi à surmonter les

difficultés de la gestion de la multiculturalité avec des pratiques telles que celles décrites par l'équipe de Calori. Les PME pourraient s'en inspirer. Ainsi, les caractéristiques des grandes entreprises européennes (respect de l'individu et de la différence, négociation interne à l'entreprise, reconnaissance et management entre les extrêmes) formeraient le contenu cognitif de notre future cognition managériale. Nous associons au contenu dit « **social** » les aspects « respect de l'individu » et la « négociation interne à l'entreprise » et au contenu « **multiculturalité** » ceux relatifs « à la reconnaissance et le respect de la différence ». Le travail de Calori et al. (1994-1995) représente trois intérêts majeurs pour notre problématique: le dépassement des clivages nationaux, la potentialité pour ces caractéristiques d'être mobilisées lors de la coopération européenne - car malgré tout il s'agit d'un environnement international - et enfin des caractéristiques fédératrices qui réduisent la distance culturelle dans un contexte de coopération où la diversité règne.

La cognition est « *une structure de représentation mentale qui mobiliserait les croyances, les intentions ou les préférences ainsi que les expériences intra ou inter-organisationnelles pour donner un sens à la réalité. Elle serait à la fois une structure et un produit de la pensée* ». Deux principaux facteurs affectent le contenu cognitif, ceux propres aux individus de par leurs actes et leurs agissements {éducation (Gray et al. 1985), leur fonction et leur âge (Marckóczy 1995) et les expériences du passé (Huff 1982)} provenant de l'environnement (normes de groupe, culture nationale, restructuration organisationnelle ...).

Ainsi, les managers et l'ensemble des participants au projet, suite à leurs expériences de coopérations européennes, structurent à nouveau leur contenu cognitif suivant les trois construits dont l'intention ayant une **finalité économique**, et les deux suivants en adoptant les deux caractéristiques du management européen de l'équipe de Calori (1994,1995) : les interactions ou la **multiculturalité** conduisent à la reconnaissance et le respect de la diversité, et le **social** où le respect de l'individu prime en incluant toutes les parties prenantes.

La participation d'une PME française dans un projet de coopération européenne a comme principal objectif la réussite du projet de R&D, ce que nous appelons la « **finalité économique** ». En effet, selon Friedman (1962), la principale mission d'une entreprise demeure la réalisation de profit. Faire avancer la recherche et le développement d'une

entreprise par le biais d'une ou de plusieurs participations à un projet de coopération européenne a pour objectif final l'innovation de produit, service ou de process pour créer de la croissance.

Il en découle que cette coopération est à l'origine de nouvelles connaissances scientifiques ou techniques et des transferts de technologies (Mothe et al. 2002) pour atteindre les « objectifs contractualisés » dans l'accord de consortium signé par les différents protagonistes. De plus, l'élément distinctif d'une coopération européenne réside dans ce que nous appelons « le(s) objectif(s) dérivé(s) » concourant à la finalité économique. Ce sont les effets indirects de la coopération européenne relevés par Bach et Lambert 1992 à savoir: l'obtention du label EUREKA ou ESA pour certains programmes européens, la pénétration de nouveaux marchés par le biais de partenariat dans le cadre de programme européen, l'élargissement de l'application des innovations pour trouver de nouveaux marchés et l'acquisition des masses critiques. Ainsi décrite est la première composante de la « **finalité économique** ».

Le second construit repose sur les interactions entre deux ou plusieurs organisations de nationalités différentes. La gestion de cette diversité nécessite le déploiement d'un management **multiculturel** ou l'interculturel reposant sur la reconnaissance de la différence, le respect mutuel, un arbitrage par les compétences et un management adaptatif ad hoc (Chevrier 2000, 2003, Adler 2002 et Meier 2006). Une situation multiculturelle telle la coopération européenne requiert un temps d'adaptation et d'apprentissage (Watson et al.2000).

Enfin, le respect de l'individu forme la troisième composante. Cet aspect **social** renvoie non seulement aux respects des employés ou des subordonnés en favorisant une gestion des ressources humaines efficace et non plus uniquement une gestion administrative du personnel (Hermel, 1993). Il appelle aussi les respects envers les autres acteurs qui sont directement ou indirectement liés à l'organisation en leur donnant satisfaction en faisant usage de la notion de « gagnant- gagnant» (Bach et Lambert 1992). De même, l'extension du réseau social (Obstfeld 2005), en donnant une ouverture européenne, singularise la participation à un projet de collaboration européenne.

Ainsi, ces trois composantes forment la nouvelle **cognition socio-économique multiculturelle** SEM, une structure mentale nouvellement acquise par le manager, l'ingénieur ou le technicien. L'intentionnalité économique s'accompagne d'une

reconnaissance des différences culturelles, du respect mutuel et l'arbitrage par les compétences face aux différences culturelles : nationale, organisationnelle ou du métier.

Si telle est la nouvelle cognition socio-économique multiculturelle SEM supposée acquise par les managers, ingénieurs ou techniciens durant la coopération européenne, Gioia (1986) affirme qu'un changement organisationnel doit d'abord passer par un changement de la cognition. Par conséquent, cette nouvelle cognition impulse des changements au niveau de l'organisation. Toutefois, avant que des changements aient lieu à ce niveau, il faut que cette cognition managériale devienne organisationnelle.

Quatre modèles de passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle ont été développés dans la littérature. Le premier passage consiste à agréger les cartes causales individuelles (Bougon et al. 1977). Chaque membre d'un orchestre de jazz joue son instrument en donnant la meilleure performance possible. La cognition organisationnelle, qui résulte de la somme des interprétations de chaque membre de l'orchestre, correspond aux interprétations musicales lors des concerts.

La logique dominante des managers reste la seule cognition managériale ou le seul modèle de représentation au sein de l'organisation suivant Prahalad et al. (1986). Une combinaison précise du couple activité et allocation des ressources est l'unique modèle instauré et imposé au sein de l'organisation. Le développement ou le changement d'activité impose également une modification de la logique dominante : une nouvelle activité implique une nouvelle allocation des ressources et une nouvelle résolution des problèmes.

Issu des interrelations entre les membres d'un groupe, le modèle interprétatif distribué voit le jour (Weick et al. 1993). Il repose essentiellement sur la qualité des interrelations et des informations entre les groupes. L'atteinte d'un objectif résulte principalement de la compréhension des informations par le ou les récepteurs.

Enfin, le modèle interprétatif dominant attribue des interprétations selon la nature de l'environnement et du degré d'intrusion de l'entreprise (Daft et al. 1984).

Un de ces quatre modèles n'explique pas la réalité de notre contexte d'étude où il y a une émergence de la cognition managériale (acquise par le manager, l'ingénieur et/ou le technicien) suite à des interactions avec l'environnement extérieur à l'organisation ; puis

une reproduction de celle-ci, accompagnée d'interactions, de débats ou de discussions en interne en vue de la rendre en une cognition organisationnelle.

Le modèle de Weick (1995) - le sensemaking-enactement et l'institutionnalisation - nous semble le plus approprié dans notre étude. Le sensemaking-enactment est un préalable au phénomène d'institutionnalisation. Il se caractérise par ses sept propriétés : l'identité ou la culture, la retrospection, le social, l'environnement enacté, l'extraction des indicateurs, le processus continu et la crédibilité de la création de sens. Et l'institutionnalisation consiste à « *acquérir, élargir, partager auprès des personnes, n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions* » (p72 op. cit. Weick 1995). En d'autres termes, il faut rendre cette intersubjectivité en subjectivité générique.

Cette cognition managériale basée sur la finalité économique, la multiculturalité, et le social acquise lors de la coopération européenne serait internalisée ou institutionnalisée.

Pour sa part, Gioia (1986) affirme qu'un changement organisationnel doit d'abord passer par un changement de la cognition. Cette cognition organisationnelle pourrait donc être à l'origine de nouvelles pratiques managériales.

Le lien entre la cognition et l'action est expliqué dans la littérature par deux théories opposées : le behaviorisme où les actions précèdent la cognition et le cognitivisme, le contraire. La réalité reste cependant une succession ininterrompue d'action-cognition-action sans que l'on sache réellement qui précède quoi. Dans ces conditions, il est alors difficile d'établir avec certitude si l'action précède la cognition ou l'inverse. La réalité organisationnelle représente une succession d'actions et de cognitions. Blumer (1969) puis Weick (1993-1995) affirment l'omniprésence des interactions dans la réalité et nous nous inscrivons dans cette théorie interactionniste. La réalité de notre étude porte dans la première partie sur l'influence des expériences durant le projet de coopération pour donner naissance à une cognition et, par la suite, celle-ci influe sur les pratiques managériales.

La réalité organisationnelle se construit à partir des actions routinières retenues dans les scripts (Starbuck 1983) et les actions non routinières dans les théories de l'action qui restent de manière temporaire pour pouvoir coordonner les actions organisationnelles

(Langfield-Smith 1992 et Weick 1994-1995). L'organisation a une nouvelle cognition organisationnelle, ce qui implique de nouveaux scripts, de nouvelles visions de la réalité, de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles façons de faire.

Enfin, nous supposons que la cognition SEM et/ou les nouvelles pratiques sont sources de performances organisationnelles aussi bien financières que non financières.

Les performances sont admises comme étant un résultat des actions, un processus ou encore un comportement où les efforts individuels sont agrégés dans le sens collectif. Elles peuvent être à la fois financières et non financières. Sveiby (2000) et Kaplan et al. (1998) insistent sur les trois principaux capitaux (humain, relation et structurel) qui viennent s'ajouter au capital financier pour mieux décrire et appréhender la performance organisationnelle. Dans notre modèle, nous nous intéressons aux performances européennes, celles du management interculturel, celles organisationnelles et enfin les performances sociales.

Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse centrale suivante pour tenter d'apporter des réponses à notre problématique : **« la nouvelle cognition socio-économique multiculturelle (SEM) d'une entreprise coopératrice européenne fera naître de nouvelles pratiques managériales ou des actions spécifiques occasionnant des performances organisationnelles. »**.

Quatre hypothèses en résultent :

- Hypothèse 1 : La cognition managériale SEM prévaut dans une entreprise coopératrice européenne,
- Hypothèse 2 : L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle dans une entreprise coopératrice européenne,
- Hypothèse 3 : La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne,
- Hypothèse 4 : La cognition SEM et/ou les nouvelles pratiques managériales engendrent des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.

L'entreprise coopératrice ainsi modélisée nous conduit en toute logique vers sa vérification sur le terrain. La seconde partie de notre travail de recherche explique notre méthodologie : notre positionnement épistémologique, le choix des populations observées, les collectes des données, l'approche choisie et l'opérationnalisation des concepts et variables des hypothèses. Les deux chapitres qui suivent restituent les résultats de nos enquêtes.

**PARTIE II: TESTS EMPIRIQUES DU MODELE DE L'ENTREPRISE
COOPERATRICE EUROPEENNE**

La première partie de notre travail nous a permis de construire un modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne. Nous rappelons que ce modèle théorique soutient la thèse que nous défendons selon laquelle « une cognition socio-économique multiculturelle (SEM) serait à l'origine des changements de pratiques managériales ou d'actions spécifiques sources de performance chez les PME ayant participé à des projets de coopération européenne ». Nous avons pris comme fondement de notre cognition les caractéristiques du management européen mises en exergue par l'équipe de Calori (1994,1995), à savoir le respect de l'individu, le respect et la reconnaissance des différences, auxquelles nous avons intégré le contenu finalité économique.

Dans cette seconde partie de notre travail, nous passons à la validation empirique de notre modèle théorique. L'objectif principal revient à vérifier sur le terrain la validation du modèle. Lallé en 2004 (p.50) souligne que « *l'entreprise est terrain d'observation c'est-à-dire source d'informations et de faits pour modéliser, de matériaux primaires de première main. (...) Elle est terrain de confrontation entre théorie et pratique : les propositions, constructions, grilles de lecture sont-elles en adéquation avec la réalité vécue en entreprise ?* »

Trois chapitres seront traités dans cette seconde partie. Le premier concerne uniquement la méthodologie de recherche. Pour ce faire, nous tentons d'abord d'expliquer notre position épistémologique et la méthodologie que nous adoptons pour notre recherche dans le chapitre 5. En effet, comme le souligne Thiétart (2003), un travail de recherche nécessite une méthodologie rigoureuse qui peut être reprise ou répliquée par d'autres chercheurs. Nous présenterons par la suite les détails des hypothèses et les opérationnalisations des variables qui permettront de les valider.

Les deux chapitres suivants montreront les résultats issus de notre recherche empirique. Le chapitre 6 restitue les résultats d'une approche par la comparaison des cas plutôt orientée vers la recherche du modèle invariant. Nous aurons une validation ou non du modèle d'entreprise coopératrice. Le chapitre 7, par le biais de la synthèse des cas, avec de nouvelles données plus qualitatives augmente la validité ou non de notre modèle théorique. Il s'attache par ailleurs,

contrairement au chapitre précédent, à mettre en exergue les particularismes dans chaque cas.

Nous présentons bien évidemment dans la conclusion générale les limites de notre recherche qui offriront la possibilité d'ouvrir de nouvelles perspectives pour la suite de notre travail.

Chapitre 5

Positionnement épistémologique, méthodologie de recherche, opérationnalisations des variables des hypothèses et établissement des règles de décisions

Pour mieux comprendre la démarche entreprise pour pouvoir soutenir la thèse que nous défendons, nous nous sommes appuyé sur Savall et al. (2004), le collectif de Thiétart (2003) et Yin (1990) sur les conduites à tenir, et pour bâtir notre méthodologie de recherche en vue de ne pas omettre les phases cruciales pour la validation scientifique de notre travail.

Nous rappelons que nous défendons la thèse selon laquelle « une cognition socio-économique multiculturelle (SEM) serait à l'origine des changements de pratiques managériales ou d'actions spécifiques sources de performance chez les PME ayant participé à des projets de coopération européenne ».

Suite à la modélisation théorique de l'entreprise coopératrice européenne, nous établissons trois liens successifs : celui de la cognition managériale avec celle organisationnelle; le second qui le suit concerne la cognition organisationnelle avec les nouvelles pratiques managériales ou les nouvelles actions spécifiques; et enfin le troisième lien entre les nouvelles pratiques de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) et les performances organisationnelles.

1. La démarche méthodologique comparative

1.1. Pourquoi une telle démarche ?

Boddewyn (1965), l'un des pionniers à formuler les normes dans la méthodologie comparative, affirme que cette démarche est « *inhérente à la science* » (p.263). Elle reste une approche scientifique comme les expérimentations en laboratoire des sciences dures ou en sciences naturelles. Elle nous permet de décrire les phénomènes observés à leur apparition, leur disparition ou leurs changements et de distinguer les variables qui sont « universelles », « relatives » ou « uniques ».

L'universalité des variables signifie clairement que, quelles que soient les circonstances, elles sont constamment présentes et immuables. Une variable relative se distingue par sa présence en intermittence d'un cas étudié à un autre au sein d'une même population. Elle n'a pas les mêmes causes et ne produit pas les mêmes effets suivant les contingences. Et pour un évènement où un facteur n'apparaît que dans des situations particulières, on parle de variable unique.

En soutenant notre thèse, la comparaison entre deux populations distinctes augmentera la validité de notre résultat. Ainsi, nous serons en mesure d'affirmer l'unicité, la relativité ou au contraire l'universalité des facteurs et des variables étudiés et, en conséquence, la caractéristique de notre modèle d'entreprise coopératrice européenne.

1.2. Les conditions préalables d'une mise en œuvre d'une méthodologie comparative

1.2.1. Un niveau d'analyse unique

Boddewyn persiste sur l'unique niveau d'analyse qu'une démarche comparative nécessite. Les différents niveaux suggérés sont : le monde, la culture, le pays, l'économie, l'industrie, la société, le département et l'individu.

Dans sa démarche initiale, la comparaison se fait au niveau transnational; nous nous focalisons plutôt sur une étude comparative entre des projets collaboratifs : l'un au niveau européen et l'autre au niveau national (c'est-à-dire franco-français) des PME françaises.

1.2.2. Une position épistémologique multiple : une recherche multiparadigmatique alliant le positivisme et l'interprétativisme

Girod- Séville et al. (2003) affirment que le cadre épistémologique d'une recherche permet de cerner la manière dont le chercheur donne sa vision du monde. La connaissance ainsi produite doit être empreinte de cette position épistémologique.

Dans le tableau suivant sont résumés les trois paradigmes mobilisés en recherche en management ainsi que les questions épistémologiques :

Tableau n°12 : Les paradigmes et épistémologies de la recherche en management

Paradigmes Epistemologies	POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
Lien entre objet (réalité) et le sujet (observateur ou expérimentateur)	Indépendance	Interdépendances	Interdépendances
Nature de la réalité	Réalité objective	- Réalité précaire dépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente - Le monde social est fait d'interprétations - Les interprétations se construisent grâce aux interactions entre les acteurs	- Réalité précaire dépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente - Le monde social est fait d'interprétations - Les interprétations se construisent grâce aux interactions entre les acteurs
Nature des connaissances	Connaissances objectives, acontextuelles	Connaissances subjectives et contextuelles	Connaissances subjectives et contextuelles
Nature des hypothèses de travail	Hypothèse déterministe	Hypothèse intentionnaliste	Hypothèse intentionnaliste
Chemin de la connaissance	Liens de causes à effets	- Création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité - comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs	Démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés
Critères de validité de la connaissance	Vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité	Idiographie et empathie	Adéquation et enseignabilité

Source : Girot-Séville et al. (2003)

Cette position paradigmatique conditionne en effet le lien entre le chercheur et l'objet de sa recherche.

Une meilleure restitution de la réalité des cas observés, selon Boddewyn (1965), se conçoit grâce à une approche multi-paradigmatique. La réalité des faits observés demande à la fois une indépendance du chercheur pour marquer sa neutralité d'un côté, et de l'autre des explications et interprétations des faits de sa part.

Dans la première partie de notre étude, nous avons modélisé de manière objective les réalités d'une entreprise ayant participé à des projets de coopération européenne. En tant

que chercheur, nous devenons un observateur passif où une distance subsiste entre nous et l'objet étudié. Nous essayons d'examiner selon le principe d'une vérification empirique énoncé par Blaug et al. (1994), les hypothèses de travail qui demeurent déterministes. De ce fait, nous nous inscrivons dans le positivisme.

Cependant, ce positivisme qui recherche la réalité objective des liens de causalité reste insuffisant. Il ne prend pas en compte la pensée, les réactions ou les motivations des hommes qui travaillent dans l'organisation. Cette limite nous pousse à le combiner à un autre paradigme puisque les sujets organisationnels ne subissent pas uniquement leur environnement, ils le façonnent également. Selon Thiétart et al. (2003, p.20) « *les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités.* »

Alvarez et al. (2007) soulignent aussi que l'homme dans son organisation n'est plus « *le rationnel, réagissant à des stimuli externes* » mais « *un sujet réflexif, qui construit ses interprétations à partir de ses expériences, de ses intentions mais aussi de ses interactions avec les autres sujets* » (p157). En tant qu'observateur, nous ne pouvons pas mieux prétendre connaître de manière objective la réalité organisationnelle. Nous devons comprendre le ou les sens attribués par les acteurs eux-mêmes (les membres de l'organisation) de leur propre réalité. D'ailleurs dans notre modèle, des interactions - entre ceux qui ont participé à des projets de coopération européenne et les autres membres de leur organisation - naissent les nouvelles cognitions managériale, organisationnelle et pratique managériale.

Par conséquent, écouter et prendre connaissance des visions des membres de l'organisation qui se font leurs propres interprétations, qui interagissent avec leur environnement ne fait qu'enrichir les connaissances pour notre travail. Le positivisme n'est alors pas suffisant, l'interprétativisme vient le compléter.

Cet interprétativisme, Weber (1965) le définit comme la compréhension ou le « *verstehen* » qui s'opère à deux niveaux. D'une part, une compréhension de la logique même des acteurs concernés, et d'autre part les interprétations faites par les chercheurs des logiques des acteurs. Notre approche épistémologique interprétativiste se base sur cette vision de compréhension « *verstehen* » de Weber (1965). Les connaissances ainsi créées sont empreintes d'une certaine subjectivité.

La compréhension des nouvelles actions ou pratiques managériales des organisations coopératrices européennes passe par les propres interprétations des membres de l'organisation qui ont vécu l'expérience. Nous tenterons de comprendre, de connaître leur sens à travers leurs discours. S'isoler dans le paradigme positiviste ne nous donne pas l'occasion d'apprécier, de faire émerger ces nouvelles pratiques managériales, qui sont d'ailleurs des connaissances subjectives que l'on ne pourrait répliquer telles qu'elles d'une organisation à une autre sans prendre en compte la réalité organisationnelle, sociale de l'entreprise. Nous allons par la suite proposer nos propres significations de la réalité subjective décrite par les membres de l'organisation.

Nous adoptons une recherche multiparadigmatique alliant le positivisme et l'interprétativisme. Koenig (1993) et Hatch (2000) soulignent l'intérêt d'une perspective multiple pour mieux appréhender la complexité de l'organisation. Le positivisme nous permet de prendre une distance par rapport à la réalité, de formuler des hypothèses déterministes relatives aux relations de causes à effets que nous supposons lors de la construction du modèle théorique. L'interprétativisme complète cette réalité objective par la réalité subjective. C'est surtout au niveau de l'identification des nouvelles pratiques organisationnelles que les membres de l'organisation seront sollicités pour donner leurs propres interprétations et le sens de leur organisation suite à la participation à des projets de coopération européenne.

1.2.3. Une approche quali-quantitative en multi-cas

Notre positionnement ne s'inscrit pas dans des démarches purement quantitatives ou qualitatives. La démarche comparative ne les oppose pas (Ragin 1987, Curchod 2003). Au contraire, elle les combine. Selon Curchod (2003), la démarche qualitative donne la possibilité « *d'analyser en profondeur les faits comme dans une étude de cas* » et celle quantitative exprime les « *idées sous la forme de variables comme dans les analyses statistiques* » (p.157).

Le qualitatif explore plus les phénomènes, donne plus de liberté d'explication, de description et de connaissance. Contrairement au quantitatif, il se limite à la recherche d'une réplique. Toutefois, qualitatif et quantitatif sont complémentaires. Les cas déviants, qui réfutent la théorie, représentent de nouveaux potentiels de phénomènes à expliquer et à explorer.

1.2.4. Taille de l'échantillon avec un nombre limité de cas : au minimum quatre cas suivant la méthode quali-quantitative de Curchod

S'incrivant dans le cadre d'une étude à multi cas, Curchod (2003) préconise d'étudier quatre (4) à cinquante (50) cas. Un écart important existe entre les deux extrémités.

Yin (1990), dans le cadre d'une approche strictement qualitative, recommande le choix d'un cas unique ou de cas multiples. Les cas multiples sont à privilégier dès lors que l'on souhaite obtenir une « *confiance satisfaisante des résultats* ». La taille de l'échantillon varie suivant la nature des résultats voulus. D'un côté, les objectifs des études de cas portent sur le phénomène de réplication c'est-à-dire en tentant de trouver des résultats « *homogènes ou similaires* » d'un cas à un autre. De l'autre côté, les finalités demeurent plutôt sur la compréhension ou l'explication de l'objet de l'étude, ce qui est appelé le phénomène de « saturation ». En conséquence, l'étude s'arrête dès lors qu'aucune information nouvelle ne vient plus enrichir les explications.

Nous optons tout d'abord pour les cas multiples de réplication (Yin 1990) dont l'objectif principal est de vérifier la présence d'une cognition managériale SEM, du phénomène d'institutionnalisation, des performances organisationnelles et de connaître les nouvelles pratiques managériales. Dans cette démarche, la finalité se résume en la vérification d'une généralisation des résultats. L'auteur préconise donc au minimum six à dix cas de réplication. Eisenhardt (1989) recommande également au minimum quatre cas.

Ensuite, nous étudions des cas supplémentaires dont l'objectif diffère de la démarche précédente. Nous ne nous positionnons plus dans une démarche de saturation. Nous privilégions également une compréhension plus détaillée, des découvertes de nouveaux phénomènes, des explications plus fournies des phénomènes observés. Ceci afin de pouvoir ainsi conforter et enrichir les résultats.

Nous étudions deux populations de PME françaises : celles ayant participé à des projets de coopération et celles travaillant sur des projets nationaux, avec un minimum de quatre cas chacun (cf. paragraphe 3.2).

1.3. La démarche méthodologique comparative

Nous nous appuyons sur les travaux menés par Ragin (1987) qui proposent trois démarches comparatives. Dans le cadre spécifique de notre recherche, nous adoptons la démarche comparative des cas et la synthèse des cas.

1.3.1. La méthode comparative des cas¹⁰⁷

La finalité de cette approche méthode comparative des cas (« case-oriented ») est d'interpréter et de comprendre le cas comme un système à travers ses valeurs qui lui sont intrinsèques.

Tout d'abord, la première étape commence par spécifier la théorie par des variables et des relations. Ensuite, des explications supplémentaires viennent étoffer pour éclaircir davantage le phénomène étudié. Ces deux premières étapes permettront la formulation et la spécification des hypothèses à tester et l'identification des populations à observer. Pour chaque hypothèse, en troisième étape, il faut identifier les variables qui la décrivent le mieux.

Le but de cette méthode comparative des cas proprement dite est d'identifier les causalités invariantes par le biais de deux méthodes complémentaires.

La première, dite de « confirmation » d'une relation causale, recherche les modèles invariants : elle identifie la ou les variables causales constantes quelles que soient les circonstances. La seconde, avec une approche par l'infirmité, recourt à la méthode indirecte en utilisant des cas négatifs pour renforcer la conclusion des cas positifs. Pour être plus explicite, prenons l'exemple cité par Ragin (1987) dans son livre :

« Walton souhaite identifier les causes des révoltes nationales dans trois pays. La méthode de confirmation donne une conclusion qu'aucune cause invariante n'a été identifiée au niveau des trois pays. La révolte est une cause endogène spécifique à chaque pays. Et de nouveau la méthode de confirmation de recherche de l'invariante a été opérée pour chaque pays. [...] En utilisant la méthode indirecte ou le cas négatif d'absence de révolution est quasi-

¹⁰⁷ « The case-oriented method »

impossible car il est très difficile de définir et de reconnaître les situations de non-révolution »(p.43-44).

Après la modélisation de l'entreprise coopératrice européenne, la spécification des hypothèses, et l'opérationnalisation des variables, nous devons nous assurer que les phénomènes observés ne sont spécifiques qu'aux entreprises coopératrices européennes. Par conséquent l'étude de deux populations - dont la première utilise la méthode de confirmation avec les entreprises ayant participé à des projets de coopération européenne, et la seconde, celle négative avec les entreprises participant à des projets de coopération nationale - nous permettrait de confirmer l'invariabilité du modèle d'entreprise coopératrice européenne.

Notons que cette méthode comparative a été développée dans la science sociale; elle a été reprise et expliquée plus spécifiquement par Curchod (2003) pour son application dans les sciences de gestion.

Par ailleurs, Curchod précise :

- qu'il faut relever plusieurs aspects des réalités, pour qu'ils puissent faire l'objet de la comparaison,
- il est nécessaire d'opérationnaliser des variables pour pouvoir faire la comparaison, et les variables sont du type « *qualitatif et peuvent se résoudre à une dichotomie présence-absence* » (p. 165).
- la méthode quali-quantitative ne permet pas d'établir les causalités mais de faire apparaître les « *aspects récurrents, se traduisant par des combinaisons de variables que l'on retrouve dans les différentes occurrences du phénomène étudié. [...] Le chercheur pourra toujours en déduire des relations de causalité, mais nous préférons parler de "condition" plutôt que "de causes". Le chercheur pourra déceler des conditions nécessaires du phénomène – les aspects invariants à travers les cas – et des conditions suffisantes – les aspects contingents du phénomène* » (p.166).

En ce qui concerne l'aspect dichotomique des variables, nous proposons de recourir à l'algèbre booléenne pour signifier la présence ou l'absence des variables dans les cas étudiés et d'établir des tables de décisions. Cette méthode sera associée à une analyse des données par des correspondances multiples (ACM) en utilisant le logiciel Spad.

1.3.2. L'algèbre booléenne pour la comparaison

L'algèbre booléenne utilise des variables binaires : le 1 indique la présence de la variable ou encore indique une vérité ou une vérification, et le 0 signifie l'absence d'une variable ou la fausseté d'un énoncé.

L'addition booléenne fonctionne :

- d'une part : si les deux variables de condition (A et B) sont présentes, alors le résultat $F=A+B$ est vrai,
- et d'autre part, la présence d'une seule des variables de condition (A ou B) suffit pour obtenir le résultat F vrai.

La multiplication booléenne est plus complexe dans la mesure où le produit (ou le résultat) s'obtient sous des conditions de causalité. Ainsi, il faut que toutes les conditions de causalités soient présentes ou vraies pour que le résultat final soit vrai.

Dans quelle mesure les causes sont-elles nécessaires et suffisantes ? La cause A est nécessaire et suffisante si elle est l'unique et la seule cause qui produit le résultat F. A est suffisant mais pas nécessaire pour produire F si d'autres conditions peuvent l'engendrer. A est nécessaire mais insuffisant pour produire F si elle est combinée à d'autres facteurs.

Notre modèle théorique part de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM). Cette cognition résume les construits cognitifs qui la composent et ne représente en rien une carte cognitive causale qui démontre les intensités des liens qui les unissent. L'algèbre booléenne reste ainsi la méthode qui nous permet de souligner la présence ou l'absence de chaque construit qui constitue la cognition SEM.

1.3.3. La méthode de synthèse comparative pour une meilleure compréhension

Ragin (1987) propose une autre alternative qui consiste à comparer les cas en recherchant plus les particularités si elles existent. L'objectif n'étant plus dans la validation d'un modèle invariant valable quelles que soient les circonstances mais de pouvoir fournir les explications et de préciser les spécificités de chaque cas étudié.

Nous nous inscrivons alors plus dans une approche de la recherche des particularités.

1.4. La triangulation

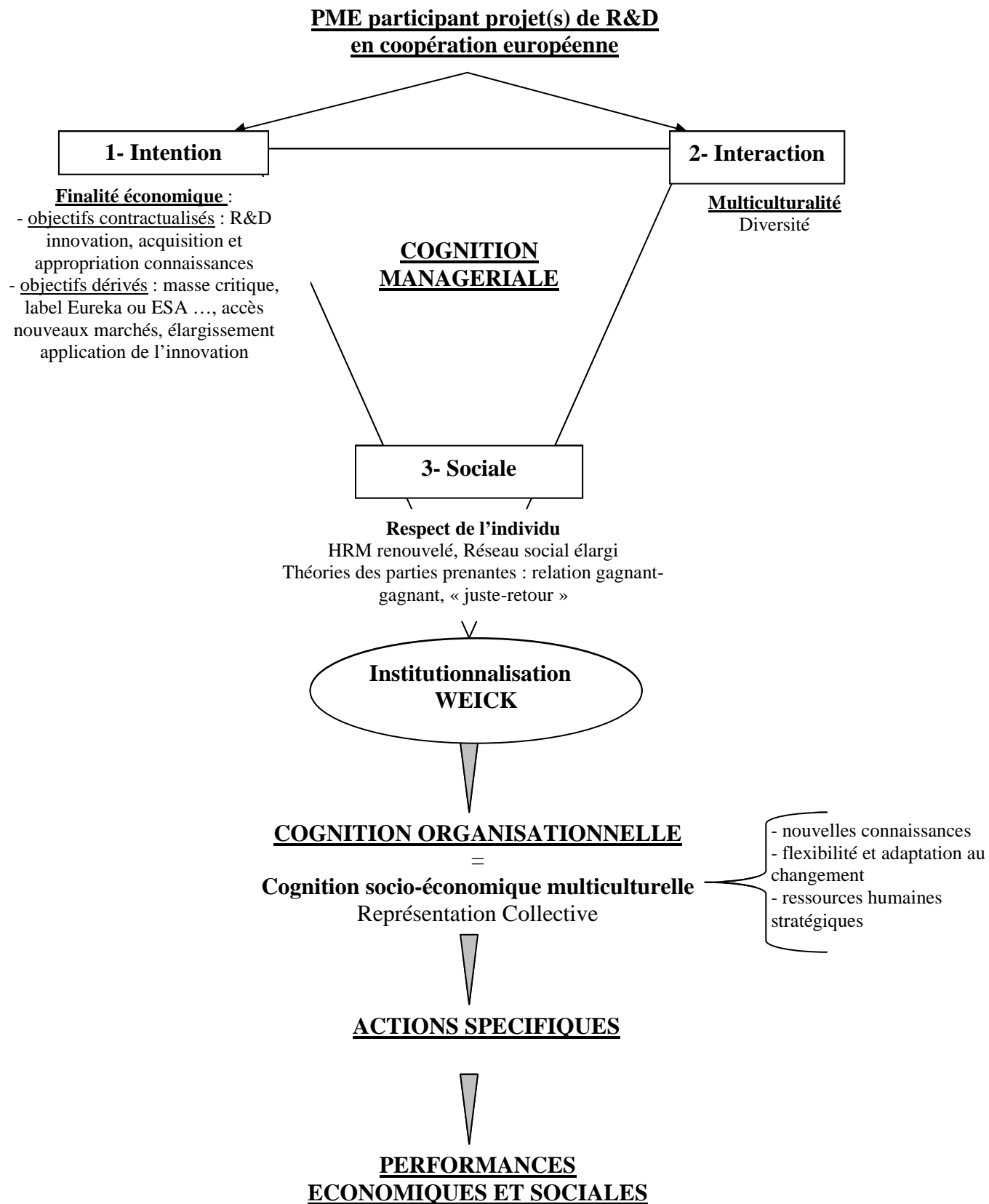
La démarche comparative et les deux approches précédentes (la méthode comparative des cas et la synthèse des cas) nous offrent la possibilité d'atteindre le niveau de triangulation utile, comme le soulignait Usunier et al. (1993), pour renforcer la validité scientifique de notre recherche. La vérification empirique portant tout d'abord sur la population des PME ayant participé à des projets de coopération européenne validera ou infirmera la validité de notre modèle. Puis, les résultats obtenus auprès d'une population de PME françaises ayant participé à des projets nationaux renforceront le degré de validité du modèle. En conséquence, nous associons une triangulation méthodologique avec celles des données (cf. paragraphe 3.3).

La littérature théorique nous a permis de clarifier et de modéliser notre entreprise coopératrice européenne ayant fait l'acquisition d'une cognition SEM par le manager, les ingénieurs et/ou les techniciens, qui sera institutionnalisée et source de nouvelles pratiques managériales et de performances organisationnelles. Nous n'avons pas fait appel à la théorie d'une discipline connexe pour l'expliquer et, par conséquent, nous ne pouvons pas prétendre à une triangulation de théories.

2. Les principales hypothèses de travail : hypothèses déterministes avec une approche hypothético-déductive et l'hypothèse intentionnaliste avec une approche inductive

Reprenons la figure illustrant notre modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne. Énonçons les principales hypothèses qui feront l'objet de vérification empirique en vue de corroborer notre modèle.

Figure n°7 : Le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne



Rappelons que l'hypothèse centrale que nous tentons de défendre est :

⇒ **Hypothèse centrale : La nouvelle cognition socio-économique multiculturelle (SEM) d'une entreprise coopératrice européenne fera naître de nouvelles pratiques managériales ou des actions spécifiques occasionnant des performances organisationnelles.**

Quatre hypothèses principales découleront de l'hypothèse centrale à savoir :

Hypothèse 1 : La cognition managériale SEM prévaut dans une entreprise coopératrice européenne.

Notre première hypothèse est le point de départ de notre modèle théorique sur la présence des construits cognitifs que nous avons déjà longuement évoqués dans le chapitre 2.

Notre seconde hypothèse porte sur le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle :

Hypothèse 2 : L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle dans une entreprise coopératrice européenne.

La cognition managériale socio-économique multiculturelle SEM sera discutée et adoptée par les entreprises coopératrices européennes. Le phénomène de passage de l'intersubjectivité vers la subjectivité générique est le processus qui explique ce passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle selon Weick.

L'hypothèse 3 est :

Hypothèse 3 : La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne.

Enfin la dernière hypothèse concerne la corrélation qui pourrait exister entre les nouvelles pratiques managériales et/ou la nouvelle cognition avec les performances organisationnelles.

Hypothèse 4 : La cognition SEM et les nouvelles pratiques managériales engendrent des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.

Les hypothèses 1-2 et 4 sont de nature déterministe et seront vérifiées suivant une démarche hypothético-déductive. Cette démarche suppose une opérationnalisation des variables des différents concepts. Nous essayons d'identifier la présence ou non de ces variables pour pouvoir corroborer ou non les hypothèses.

L'hypothèse 3 est par contre de nature intentionnelle; avec celle-ci nous proposons une démarche plus inductive. Cette dernière offre aux acteurs la liberté de donner leurs propres opinions et conceptions sur les nouvelles pratiques managériales. Elle est capitale et complémentaire par rapport aux autres hypothèses.

3. Les collectes des données

3.1. Les données

Les trois hypothèses déterministes nécessitent l'établissement d'une part de la « liste de concepts composant le phénomène étudié » et de l'opérationnalisation des variables en vue de recueillir les données empiriques. La seule hypothèse intentionnaliste requiert une démarche plus inductive.

Mbengue et al. (2003) définissent la méthode qualitative comme une démarche « *ne nécessitant pas d'évaluation chiffrée du modèle* ». Il faut accorder beaucoup plus d'importance aux qualificatifs des variables et non à leurs quantifications. Les auteurs soulignent que « *rien n'empêche, par une procédure de codage permettant de quantifier les données, de procéder à l'évaluation quantitative de cette relation.* » En effet, ce codage nous est utile pour montrer l'importance des différents concepts et variables qualitatifs. Certaines variables qualitatives peuvent également être exprimées sous la forme de quantités.

De plus, nous adoptons une approche mixte du contenu et du processus. Grenier et al. (2003) définissent le contenu comme « *l'existence ou la coexistence d'un certain nombre*

d'éléments » et le processus comme « *les éléments qui le composent ainsi que l'ordre et l'enchaînement de ces éléments dans le temps* ».

Les aspects contenus concernent en effet les concepts ou les construits de la cognition SEM ainsi que les nouvelles pratiques managériales ou nouvelles actions spécifiques. Et puis, nous tentons d'expliquer le processus par lequel la cognition managériale SEM acquise pendant le projet de coopération européenne pourrait être à l'origine des performances organisationnelles tout en tenant compte de l'institutionnalisation de Weick (1995).

Il nous est apparu utile d'avoir cette complémentarité parce que le contenu nous a permis de préciser les composants de la cognition SEM à l'origine de notre modèle, et le processus pour expliquer que la participation à un projet de coopération européenne serait à l'origine des apprentissages des connaissances organisationnelles bénéfiques pour les PME.

3.2. Deux populations d'échantillon de PME françaises

Notre échantillon se compose de deux populations bien distinctes. La première, les PME françaises ayant participé à des projets de coopération européenne c'est-à-dire ayant obtenu un cofinancement de la Commission Européenne. La seconde, les PME françaises qui ont travaillé sur des projets de coopération nationale. Tenons à préciser que nous avons conceptualisé (dans le chapitre 1) la coopération « *pour être formelle ou informelle par la mise en commun d'une des différentes ressources entre les partenaires dans le cadre d'une R&D dans le but d'innover un produit, un process ou une technologie.* »

Cette seconde population nous sert de témoin pour confirmer si la participation à un projet de coopération européenne pourrait être source de performances organisationnelles grâce à la cognition SEM en faisant la comparaison avec celles qui travaillent sur des projets nationaux.

Pour obtenir la liste et les adresses de la première population, la Commission Européenne nous a signifié un refus de communiquer les entreprises concernées pour clause de confidentialité. Par conséquent, nous avons adopté une démarche aléatoire en consultant les bases de données des entreprises européennes (Kompass et Amadeus). En consultant le site de la Commission Européenne, nous avons repéré les secteurs concernés par ces projets de coopération européenne dont essentiellement les secteurs aéronautiques, de l'informatique, de la biotechnologie, de la pharmacie et de l'agriculture.

Des envois aléatoires ont été opérés auprès de ces PME françaises au niveau national.

D'autres entreprises ont été approchées grâce aux appuis de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Aisne et de l'Agence Régionale de l'Innovation (ARI) de Picardie.

3.3. Questionnaire, entretien individuel et données secondaires : des méthodes de collecte de données complémentaires.

L'envoi de questionnaire (cf. annexe n° 1) par voie postale dont les questions sont de type « fermé » constitue la première phase de collecte des données. La réponse des entreprises à notre questionnaire nous a ouvert la voie pour un entretien individuel téléphonique auprès de la personne qui a complété notre questionnaire. Cet entretien avait une durée d'une trentaine à quarante cinq minutes et est réalisé à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe n°2-3). Il était également l'occasion d'une demande de données secondaires et d'informations complémentaires suite à l'examen des réponses aux questionnaires.

La collecte s'est faite en deux vagues, la première vague concernait quatre cent cinquante PME françaises dans la première base de données Kompass, et la seconde vague, cinq cents PME françaises dans la seconde base de données Amadeus en faisant attention à éviter les doublons.

Suite aux dépouillements du peu de réponses reçues (en sélectionnant les réponses qui sont complètes et suite aux entretiens individuels accordés), sept PME ayant participé à des projets de coopération européenne et sept autres pour celles qui ont travaillé sur des projets nationaux forment la population étudiée. Les données recueillies demeurent confidentielles, nous avons codifié en leur attribuant un numéro et en usant les sigles ECE pour signifier une entreprise coopératrice européenne ayant participé à des projets européens et ECN pour celles ayant participé à des projets nationaux ou franco-français. Toutes les informations susceptibles de les reconnaître ont été soigneusement masquées.

Les entreprises faisant l'objet d'une interview accompagnée d'un guide d'entretien (cf. annexe 4) ont été approchées grâce à la collaboration de la CCI Aisne et de l'ARI Picardie. L'interview face à face dure au minimum une heure trente minutes, les données

secondaires sont demandées et collectées sur place ou consultées sur les sites officiels (des entreprises ou de la Commission Européenne¹⁰⁸).

4. Opérationnalisation des variables des hypothèses et établissement des règles de décisions

Rappelons notre hypothèse centrale :

⇒ **Hypothèse centrale : La nouvelle cognition socio-économique multiculturelle (SEM) d'une entreprise coopératrice européenne fera naître de nouvelles pratiques managériales ou des actions spécifiques et occasionnant des performances organisationnelles.**

Quatre hypothèses découlent de l'hypothèse centrale comme nous l'avons déjà expliqué dans le paragraphe 2. Pour chaque hypothèse, nous identifions les hypothèses sous-jacentes permettant de vérifier l'hypothèse principale. Puis, nous opérationnalisons les variables des différents concepts. Enfin, avec l'algèbre booléenne, il nous est indispensable d'établir les règles de décision aussi bien pour chaque hypothèse que pour notre modèle théorique.

4.1. H1 : Hypothèse sur la cognition managériale

Hypothèse 1 : La cognition managériale SEM prévaut dans une entreprise coopératrice européenne.

L'hypothèse se base sur le concept central de la cognition socio-économique multiculturelle. Nous reprenons sa conceptualisation (cf. chapitre 4) succincte comme étant « *une représentation mentale qui mobilise l'intention pour atteindre des performances financières ou économique pour toute activité. Mais cette intentionnalité économique s'accompagne d'une reconnaissance des différences culturelles en mettant en avant le respect mutuel et l'arbitrage par les compétences face à la différence de culture que ce soit une culture nationale, organisationnelle, ou du métier et enfin que dans chaque activité, tous les participants y trouvent son compte en sachant combiner les intérêts des employés*

¹⁰⁸ http://cordis.europa.eu/home_fr.html

avec une gestion des ressources humaines axées sur l'homme et les autres parties prenantes et non principalement sur l'homo œconomicus. »

Trois sous-hypothèses relatives aux trois composantes de la cognition SEM devront être préalablement identifiées concernant cette première hypothèse sur la cognition SEM.

4.1.1. H1-1 ou Hypothèse (A) : hypothèse sur la première composante de la SEM : la finalité économique

<p>H1-1 (A) : La finalité économique est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.</p>
--

➤ Opérationnalisation du concept et des variables

Le concept de la finalité économique, telle que nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, a été défini comme étant l'intention manifestée par les PME s'engageant dans les projets de coopération européenne à atteindre, d'une part, les objectifs contractualisés dans l'accord de consortium, et, d'autre part, les objectifs dérivés (non spécifiés dans l'accord de consortium). Cette finalité économique se traduit comme étant les moyens que l'entreprise met à sa disposition pour atteindre la performance économique qui demeure la principale responsabilité sociale selon Friedman. En 1993, Hagedoorn précise que pour atteindre cette performance économique, il faut le triptyque « coût-recherche, concurrence et apprentissage ».

Dans le cadre des projets de coopération européenne, Mothe (1996) insiste sur l'appropriation des résultats qui permettent aux entreprises de développer des nouveaux produits, d'améliorer ceux existants et de créer des avantages concurrentiels. Le plus généralement, ce sont des connaissances tacites. Dans ce même cadre, Bach et Lambert (1992) parlent de la variable « masse critique ». Il peut s'agir de savoirs scientifiques, savoir-faire techniques, ou savoirs technologiques. Le label des projets européens auxquels ont participé les entreprises constitue également une variable tangible de cette finalité économique.

Les variables tangibles du concept « finalité économique » sont toutes les « acquisitions de connaissances ou de compétences » relatives aux questions Q5.3 : « Quelle est la nature des connaissances acquises lors de votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux ? » et accessoirement complétées par Q1-2 : « Quels sont les facteurs qui vous paraissent particulièrement importants pour la conception et les mises au point de vos nouveaux produits, services ou process ? » et Q 1-4 : « Quels ont été les acteurs les plus importants pour le développement de ces trois derniers nouveaux produits ou services (A,B,C)? » de notre questionnaire. Ces variables tangibles sont les suivantes: les savoirs scientifiques; les savoir-faire techniques pour la productivité de la production; les savoir-faire techniques pour une amélioration de la qualité des produits et des services; l'amélioration de la qualification du personnel; l'opportunité de normalisation et de codification des produits; les savoirs organisationnels de nature à améliorer le fonctionnement général de l'entreprise; les savoirs organisationnels pour une meilleure compréhension du fonctionnement des autres entreprises; les savoirs stratégiques susceptibles de suggérer une réorientation de l'entreprise; la capacité d'adaptation (le gain de temps lors d'une intégration dans un environnement nouveau); enfin, les savoirs culturels pour une meilleure adoption et intégration des cultures des autres entreprises (individus et/ou entreprises).

➤ *La règle de décisions de validation de l'hypothèse H1-1 (A)*

Pour qu'elle soit validée, il nous faut la présence simultanée d'objectifs contractualisés { les savoirs scientifiques, les savoir-faire techniques pour la productivité de la production, les savoir-faire techniques pour une amélioration de la qualité des produits et des services, l'amélioration de la qualification du personnel} et d'au moins une des variables des objectifs dérivés {l'opportunité de normalisation et de codification des produits, les savoirs organisationnels de nature à améliorer le fonctionnement général de l'entreprise, les savoirs organisationnels pour une meilleure compréhension du fonctionnement des autres entreprises, les savoirs stratégiques susceptibles de suggérer une réorientation de l'entreprise, la capacité d'adaptation (le gain de temps lors d'une intégration dans un environnement nouveau) et les savoirs culturels pour une meilleure adoption et intégration des cultures des autres entreprises (individus et/ou entreprises)}.

Dans le cadre d'un projet européen, la logique de complémentarité serait plus palpable parce que les entreprises souhaitent acquérir des actifs matériels ou immatériels complémentaires pour combler leurs absences (Urban et al. 1992).

Nous apportons les critiques suivantes aux variables connaissances : certes elles ont été acquises, mais ne garantissent pas pour autant la performance économique. Elles pourraient concourir au développement ou à l'innovation d'un produit ou d'un service sources de nouvelles valeurs ajoutées aux entreprises sans garantir pour autant un succès commercial.

4.1.2. H1-2 ou Hypothèse (B) hypothèse sur la seconde composante de la SEM : la multiculturalité

Elle relève d'une hypothèse qui va valider la composante 2 de la cognition SEM sur la multiculturalité.

H1-2 (B) : La multiculturalité est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.

➤ Opérationnalisation du concept et des variables

La multiculturalité ou l'interculturalité, dans sa partie la plus visible (Lawrence 1997), signifie la présence de deux ou plusieurs nationalités. Dans la pratique, une situation multiculturelle se caractérise par la présence de deux ou plusieurs personnes de cultures différentes qui pourrait être à l'origine des incompréhensions.

Pour surmonter les différences, parce que chaque culture est propre à chaque pays (Hofstede 1991-1993, Torres 2001), les membres de l'équipe multiculturelle pratiquent l'apprentissage culturel après un diagnostic culturel, arbitrent suivant les compétences concernant la répartition des fonctions et des tâches qui incombent à l'équipe, se respectent mutuellement et instaurent un style de management ad hoc (cf. chap2).

En terme de construit cognitif de la multiculturalité, le concept de « respect mutuel » constitue le fondement de la pratique du management interculturel. Le respect de l'autre ou de celui qui est différent de soi signifie la reconnaissance de la dissimilitude, de la

différence. Dans cette lignée de reconnaissance, le besoin de comprendre le mode de fonctionnement, les valeurs et le sens de l'autre devient indispensable pour instaurer une confiance mutuelle.

La variable latente est donc « la multiculturalité » : avoir une cognition multiculturelle peut se manifester par les variables tangibles « la collaboration avec des partenaires multiculturels », « la culture du métier de ses partenaires », « la participation pluriculturelle ou collective » et « la culture d'entreprise ou celle des autres » ; ce sont des marques de reconnaissance des différences, « la recherche du consensus » et les « les dialogues entre les partenaires » de la question Q3. Acquérir une cognition multiculturelle, c'est tout d'abord avoir une démarche qui instaure le respect mutuel et les dialogues pour mieux comprendre les différences et les respecter ; et au final tenter de trouver des sens équitifs ou un consensus qui satisfait chaque protagoniste.

➤ *La règle de décision de validation de l'hypothèse H1-2 (B)*

Pour que cette hypothèse soit validée, nous attribuons la même pondération à toutes ces variables. Il nous faut la présence d'au moins trois de ces variables tangibles tout en vérifiant également au préalable que les partenaires des projets sont de nationalités différentes.

4.1.3. H1-3 ou Hypothèse (C) : hypothèse sur la troisième composante de la SEM : le respect de l'individu

Elle relève d'une hypothèse qui va corroborer la composante 3 de la cognition SEM sur le respect de l'individu.

<p>H1-3 (C) : Le respect de l'individu, quelle que soit son origine ou sa différence, est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.</p>

➤ *Opérationnalisation du concept et des variables*

En faisant un bref détour dans le chapitre 2, le concept de « respect de l'individu » porte à la fois sur la gestion des ressources humaines, sur le réseau social et enfin sur la responsabilité sociale des entreprises.

La participation à un projet européen nécessite à la fois la gestion du quotidien et la gestion du projet. Ceux qui ont participé au projet européen ont acquis une expérience non seulement en termes de savoir-faire techniques, technologiques ou de connaissances mais aussi au niveau de l'interculturalité et deviendraient des employés à haut potentiel. La gestion de cette double contrainte - ou avantage - pourrait conduire l'entreprise à une gestion renouvelée de ses collaborateurs. Bach et Lambert (1992) affirment que le réseau social change et que l'entreprise adopte une démarche gagnant - gagnant, ce qui s'inscrit, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises où avoir une représentation mentale sur le respect de l'individu signifie « que l'homme est une ressource stratégique et qu'il est au cœur de toute préoccupation. »

La variable latente « respect de l'individu » peut se décliner en variables tangibles telles que : la gestion des ressources humaines renouvelée au lieu de la gestion du personnel, la gestion des compétences (Q8), l'effort de stimuler les dialogues entre les personnes, le souci de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, la participation à des projets sociaux et le souci de contribuer à la parité homme-femme (Q9). Cependant, n'ont pas été pris comme item dans le questionnaire les variables « relation gagnant-gagnant » et l'importance accordée « au réseau social ».

Rappelons que les variables peuvent être classées en trois catégories :

- celles relatives à l'individu lui-même à savoir : {la gestion des ressources humaines renouvelée, la gestion des compétences, l'effort de stimuler les dialogues entre les personnes et le souci de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale},
- celles relatives à la RSE : la participation à des projets sociaux et la parité homme-femme, la relation gagnant-gagnant,
- et enfin concernant la densification du réseau social.

➤ *La règle de décisions de la validation de l'hypothèse H1-3 (C)*

Comme précédemment, nous accordons autant de poids à ces variables. Pour valider cette hypothèse, il nous faut trouver deux des quatre variables sur les variables relatives à l'individu ; au moins une variable de la RSE et enfin la présence de la densification du réseau social.

4.1.4. Validation de l'hypothèse H1

L'hypothèse H1 se subdivise en trois sous-hypothèses H1-1 ou hypothèse (A), H1-2 ou hypothèse (B) et en hypothèse H1-3 ou hypothèse (C). Pour qu'elle soit validée, H1 = ABC c'est-à-dire une présence simultanée des trois sous-hypothèses A, B et C.

La présence de la cognition SEM ne peut être admise que si ces trois sous-hypothèses sont vérifiées simultanément.

4.2. Hypothèse sur l'institutionnalisation de la cognition managériale

Hypothèse 2 (D) : L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle dans une entreprise coopératrice européenne.

➤ *Opérationnalisation du concept et des variables*

Le concept weickien d'institutionnalisation signifie le passage de l'intersubjectivité vers la subjectivité générique. Rappelons nous de la définition de l'institutionnalisation dans le chapitre 3 paragraphe 3.2 : elle consiste à « *acquérir, élargir, partager auprès des personnes, n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions*¹⁰⁹ » (p72 op. cit. Weick 1995); c'est-à-dire que les personnes ayant participé à des projets, en l'occurrence dans notre cas à un ou plusieurs projets de coopération européenne, partagent et convainquent celles qui n'y ont pas participé pour passer ainsi de l'intersubjectivité vers la

¹⁰⁹ p 72, "organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understandings and understandings that can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction"

subjectivité générique. Les actions identifiées par Weick (1995) à ce sujet peuvent être : l'acquisition de nouvelles manières de faire, leur élargissement et leur partage. La présence d'une tension marque une signification d'un dualisme entre l'actuelle et la nouvelle cognition. La permanence des dialogues, de même que les différentes formes d'apprentissage, participent à la mise en place de la nouvelle subjectivité générique.

La variable latente « institutionnalisation ou passage de cognition managériale à la cognition organisationnelle » se manifeste par les variables tangibles suivantes :

- celles relatives aux dialogues, à savoir l'effort de stimuler le dialogue entre les personnes, un souci de lever des informations et des initiatives dans l'ensemble de l'organisation, un souci de comprendre les décisions quel que soit le rang hiérarchique (Q9), les dialogues entre les services opérationnels, les dialogues entre la direction et les services opérationnels (Q5.4) ,
- les diverses formes d'apprentissage (Q4.0) : la formation initiale des salariés, la formation continue individuelle des salariés, la formation continue de groupes d'employés, l'apprentissage sur le tas, les séminaires en entreprise, les rencontres informelles dans l'entreprise, les bonnes relations interpersonnelles, les relations constructives avec les clients et les fournisseurs, et les accords de coopération avec des partenaires etc,
- enfin, voir quels sont les impacts de l'apprentissage (Q5.1) avec les variables suivantes : l'amélioration des méthodes de travail, l'amélioration des techniques de production, l'acquisition des connaissances techniques, la résolution d'un problème précis, l'approche de nouveaux marchés par apprentissage interculturel et la meilleure adaptation au changement. Notons toutefois que ces variables peuvent être acquises uniquement par les managers, les ingénieurs ou les techniciens participant au projet coopératif et ne font l'objet d'aucune institutionnalisation dans l'organisation d'origine.

➤ *La règle de décisions de la validation de l'hypothèse H2 ou hypothèse (D)*

L'institutionnalisation résulte des interactions entre les différents membres d'une organisation dont la résultante est une nouvelle cognition. Par conséquent, la validation ne peut se faire que si les variables relatives aux dialogues (le « souci de lever des informations et des initiatives dans l'ensemble de l'organisation », le « souci de comprendre les décisions quel que soit le rang hiérarchique » et « les dialogues entre la

direction et les services opérationnels ») sont présentes. D'ailleurs, doivent s'ajouter à ces variables dialogues, des formes d'apprentissage qui favorisent cette institutionnalisation dont, entre autres, la formation continue de groupes d'employés, l'apprentissage sur le tas, les séminaires en entreprise, les rencontres informelles dans l'entreprise et les bonnes relations interpersonnelles.

L'hypothèse ne pourra être validée que s'il y a la présence concomitante des trois variables dialogues citées ci-dessus et au moins trois des formes d'apprentissage favorisant l'institutionnalisation.

Les variables sur les impacts de l'apprentissage - l'amélioration des méthodes de travail et la meilleure adaptation au changement - nous signalent une éventuelle cognition organisationnelle mais ne sont pas déterminantes pour la validation de notre hypothèse. Elles peuvent être acquises par les participants sans pour autant être partagées aux membres de leur entreprise d'origine n'ayant pas participé au projet collaboratif.

4.3. Hypothèse sur la cognition et les actions spécifiques

Hypothèse 3 (E) : La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne.

Notre questionnaire ne donne pas les éléments nécessaires pour valider ou réfuter cette hypothèse. Seule l'interview que nous avons menée nous permettra de corroborer ou d'infirmer la présence de nouvelles pratiques managériales.

La première étape consiste à identifier la présence ou non de nouvelles pratiques managériales dans les entreprises coopératrices européennes suite à leurs participations à des projets de coopérations européennes grâce au récit des interviewés. Nous procéderons ensuite à leur codage.

La présence simultanée de la cognition SEM et des nouvelles pratiques managériales validera notre hypothèse 3 ou (E).

4.4. Hypothèse sur les actions spécifiques et les performances

Hypothèse 4 (F) : la nouvelle cognition et/ou les nouvelles pratiques managériales engendrent des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.

Les performances organisationnelles concernent principalement les performances liées au management pluriculturel, à la performance européenne, puis celles sociale et financière.

Les variables tangibles des différents types de performance sont :

- la performance relative au management pluriculturel (Q6) : une augmentation du nombre de clients, de fournisseurs ou de travailleurs d'origine étrangère, le nombre d'équipes multiculturelles formées dans l'entreprise,
- la performance européenne (Q7) repose sur une reconnaissance européenne des produits ou services (image de marque), une augmentation des ventes au niveau européen, un accroissement du recrutement au niveau européen, une croissance des investissements européens et une acquisition d'une notoriété européenne de l'entreprise,
- la performance organisationnelle (Q8) : l'adaptation et l'anticipation du changement, la résolution des problèmes spécifiques, la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences, et l'efficacité organisationnelle,
- la performance sociale (Q9) : le respect d'autrui, l'effort d'acquiescer la confiance d'autrui, l'effort de stimuler le dialogue entre les personnes, le souci de comprendre les raisons d'une décision, le souci de lever des informations et des initiatives, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, la participation à des projets sociaux et la parité homme-femme,
- la performance financière (Q10) : avec une augmentation du chiffre d'affaires, un retour sur investissement, et une meilleure rentabilité sociale,
- et une durée de développement ou de création de nouveaux produits plus courte que ce que l'entreprise a connu en menant le projet seul (Q1.5).

Egalement dans cette hypothèse, la présence simultanée de la nouvelle cognition (H1 ou (A)) et/ou des nouvelles pratiques managériales (H3 (E)) et des performances conditionnent la validité de cette hypothèse.

4.5. Validation du modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne

Avec l'adoption d'une méthode comparative, nous supposons que les hypothèses (A, B, C, D, E) seraient uniquement validées par les données des PME ayant participé à des projets européens. Soumettre les hypothèses aux données des PME coopératrices nationales devrait aboutir à une infirmation du modèle. Ainsi, nous pourrions confirmer non seulement la validation du modèle mais aussi son unicité aux PME européennes.

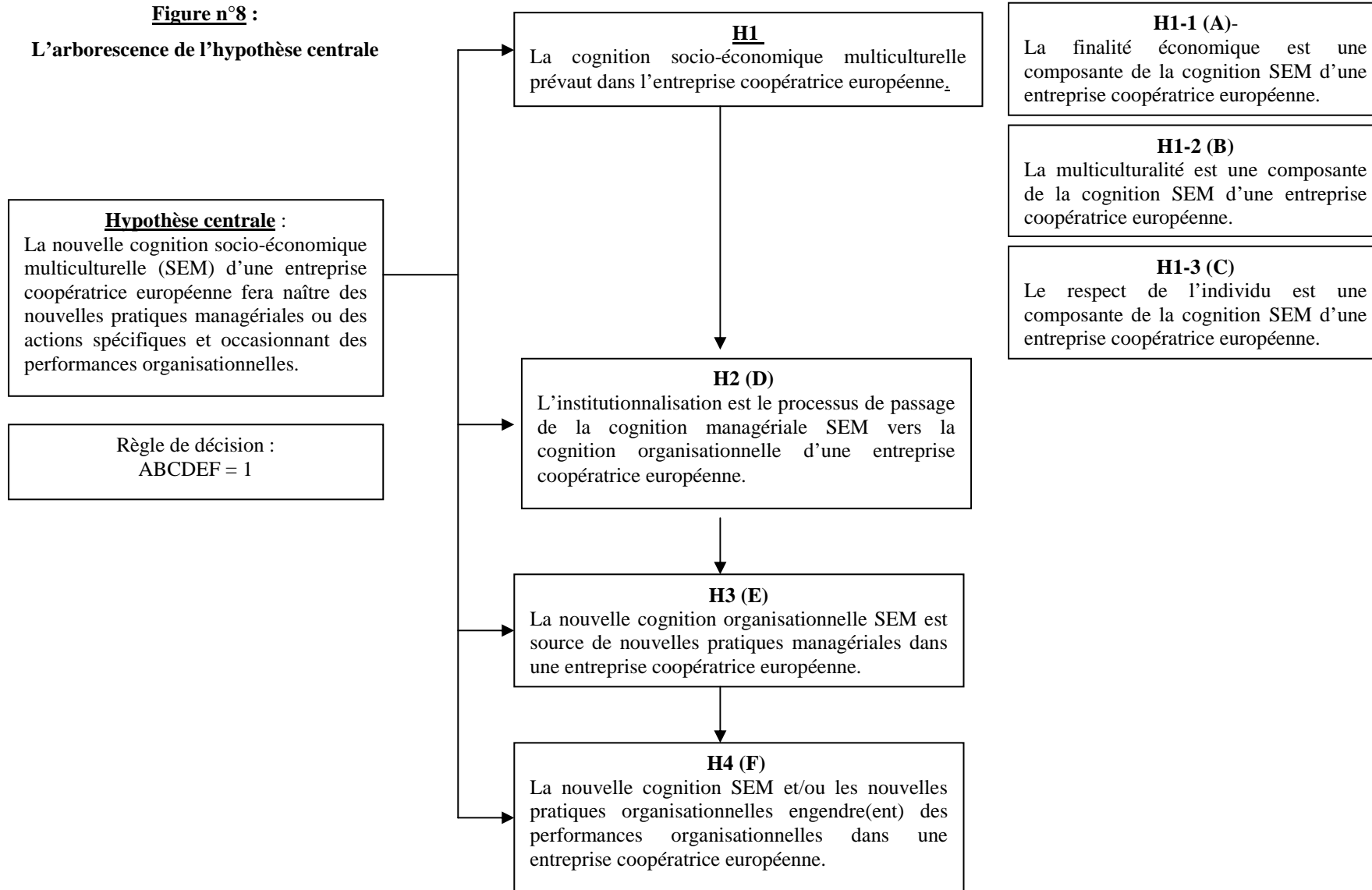
Dans le cas contraire, certaines variables du modèle sont-elles relatives ou universelles ?

Pour valider notre modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne, les quatre hypothèses principales doivent être confirmées. En prenant en compte les sous-hypothèses de la première, nous arrivons à une expression booléenne : le modèle d'entreprise coopératrice européenne sera corroboré ou validé lorsque : $ABCDEF = 1$.

Pour résumer, nous présentons ci-dessous le schéma d'arborescence de l'hypothèse centrale.

Figure n°8 :

L'arborescence de l'hypothèse centrale



Conclusion du chapitre 5

Le choix d'une approche multiparadigmatique qui associe le positivisme et l'interprétativisme de Weber, permet de mieux restituer la réalité organisationnelle. Pour une validation scientifique, il nous faut un design de recherche et assurer en conséquence les triangulations de la méthodologie et des données.

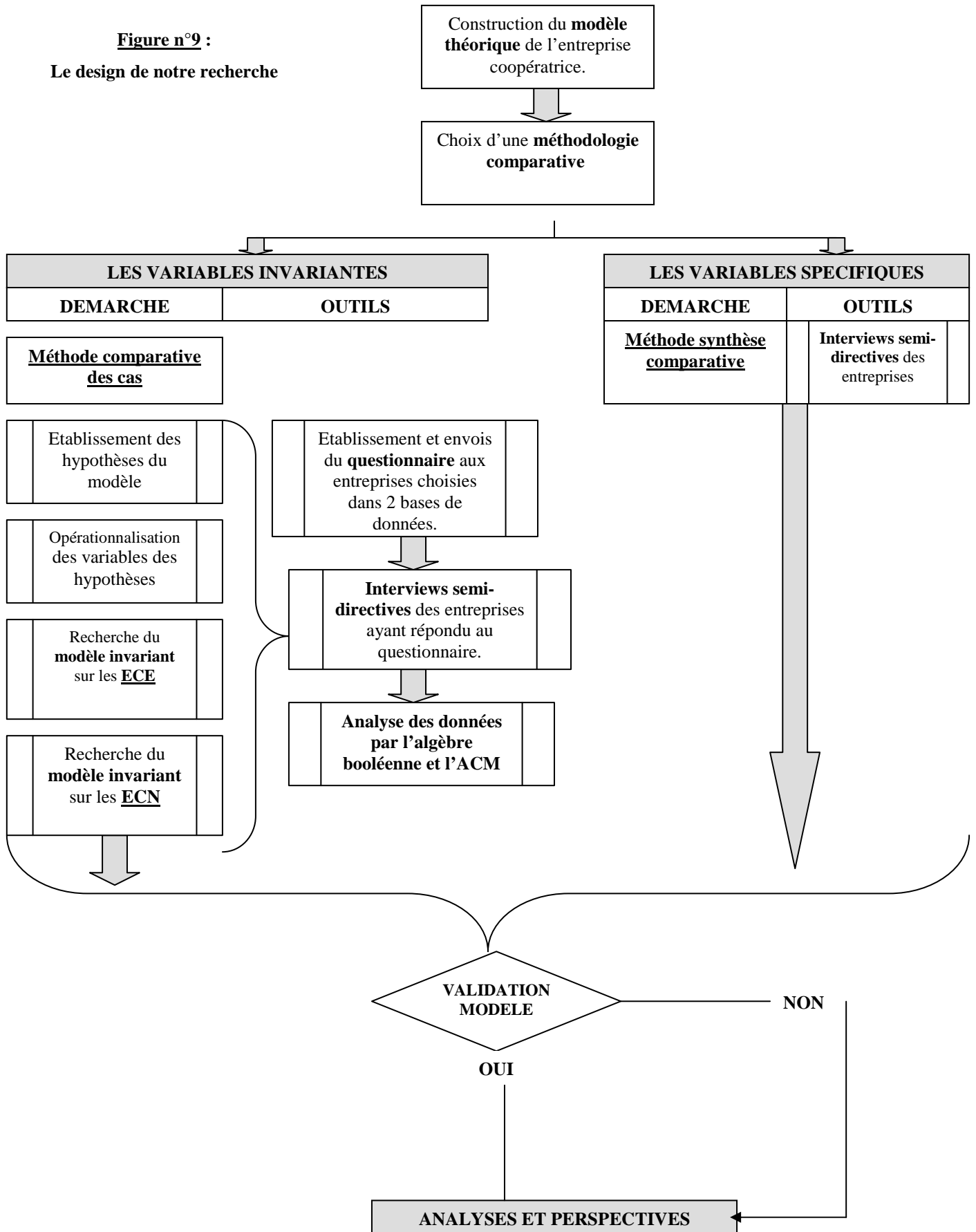
La triangulation des données se résume par la multiplication des sources pour éviter les biais ou les écueils sur les affirmations d'une seule et unique personne sur son organisation.

La triangulation méthodologique se décline sur deux niveaux :

- en adoptant une étude comparative de deux populations de PME les entreprises coopératrices européennes (ECE) et les entreprises coopératrices nationales (ECN),
- et avec deux approches comparatives : une méthode des cas ayant pour objectif la vérification de l'invariabilité du modèle avec un pool d'entreprises (le traitement des données se fait à la fois avec l'algèbre booléenne et l'ACM), et une synthèse comparative pour avoir des informations complémentaires avec un autre pool d'entreprises.

Cette démarche semble donc répondre aux contraintes pour s'assurer de la validité scientifique des résultats. Ces derniers seront détaillés dans les deux chapitres suivants. La figure suivante illustre notre design de recherche.

Figure n°9 :
Le design de notre recherche



Chapitre 6

La validation du modèle théorique par la méthode comparative des cas.

Comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent, la méthodologie comparative peut s'approcher de deux manières différentes mais pouvant être complémentaires : la méthode comparative des cas et la méthode des synthèses des cas. Cette première approche passe par une formulation des hypothèses ainsi que l'opérationnalisation des variables. L'objectif reste toujours la recherche de la causalité invariante.

Nous analysons et interprétons donc les résultats obtenus avec quatorze études de cas dont sept études de cas d'entreprises ayant participé à des projets européens, et sept autres cas pour celles ayant participé à des projets nationaux. Rappelons tout d'abord que notre hypothèse centrale se résume à :

⇒ **Hypothèse centrale : La nouvelle cognition socio-économique multiculturelle (SEM) d'une entreprise coopératrice européenne fera naître de nouvelles pratiques managériales ou des actions spécifiques occasionnant des performances organisationnelles.**

Quatre hypothèses résulteront de cette hypothèse centrale :

Hypothèse 1 : La cognition managériale SEM prévaut dans une entreprise coopératrice européenne.

Notre première hypothèse est le point de départ de notre modèle théorique quant à la présence des construits cognitifs que nous avons déjà longuement évoqués dans le chapitre 2. L'hypothèse H1 se subdivise en trois sous-hypothèses H1-1 ou hypothèse (A), H1-2 ou hypothèse (B) et en hypothèse H1-3 ou hypothèse (C). Pour qu'elle soit validée, $H1 = A.B.C$ suivant l'algèbre booléenne, c'est-à-dire la présence simultanée des trois sous-hypothèses à savoir :

- **H1-1 (A)** : La finalité économique est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.
- **H1-2 (B)** : La multiculturalité est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.

- **H1-3 (C)** : Le respect de l'individu, quelle que soit son origine ou sa différence, est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.

Notre seconde hypothèse porte sur le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle :

Hypothèse 2 (D) : L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle dans une entreprise coopératrice européenne.

La cognition managériale socio-économique multiculturelle SEM sera discutée et adoptée par les entreprises coopératrices européennes. Le phénomène de passage de l'intersubjectivité vers la subjectivité générique marque le processus qui explique la transition de la cognition managériale vers la cognition organisationnelle selon Weick.

L'hypothèse 3 porte donc sur la cognition organisationnelle :

Hypothèse 3 (E) : La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne.

Enfin la dernière hypothèse concerne la corrélation qui pourrait exister entre les nouvelles pratiques managériales et la nouvelle cognition avec les performances organisationnelles. Elle est formulée de la façon suivante:

Hypothèse 4 (F) : la cognition SEM et/ou les nouvelles pratiques managériales engendrent des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.

Les données collectées du questionnaire font l'objet d'une double opération. La première consiste à les codifier en variables dichotomiques dans le cadre de l'algèbre booléenne, et le second à un traitement des modalités en vue d'une analyse des correspondances multiples (ACM) avec le logiciel Spad.

La dichotomisation des variables signifie qu'une réponse favorable ou positive à un item équivaut à « 1 » et par conséquent « 0 » pour une négation. Les règles de décision établies dans le chapitre 5 permettront de valider ou d'infirmer nos hypothèses.

Dans nos questionnaires, les réponses à certaines questions suivent l'échelle de Likert. Avec un nombre de populations total restreint à quatorze, le traitement des données en analyse des correspondances multiples ACM nous amène à une nouvelle codification des réponses. Les réponses « très important » et « assez important » sont regroupées dans l'unique item « important ». Il en est de même avec « peu important » et « sans importance » qui deviennent « peu important ». Deux variables illustratives « G1 » et « G2 » désignent respectivement la population des entreprises coopératrices nationales et celle des entreprises coopératrices européennes. Les annotations ECN (ou ENC) et ECE (ou EC) signifient les **Entreprises Coopératrices Nationales** et les **Entreprises Coopératrices Européennes**.

Dans ce chapitre, nous présentons succinctement l'environnement global des deux populations d'entreprises puis les résultats obtenus grâce à l'algèbre booléenne et l'ACM pour la validation de notre modèle théorique.

Les résultats de cette approche comparative des cas nous renseignent sur les informations qui justifient d'une part notre questionnement mais aussi davantage d'explication grâce à la seconde approche.

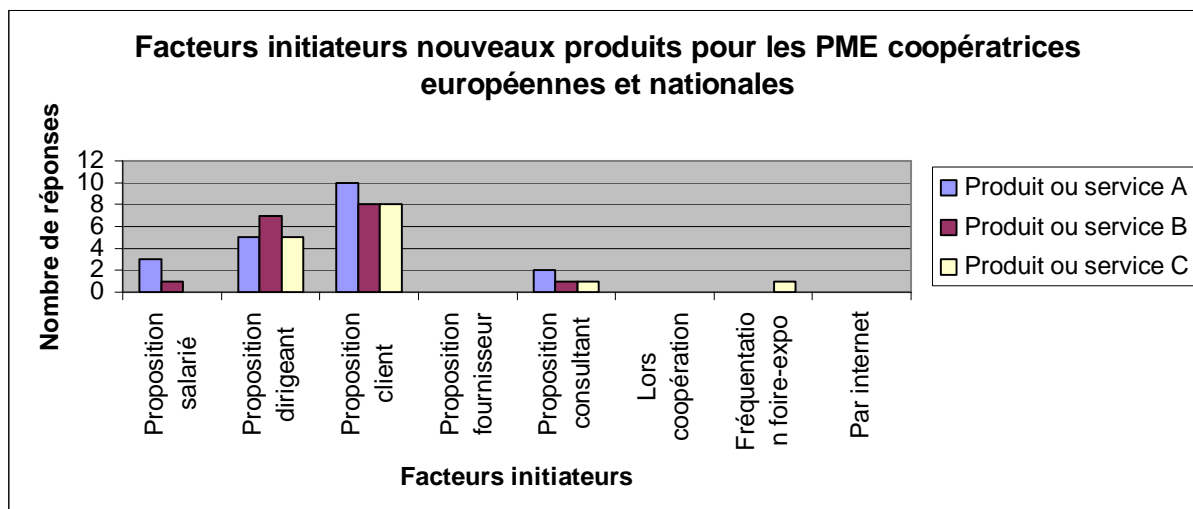
1. L'environnement global des deux populations d'entreprises face au R&D et à l'innovation

1.1. Les facteurs initiateurs de nouveaux produits

Rappelons tout d'abord les différents facteurs initiateurs que nous avons identifiés (cf. en annexe 1 Questionnaire) : la proposition d'un salarié ou d'un groupe d'employés, la proposition des dirigeants de l'entreprise, la sollicitation d'un ou de plusieurs client(s), la proposition d'un ou de plusieurs fournisseur(s), la proposition d'un consultant, lors de la coopération, à l'occasion de la fréquentation de foires et expositions, et par internet.

Pour les PME, qu'elles soient coopératrices européennes ou nationales, les salariés sont rarement les initiateurs des projets R&D pour les nouveaux produits et services (cf. figure n°10).

Figure n°10 : Le diagramme des facteurs initiateurs des nouveaux produits des ECN et ECE

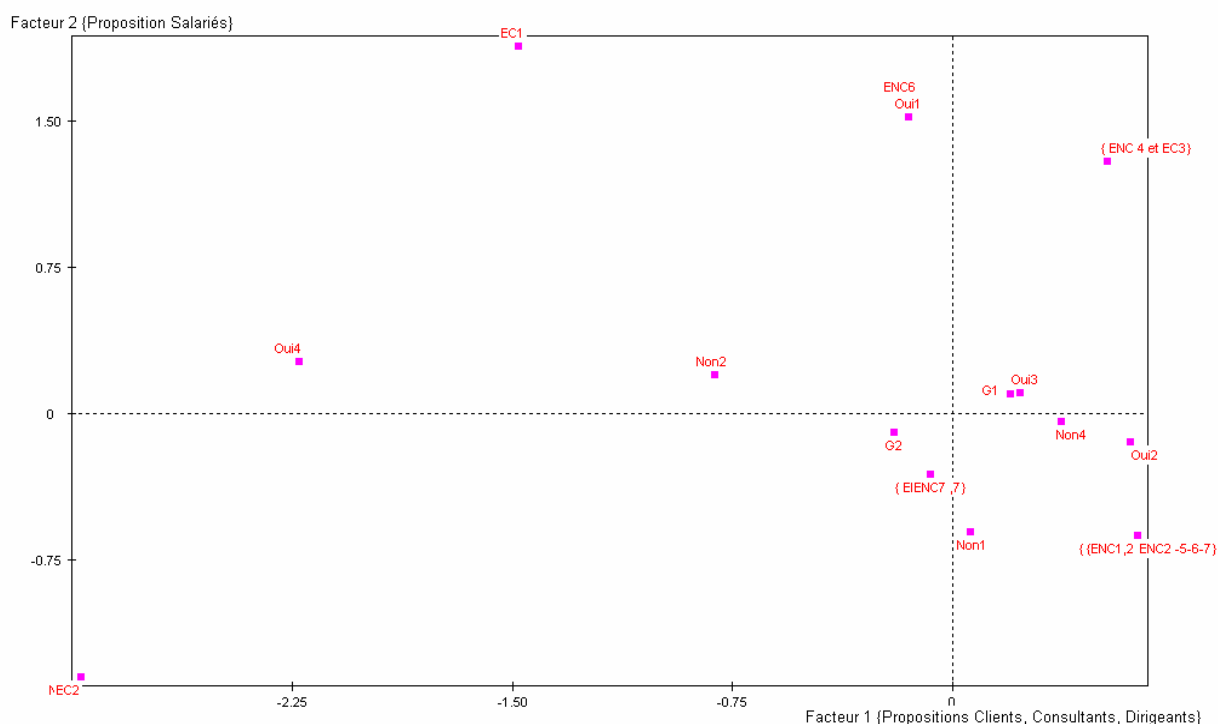


Source : Enquêtes questionnaires

Cette tâche revient principalement aux dirigeants, puis aux clients, dans les deux catégories de populations identifiées. Tout d’abord dans les entreprises ayant participé à des projets de coopération européenne, les dirigeants, suivis de près par les clients, initient en premier la formulation des nouveaux produits et services. Tandis que les acteurs extérieurs, notamment les clients, restent à l’origine des idées innovantes pour des nouveaux produits et services des ECN.

L’ACM confirme le résultat obtenu au moyen de l’algèbre booléenne. Les deux premiers axes factoriels présentés ci-dessous restituent 77,68% des informations. Le premier axe factoriel (cf. figure n°11) qui regroupe {proposition dirigeant, proposition client et proposition consultant} révèle une opposition entre les deux premières et la troisième. Les dirigeants se déchargent temporairement de cette initiative en faisant appel à un consultant externe. Par la même occasion, ils écartent momentanément les propositions des clients. Cinq entreprises coopératrices européennes {ECE3-4-5-6-7} sur sept et trois coopératrices nationales {ECN1-2-4} donnent la primauté aux dirigeants et aux clients comme principaux facteurs initiateurs.

Neuf des quatorze entreprises {ECN 1-2-3-5-7 et ECE 4-5-6-7} ne font pas appel à {la proposition des salariés} facteur illustrant le second axe factoriel. Le comportement des deux populations reste donc similaire.

Figure n°11 : Les facteurs initiateurs des nouveaux produits des ECN et ECE.

Source : Enquêtes questionnaires

Le fait que les dirigeants sont les premiers initiateurs des nouveaux produits dans le cas des ECE et les clients pour les ECN, présage-t-il de la prépondérance de la logique dominante dans les PME ?

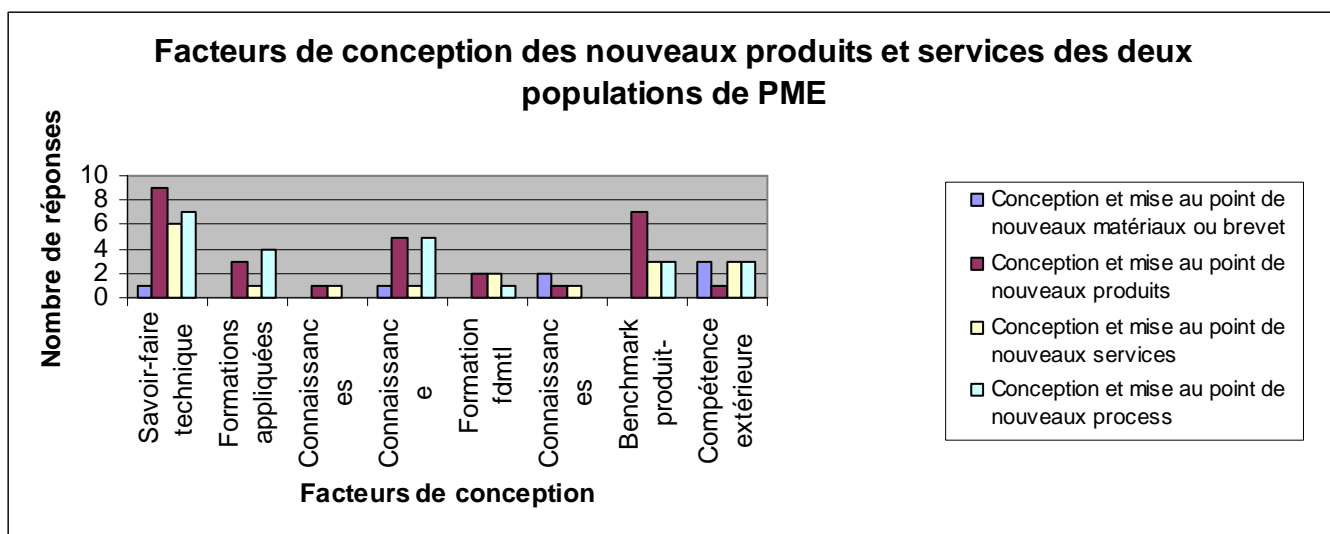
1.2. Les facteurs de conception

En ce qui concerne les facteurs importants pour la conception des nouveaux produits ou services {les savoir-faire techniques spécialisés déjà acquis par les salariés, les formations appliquées des salariés, les connaissances appliquées des partenaires, les connaissances scientifiques fondamentales déjà acquises par les salariés, les formations fondamentales des salariés, les connaissances fondamentales des partenaires, l'analyse des produits ou des productions des concurrents (benchmark), les compétences extérieures à l'entreprise (autres que les partenaires)} ; deux d'entre eux se détachent pour l'ensemble des entreprises enquêtées, à savoir les ressources internes à l'entreprise (les plus cités sont les savoir-faire techniques des salariés, leurs connaissances scientifiques) ainsi que le benchmark ou le test comparatif. Les entreprises, qu'elles soient coopératrices européennes

ou coopératrices nationales, sollicitent moins les connaissances fondamentales des partenaires et les compétences extérieures (cf. figure n°12).

Recourir davantage aux ressources internes à l'entreprise, pour l'aspect conception, et avoir une veille informationnelle ou stratégique grâce au test comparatif (benchmark) forment la combinaison des facteurs de conception de nouveaux produits et services dans les PME.

Figure n°12 : Le diagramme des facteurs conception des nouveaux produits des ECN et ECE



Source : Enquêtes questionnaires

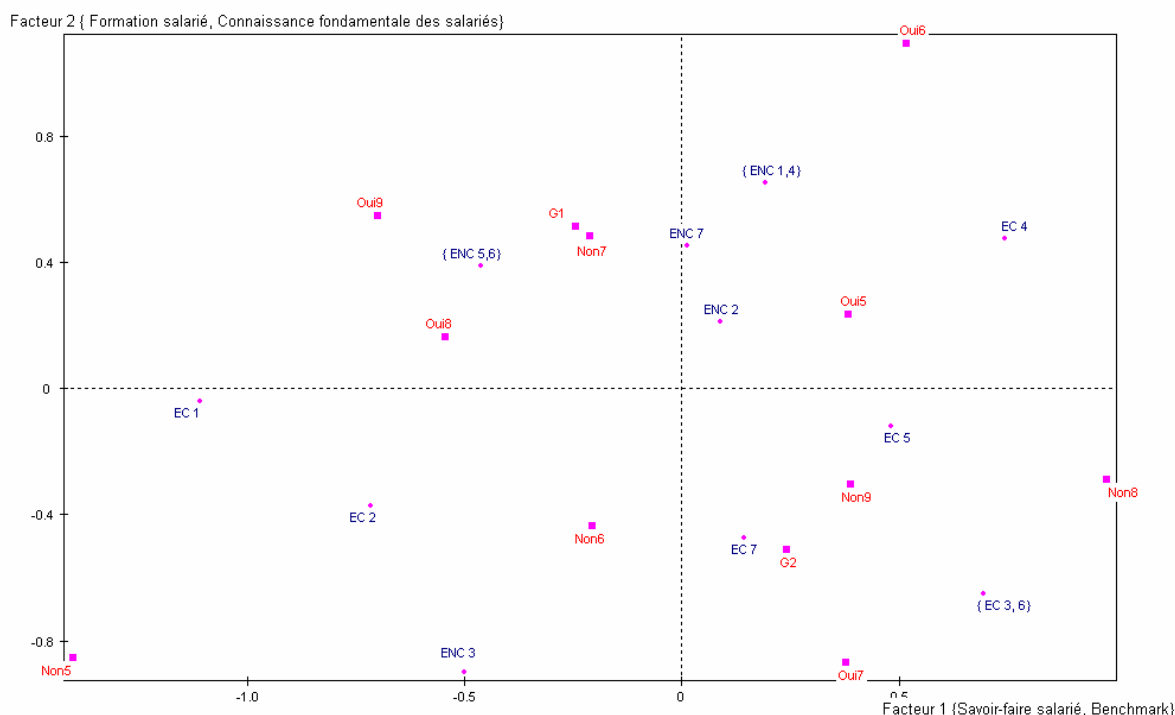
77,74% des informations relatives aux facteurs de conception sont rendus par trois axes factoriels (cf. figure n°13). Le premier axe composé de {savoir-faire salarié, benchmark} manifeste un comportement contraire entre les deux variables : faire appel au savoir-faire des salariés ne se conjugue pas avec une étude de benchmark et ceux pour neuf des quatorze entreprises étudiées : {ECN1-2-4-7 et ECE3-4-5-6-7}.

Un comportement similaire à celui du premier axe se reproduit dans le second. Les {formation salarié et connaissance fondamentale des salariés} varient en sens inverse l'une de l'autre. Aucune population ne se distingue réellement, elles sont départagées de part et d'autre de cet axe factoriel.

Le troisième axe factoriel, formé par {formation salarié, compétence extérieure} ne déroge pas à la règle des deux premiers. Mobiliser les ressources internes limite l'appel à des compétences extérieures. Il y a autant d'ECN et d'ECE qui fonctionnent ainsi.

La combinaison à la fois des ressources internes et externes aux PME ne fait pas encore partie courante de leurs pratiques organisationnelles qu'elles soient coopératrices européennes ou nationales. Nous ne sommes pas en mesure de donner davantage d'explications à ce phénomène et c'est une des limites de l'administration par questionnaire.

Figure n°13 : Les facteurs concepteurs des nouveaux produits des ECN et ECE.



Source : Enquêtes questionnaires

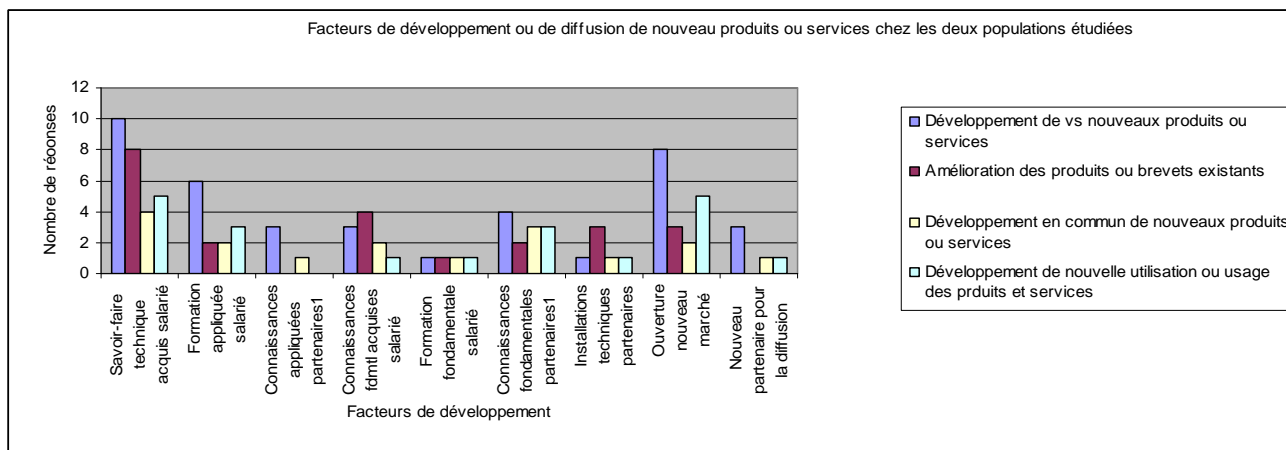
1.3. Les facteurs et les acteurs de développement et de diffusion

Ces facteurs de développement peuvent être les savoir-faire techniques spécialisés déjà acquis par les employés, les formations appliquées des employés, les connaissances appliquées des partenaires, les connaissances fondamentales déjà acquises par les employés, les formations fondamentales des employés, les connaissances fondamentales des partenaires, les installations techniques des partenaires ou de tiers, l'ouverture de nouveaux marchés, les nouveaux partenaires pour la diffusion.

Ce développement des produits et services requiert chez nos deux populations d'entreprises le savoir-faire technique acquis par les salariés, les formations appliquées ainsi que l'ouverture de nouveaux marchés (cf. figure n°14).

Plus spécifiquement, les ECE font appel aussi aux connaissances appliquées de leurs partenaires dans cette action de développement. Pour les ECN, elles se limitent aux formations appliquées de ses salariés.

Figure n°14 : Le diagramme des facteurs de développement des produits des ECN et ECE



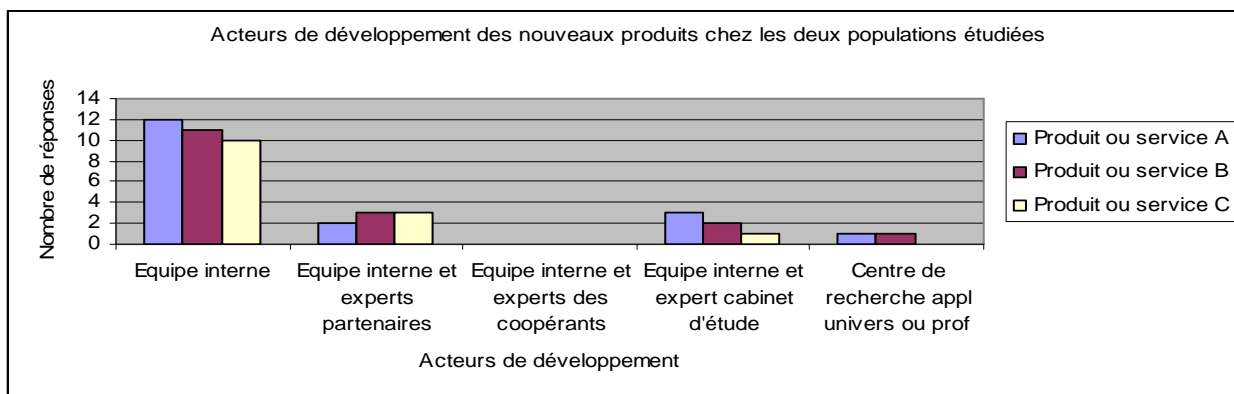
Source : Enquêtes questionnaires

D’ailleurs, ce résultat est confirmé par le graphique n°15 où l’équipe interne demeure le principal acteur dans le développement de nouveaux produits et services. Le développement d’un produit doit d’abord être un projet interne à l’entreprise, en s’appuyant sur ses propres ressources internes.

Ces acteurs de développement peuvent être : l’équipe interne à l’entreprise, l’équipe élargie avec les experts des partenaires, l’équipe élargie avec les experts des coopérants, l’équipe élargie avec les experts des cabinets d’étude, des centres de recherche appliquée universitaires ou professionnels.

Dans la majorité des cas, l’équipe interne reste l’acteur prépondérant dans le développement de nouveaux produits ou services.

Figure n°15 : Le diagramme des acteurs de développement des nouveaux produits des ECN et ECE



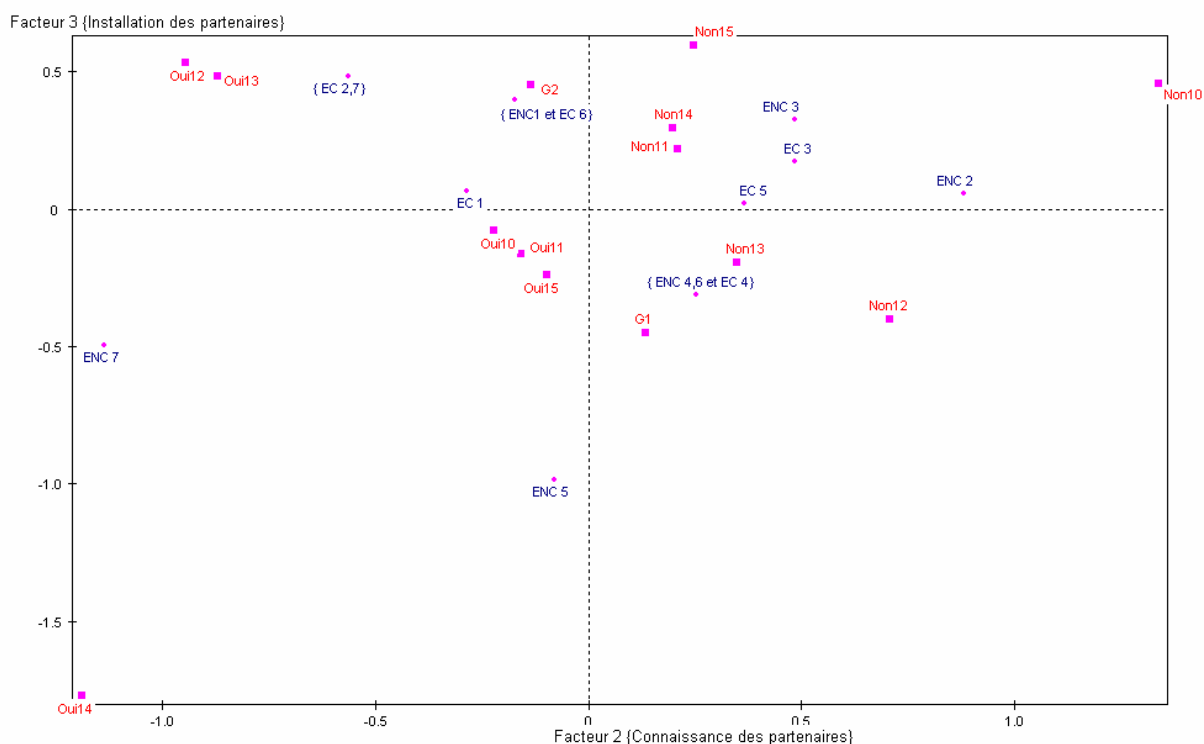
Source : Enquêtes questionnaires

Le traitement de ces facteurs de développement avec le logiciel Spad dans le cadre de l'ACM montre que trois axes factoriels rendent 77,2% des inerties ou des informations.

Le premier axe constitué de la {formation salarié, connaissance fondamentale salarié et l'ouverture de nouveau marché} établit qu'une relation inverse se produit entre, d'une part, la formation des salariés, et, d'autre part, entre les connaissances fondamentales des salariés et l'ouverture au nouveau marché. Les entreprises demeurent encore partagées de part et d'autre de cet axe factoriel avec un nombre beaucoup plus important d'ECN qui ont comme principaux facteurs de développement de l'ouverture de nouveau marché.

Le second axe factoriel {connaissance des partenaires} et le troisième axe {installation des partenaires} expriment les interactions des entreprises avec leur environnement extérieur (cf. figure n°16). Seules les {ECN5-7} expriment une nécessité simultanée des connaissances et des installations des partenaires. Quant au développement des nouveaux produits, les besoins ne se ressentent pas du tout pour quatre d'entre elles {ECN2-3 et ECE3-5}. Le reste fait appel à l'un ou à l'autre.

Figure n°16 : Les facteurs développement des produits des ECN et ECE.



Source : Enquêtes questionnaires

Les PME innovantes (y compris celles qui ont eu des projets de coopération européenne) que ce soit au niveau des initiatives, des conceptions ou du développement, s'appuient et comptent beaucoup sur leurs ressources internes. Faire appel aux ressources extérieures n'est pas encore une pratique organisationnelle courante et systématique chez les PME. Leurs dirigeants sont soucieux de leur autonomie (Dean et al. 1997) et se méfient d'une éventuelle appropriation de leur projet par les acteurs extérieurs à l'entreprise (Miles et al. 1964).

Ce comportement pourrait également se justifier par le degré d'innovation. Une innovation de rupture qui nécessite dans la plupart des cas le changement de métier, l'acquisition de nouveaux actifs matériels et immatériels se traduirait le plus souvent par une sollicitation beaucoup plus soutenue des partenaires extérieurs à l'entreprise. Une PME ne dispose pas de toutes les connaissances nécessaires dans une innovation de rupture, pour autant elle ne recourt pas systématiquement aux marchés.

2. Etude empirique par la méthode comparative des cas

Rappelons que la méthode comparative des cas a pour principal objectif la recherche des causalités invariantes en formulant préalablement les hypothèses à vérifier ainsi que les variables qui peuvent mieux les décrire (cf. chapitre 5, paragraphe 1.3.1).

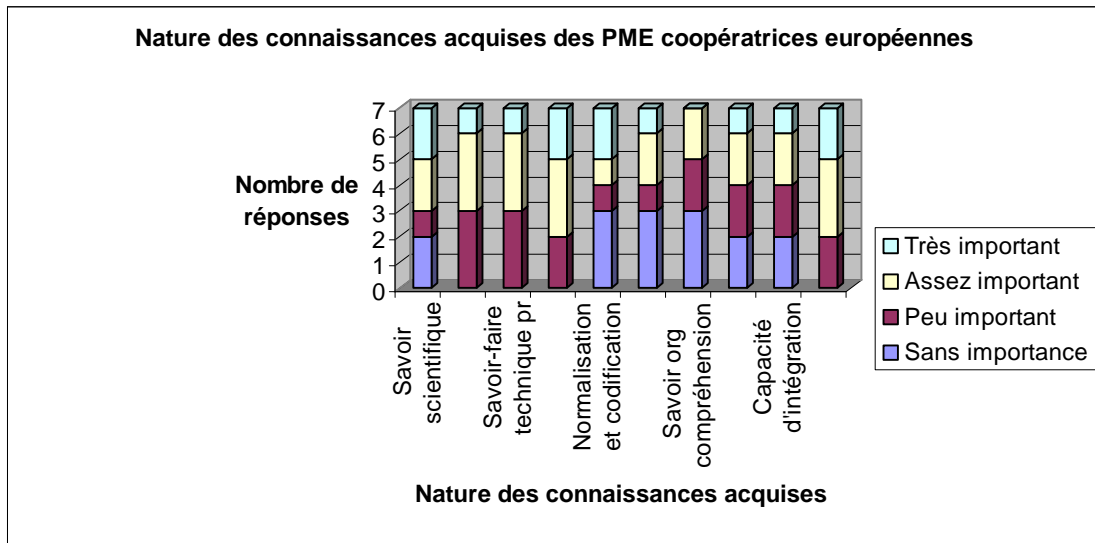
2.1. Vérification de l'hypothèse H1

2.1.1. Vérification de la sous-hypothèse H1-1 ou (A)

H1-1 (A) : La finalité économique est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.

Dans le chapitre 2, le construit finalité économique se décline à la fois sur les objectifs contractualisés officialisés dans l'accord de consortium entre les différentes parties prenantes et les finalités dérivées (informelles) induites de la participation à un projet européen. Les variables qui lui sont associées sont celles des connaissances acquises à savoir : {les savoirs scientifiques, les savoir-faire techniques pour la productivité de la production, les savoir-faire techniques pour une amélioration de la qualité des produits et des services, l'amélioration de la qualification du personnel, l'opportunité de normalisation et de codification des produits, les savoirs organisationnels de nature à améliorer le fonctionnement général de l'entreprise, les savoirs organisationnels pour une meilleure compréhension du fonctionnement des autres entreprises, les savoirs stratégiques susceptibles de suggérer une réorientation de l'entreprise, la capacité d'adaptation (le gain de temps lors d'une intégration dans un environnement nouveau) et les savoirs culturels pour une meilleure adoption et intégration des cultures des autres entreprises (individus et/ou entreprises).}

Figure n°17 : Le diagramme des natures des connaissances acquises des ECE

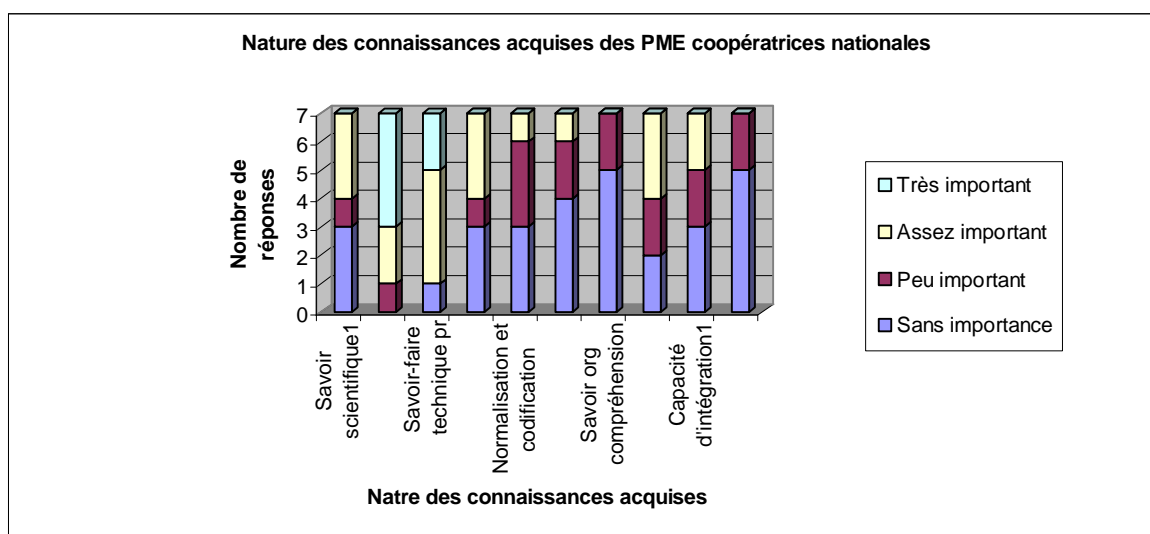


Source : Enquêtes questionnaires

Cinq des entreprises coopératrices européennes reconnaissent l'amélioration de la qualification du personnel et le savoir culturel comme étant les principales connaissances acquises pendant le projet de coopération européenne. Par contre, quatre entreprises seulement disent avoir acquis des savoir-scientifiques et des savoir-faire techniques (cf. figure n°17).

Les facteurs tels que l'amélioration de la qualification du personnel, la normalisation et la codification des produits, la capacité d'intégration ainsi que le savoir culturel sont significatifs dans trois entreprises (ECE1, ECE4, ECE5). Les savoirs scientifiques sont la seule acquisition commune aux ECE2, ECE3 et ECE7.

Figure n°18 :Le diagramme des natures des connaissances acquises des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Quant aux ECN, six d’entre elles ont enrichi leurs savoir-faire techniques de la productivité et pour l’amélioration. Le caractère distinctif de la population ECN à celle ECE porte sur le facteur stratégique (cf. figure n°18).

Uniquement, deux ECN (ECN3-6) parmi les sept connaissent une association d’acquisition des savoirs scientifiques, des savoir-faire technique en vue de l’amélioration et de la capacité d’intégration. Deux autres (ECN2, ECN3) présentent une nouvelle recombinaison de trois facteurs.

Pour que les interprétations des résultats des analyses des correspondances multiples ne soient pas biaisées, 74,30% des informations seront traitées au travers des trois premiers axes factoriels. Le premier axe factoriel retrace un comportement de la variable {savoir-faire production} en sens inverse des {savoir culturel et qualification du personnel}. Se préoccuper de l’acquisition du savoir-faire de production chez les {ECN2 -7 et ECE6} implique de l’autre côté une faible attention accordée aux savoirs culturels et à la qualification du personnel pendant la coopération qu’elle soit européenne ou nationale. Les {ECE1-2-7} agissent à l’opposé des entreprises citées précédemment (cf. figure n°19).

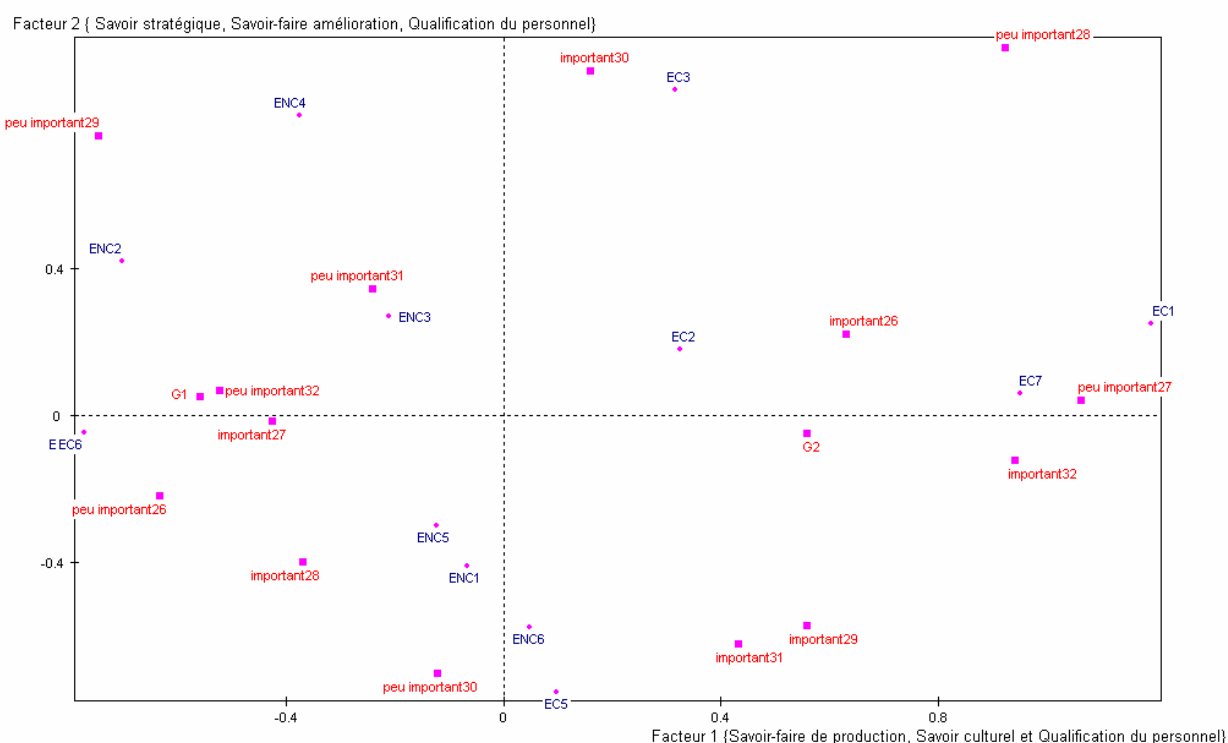
De la même manière qu’avec le premier axe, le second axe factoriel montre également un rapport inversé entre le {savoir stratégique} et {le savoir-faire amélioration et la qualification personnelle}. Le peu d’importance accordée par les {ECN6 et ECE4-5} au

savoir stratégique manifeste un intérêt plus grandissant au savoir-faire sur l'amélioration et la qualification du personnel. Le contraire se produit pour les {ECN2-4 et ECE3}.

Et enfin, le troisième axe factoriel rassemblant les {savoir-faire de production et la capacité d'intégration} demeure peu important chez les {ECN1 et ECE2-7} et important chez les {ECN3 et ECE 4-5}.

Pour résumer, les objectifs contractualisés : le savoir-faire de production et le savoir-faire pour l'amélioration de la qualité des produits évoluent positivement et respectivement avec la capacité d'intégration (huit des entreprises enquêtées dont la moitié ECN et l'autre ECE (cf. figure n°19) et le savoir stratégique (avec le reste des entreprises). Cependant, ils sont à l'opposé respectivement du savoir culturel et de la qualification du personnel.

Figure n°19 : La finalité économique des entreprises ECE et ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Notre figure n°19 indique clairement que les deux variables illustratives G1 et G2 évoluent de façon similaire face à l'axe factoriel deux. Cependant, elles empruntent deux directions opposées avec le premier axe factoriel. Nous interprétons alors que les entreprises coopératrices européennes accordent autant d'importance aux objectifs non

contractuels {le savoir culturel et la qualification du personnel} que ceux contractualisés sur le savoir faire de production.

Apparemment, ces entreprises coopératrices européennes sont plus évolutionnistes que les entreprises coopératrices nationales. En revenant aux modèles de changement expliqués dans le tableau n°3 de Barabel et al. (2006), les entreprises coopératrices européennes semblent au regard de ces résultats se mouvoir dans un processus dynamique et permanent de l'organisation. Elles évoluent en s'adaptant au contexte et deviennent ainsi "opportunistes".

Grâce aux résultats des deux études complémentaires de l'algèbre booléenne et de l'ACM, nous pouvons conclure que, pour une entreprise ayant participé à des projets de coopération européenne ou de coopération nationale, **l'hypothèse (A) d'une finalité économique est confirmée**. La réalisation des objectifs contractualisés (savoir-faire de production et savoir-faire d'amélioration) s'accompagne effectivement d'objectifs non contractualisés.

2.1.2. Vérification de la sous-hypothèse H1-2 (B)

H1-2 (B) : La multiculturalité est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne

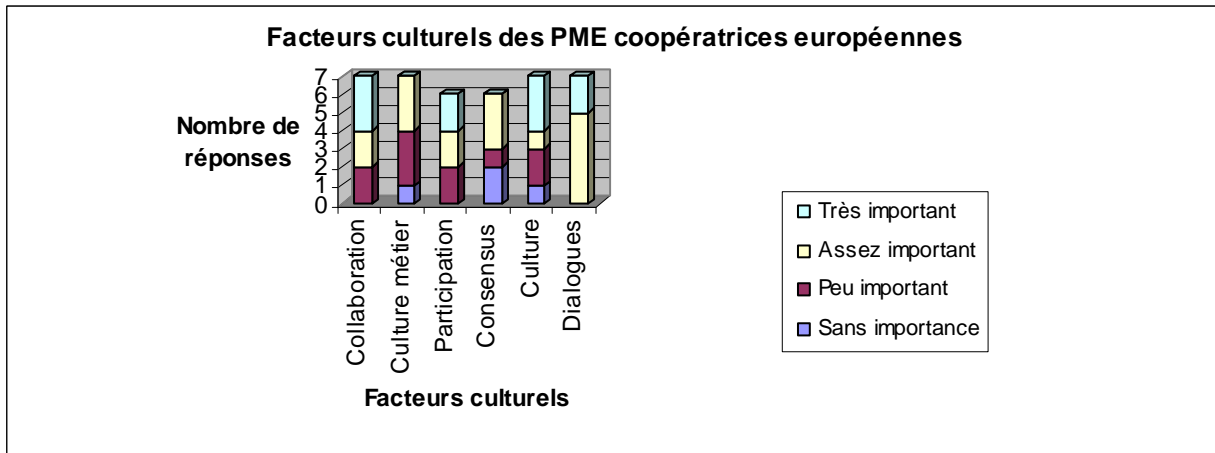
Rappelons les six variables tangibles relatives à cette multiculturalité : {la collaboration avec des partenaires multiculturels, la culture du métier de ses partenaires, la participation pluriculturelle ou collective et sa culture d'entreprise ou celle des autres, la recherche du consensus et les dialogues entre les partenaires.}

Comme nous le voyons, les ECE accordent en premier une plus grande importance aux dialogues avec les partenaires. Viennent les compléter les collaborations avec les partenaires multiculturels, puis la participation pluriculturelle et la culture d'entreprise. Le consensus n'est retrouvé que dans trois entreprises coopératrices européennes (cf. figure n°20).

Deux facteurs (collaboration avec les collègues multiculturels et les dialogues avec les partenaires) sont communs à cinq des sept entreprises coopératrices européennes (ECE1-2-4-5 et EC7). Quatre d'entre elles (ECE1-4-5-7) partagent trois facteurs dont les trois

premiers cités précédemment complétés par la culture d'entreprise. Grâce à cette statistique descriptive très sommaire, une plus grande convergence apparaît au niveau des ECE.

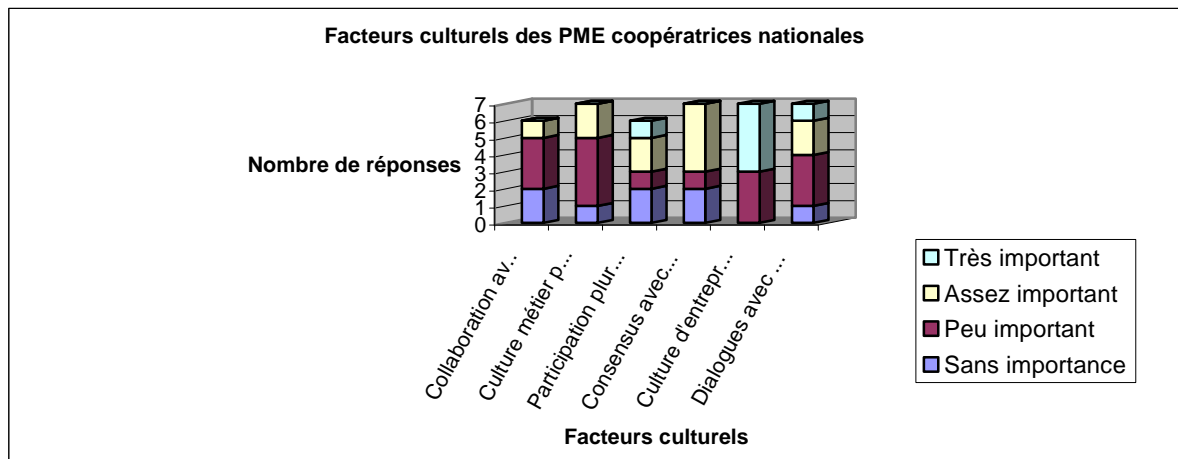
Figure n°20 : Le diagramme des facteurs culturels des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Quant aux PME qui coopèrent à des projets nationaux, elles privilégient la participation pluriculturelle, le consensus et la culture d'entreprise (cf. figure n°21). Caractéristique des quatre ECN, plutôt que des ECE (avec 3 entreprises), la présence du facteur « consensus avec les partenaires » s'explique en partie par le recours de cette catégorie de population aux facteurs initiateurs « les clients ». Les solliciter, travailler ensemble avec eux, tenir compte de leurs attentes et préoccupations participent à la progression de l'entreprise tout en ne perdant pas de vue les objectifs d'innovation. Les dialogues avec ces clients favorisent une prise de décision plus consensuelle.

Figure n°21 : Le diagramme des facteurs culturels des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Dans la population des ECN, les sept entreprises peuvent être réparties en deux groupes principaux suivants les associations des facteurs culturels dans la réalisation des projets collaboratifs. ECN1 et ECN7 allouent aux moins trois des facteurs pendant les projets collaboratifs : la collaboration avec les collègues multiculturels, la participation pluriculturelle, et la culture d'entreprise. Trois facteurs également sont présents chez les ECN2 et ECN 4 à savoir le consensus avec les partenaires, le dialogue avec les partenaires et la culture d'entreprise.

Afin de représenter 73,20% des inerties des phénomènes étudiés sur la multiculturalité avec l'ACM, nous analysons trois axes factoriels. Le premier axe factoriel (cf. figure n°22) manifeste l'importance ou non des mobilisations des ressources internes notamment {les dialogues entre les collaborateurs et les dirigeants, la collaboration entre les collègues multiculturelles et la culture d'entreprise}. Neuf des quatorze entreprises les adoptent, dont cinq d'entre elles sont des ECE. Une grande importance leur est accordée par les {ECN 7 et ECE4-5} et peu d'importance pour les {ECN 5-6 et ECE6}.

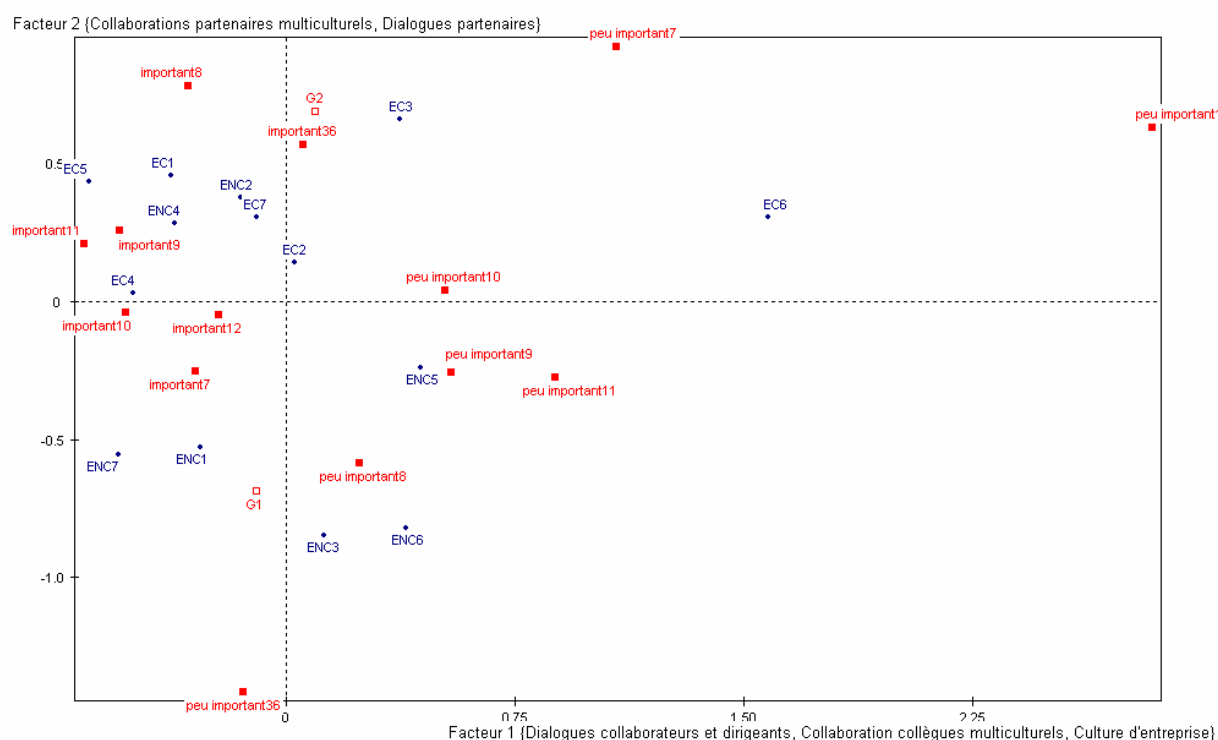
Le second axe factoriel, retraçant les relations avec les parties prenantes extérieures à l'entreprise, regroupe {les dialogues avec les partenaires et les collaborations avec les partenaires multiculturels}. Ces variables évoluent toutes dans le même sens. La totalité des ECE les pratiquent contre deux des ECN uniquement. Ces critères sont importants pour les trois entreprises coopératrices européennes {ECE1-3-5,} et le sont peu pour les {ECN 3-6-7}.

Un groupe d'entreprises s'isole des autres et demeure favorable aux deux premiers axes factoriels. Il s'agit de cinq ECE1-2-4-5-7 et de deux ECN2-4. Une nette distinction se dessine ainsi entre les deux populations.

La {participation pluriculturelle et les collaborations avec les partenaires multiculturels} s'associent pour former le troisième axe factoriel. Cependant, les deux facteurs s'opposent. Pour les {ECN1-2-7}, l'importance de la participation pluriculturelle ne favorise pas pour autant les collaborations avec des partenaires multiculturels. Le phénomène contraire se produit pour les entreprises {ECN4 et ECE2-7}. Néanmoins, les entreprises des deux populations se dispersent de part et d'autres de l'axe. Cet axe ne montre donc aucune singularité d'une population à une autre.

Les facteurs culturels internes et les facteurs multiculturels provenant des collaborations avec les partenaires extérieurs aux entreprises évoluent dans le même sens. Les deux populations se différencient l'une de l'autre par rapport aux deux premiers axes factoriels. Le quatrième axe factoriel représente à lui seul le «consensus avec le partenaire ». Cette variable consensus retrouvée plutôt dans les ECN que les ECE semble s'expliquer par une plus grande liberté de choix des partenaires dans les projets collaboratifs nationaux contrairement aux projets européens, où les partenaires doivent être de nationalités différentes.

Figure n°22 : La multiculturalité des ECE et ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Si nous nous référons à notre règle de décision, en accordant la même pondération aux six variables, et qu'au moins nous devons retrouver trois d'entre elles **l'hypothèse (B) est confirmée.**

Ce résultat est le fruit d'une contradiction sur le consensus concernant les projets collaboratifs européens (trois entreprises sur les sept). D'un côté, le consensus est recommandé et à stipuler dans l'accord de consortium pour toute prise de décision afin de se prémunir des conflits. Dans la pratique, toute décision prise en comité de pilotage

s'effectue toujours en accord avec l'ensemble des partenaires. Et de l'autre côté, un consortium doit réunir des entreprises de nationalités différentes, c'est le principe même du « juste-retour » (Bach et Lambert 1992). Parfois, les partenaires ont des compétences moins avancées, ce que Bach et Lambert (1992) appellent les « second best ». Se voir imposer des partenaires ne relève donc pas du consensus.

2.1.3. Vérification de la sous-hypothèse H1-3 (C)

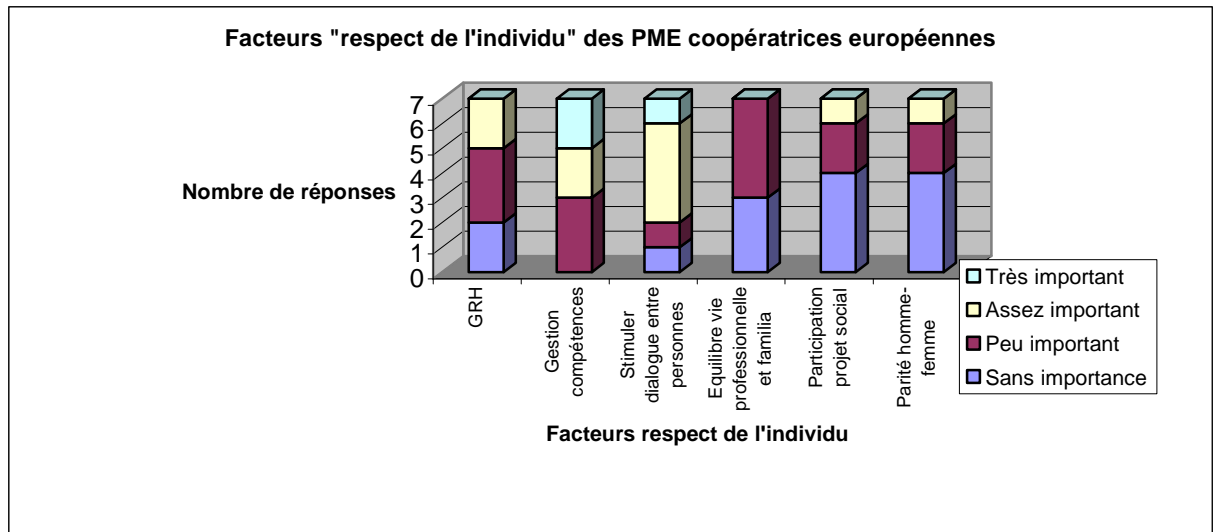
H1-3 (C) : Le respect de l'individu, quelle que soit son origine ou sa différence, est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne

Rappelons que nous avons catégorisé en trois classes les variables relatives au « respect de l'individu » :

- celles relatives à l'individu lui-même à savoir : {la gestion des ressources humaines renouvelée, la gestion des compétences, l'effort de stimuler les dialogues entre les personnes et le souci de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale},
- celles relatives à la RSE : la participation à des projets sociaux et la parité homme-femme, la relation gagnant-gagnant,
- et enfin celle concernant la densification du réseau social.

Notons que n'ont pas été pris comme items dans le questionnaire les variables « relation gagnant-gagnant » et l'importance accordée « au réseau social » que nous aurons l'occasion de voir dans le prochain chapitre.

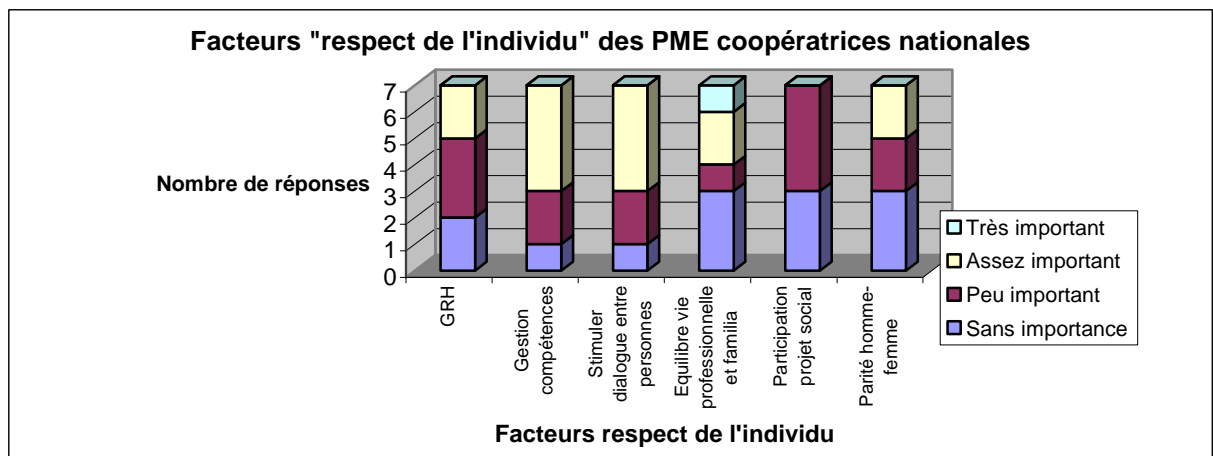
Figure n°23 : Le diagramme des facteurs « respect de l'individu » des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Pour les ECE, la primauté porte d'abord sur l'effort de maintenir un dialogue entre les différents membres de l'entreprise ainsi que la gestion des compétences, au détriment de l'équilibre de la vie privée et de la vie familiale, et de celui de la parité homme-femme (cf. figure n°23). L'adoption de la gestion des compétences par les PME indique leur regard attentif au changement environnemental contrairement à ce qu'affirmait Hermel en 1990 où les PME demeurent imperméables à leurs environnements. Cette gestion des compétences est un signe envoyé par les PME quant à leur volonté de vouloir s'adapter au changement.

Figure n°24 : Le diagramme des facteurs « respect de l'individu » des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Aucune différence notable n'est constatée entre les ECE et les ECN (cf. figures n°22-23). Une préoccupation plus importante est accordée aux dialogues et à la gestion des compétences au détriment des autres facteurs.

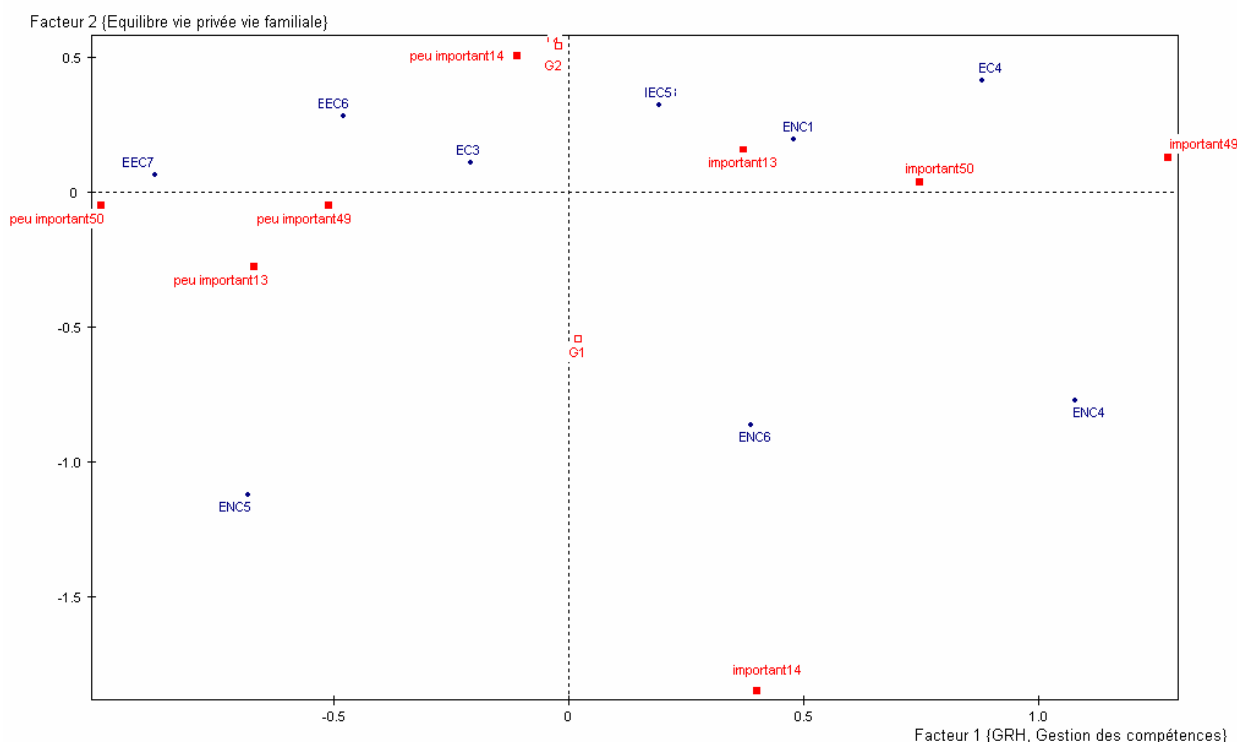
La participation à des projets sociaux, comme le préconisait la théorie de la responsabilité sociale des entreprises, ne trouve pas une oreille attentive auprès des PME. D'ailleurs, le respect de l'individu dans les deux catégories de populations se résume par la promotion de la compétence et des dialogues en vue d'atteindre l'objectif premier d'une entreprise comme le disait déjà Friedman (1962).

En analysant les combinaisons des facteurs « respect de l'individu » retrouvés dans les PME, aucune population ou groupe ne se détache réellement des autres. Deux entreprises ECE1 et ECE4 seulement ont en commun les facteurs « gestion des ressources humaines », « gestion des compétences » et « effort afin de stimuler les dialogues ». Il en est de même chez les entreprises coopératrices nationales : le premier groupe ECN3-6 favorise {la gestion des compétences, l'effort de stimuler les dialogues et le souci sur la parité homme-femme}, et le second ECN4-6 s'associe à {la gestion des compétences, l'effort de stimuler les dialogues et l'équilibre vie privée vie familiale}.

L'ACM répartit sur deux axes factoriels 66,8% des informations ou inerties. Le premier axe véhicule des facteurs à un niveau plus organisationnel, à savoir {la gestion des ressources humaines et la gestion des compétences}. Ces deux variables sont corrélées positivement et les deux populations sont départagées sans de réels facteurs distinctifs. Remarquons que, ces variables sont peu importantes chez les {ECN5-7 et ECE7} et importantes chez les {ECN4 et ECE1-4} (cf. figure n°25).

Le second axe factoriel, tourné davantage vers le salarié en tant qu'individu {équilibre vie privée vie familiale}, concerne très peu d'entreprises des deux populations. Cette variable {équilibre vie privée vie familiale} trouve écho uniquement auprès des {ECN4-5-6}. Les deux variables illustratives G1 (pour la population des ECN) et G2 (pour la population ECE) sont quasi identiques.

Figure n°25 : Le respect de l'individu des ECE et ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Les deux populations sont très départagées entre les deux axes factoriels. Aucune conclusion tranchée ne pourra être formulée avec ces résultats. Par ailleurs, le questionnaire n'a pas pris en compte les relations « gagnant-gagnant » de Bach et Lambert 1992 (cf. chapitre 2, paragraphe 6.3), ni l'importance du réseau social selon Obstfeld (2005 et Bach et al. (2005) (cf. chapitre 2, paragraphe 6.4).

En associant les résultats de l'algèbre booléenne et de l'ACM, il semble que les deux populations sont relativement favorables à la gestion des compétences et aux dialogues. Cependant, le questionnaire ne comportant pas les items « gagnant-gagnant » et « l'importance du réseau social », ne nous permet pas de trancher sur la validité de cette hypothèse. Nous adoptons une position prudente **d'une validation temporaire de l'hypothèse 3 ou C « respect de l'individu » des entreprises coopératrices européennes** car nous ne pouvons réellement ni la valider, ni l'infirmier dans son intégralité. Nous verrons si les études par l'approche de la synthèse des cas dans le chapitre suivant permettront de valider ou non de cette hypothèse.

2.1.4. Vérification de la validation de l'hypothèse 1

Dans la partie consacrée à la méthodologie, l'utilisation de l'algèbre booléenne a conduit à instaurer la règle de décision $H1 = A.B.C = 1$.

L'hypothèse A {la finalité économique est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne} (cf. paragraphe 2.1.1 de ce chapitre), l'hypothèse B {la multiculturalité est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne} (cf. paragraphe 2.1.2 de ce chapitre) et ainsi que C {le respect de l'individu est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne} ont été confirmées (cf. paragraphes 2.1.3 de ce chapitre). **En conséquence, notre hypothèse 1 sur la cognition socio-économique multiculturelle (SEM) est confirmée auprès des entreprises coopératrices européennes.**

Comme auparavant, la méthodologie relative à l'algèbre booléenne sera complétée par l'ACM. En regroupant toutes les variables des sous-hypothèses A, B et C de notre hypothèse 1, cinq premiers axes factoriels sur les treize permettent d'exprimer 72,45% de l'inertie totale.

Le premier axe factoriel désigne un comportement contradictoire entre l'objectif contractualisé « le savoir-faire amélioration » et les variables ayant trait aux effets induits des projets collaboratifs (l'aspect multiculturel), aux objectifs non contractualisés et au respect de l'individu (culture d'entreprise, collaboration partenaire multiculturel, les dialogues collègues et dirigeants, le savoir culturel, et la GR). Les entreprises {ECN2-5 et ECE6} bénéficient d'une importante acquisition du savoir-faire amélioration et très peu d'importance des autres effets induits. Le cas contraire se produit pour une majorité des entreprises coopératrices {ECE1-2-3-4-5-7} et deux ECN {ECN1-4} (cf. figure n°26).

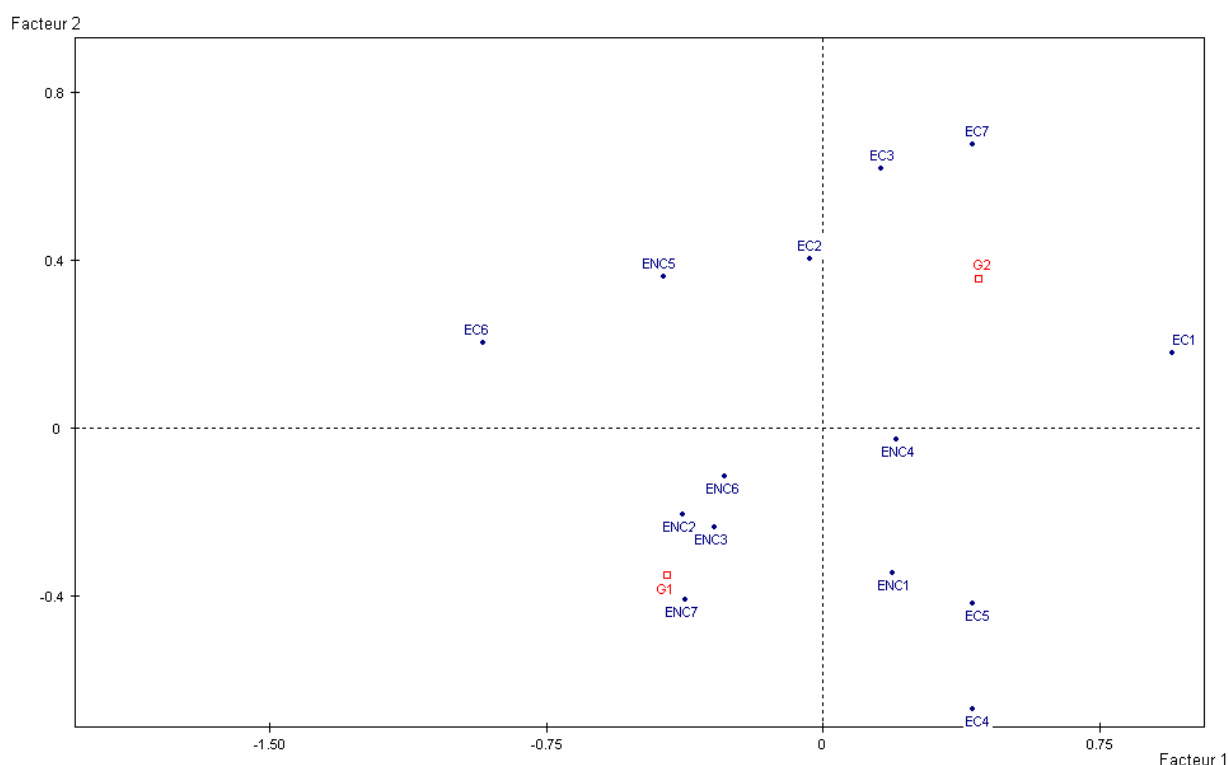
Le second axe factoriel oppose le comportement de deux objectifs contractuels : les savoirs scientifiques et les savoir-faire amélioration. Sont associés à ces derniers le facteur {consensus avec le partenaire}. Il est plus important pour un bon nombre d'ECN1-2-3-4-6-7 d'acquérir des savoir-faire sur l'amélioration et la recherche de consensus; tandis que l'effet inverse se produit avec les entreprises coopératrices européennes {ECE1-2-3-7}.

Le troisième axe factoriel explique que les collaborations avec les collègues multiculturels évoluent dans le même sens que la qualification du personnel. C'est le cas des entreprises {ECN2 et ECE3-6}.

Le quatrième axe factoriel concerne la stimulation des dialogues et l'objectif non contractualisé : {savoir stratégique}. Ils sont peu importants pour les {ECN1-7 et ECE7}. Nous ne les retrouvons plus chez les entreprises coopératrices nationales telles {ECN3-4-6}.

Et enfin, le cinquième axe factoriel marque une opposition entre « les dialogues entre les collègues et les dirigeants » et « la capacité d'intégration et le savoir culturel. »

Figure n°26 : La synthèse de l'hypothèse n°1 sur la cognition managériale SEM



Source : Enquêtes questionnaires

En résumé, les entreprises coopératrices européennes se préoccupent plus de l'acquisition du savoir scientifique ou le know-why de Kim (1993) et beaucoup moins du savoir opérationnel ou le know-how (Kim 1993) et du consensus avec le partenaire.

Sans doute, elles sont de plus en plus impliquées dans des démarches d'innovation avec une conception plus ouverte et coopérative de l'activité de recherche. Les entreprises coopératrices nationales se limiteraient à la recherche de compétences limitée à la France, tandis que celles coopératrices européennes seraient plus ouvertes en Europe.

2.2. Vérification de la validation de l'hypothèse 2

Hypothèse 2 (D) : L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle dans une entreprise coopératrice européenne.

Faisons un bref rappel de l'institutionnalisation (cf. chapitre 3, paragraphe 3) qui selon Weick « *consiste à acquérir, élargir, partager auprès des personnes n'ayant pas participé à la construction de l'intersubjectivité, les intersubjectivités plus ou moins stables, issues de multiples interactions* » (p.72 op. cit. Weick 1995). L'ouverture d'une organisation, les permanences de dialogues, le partage et les différentes formes d'apprentissages sont autant de signes favorables à l'institutionnalisation.

La variable latente « institutionnalisation ou passage de cognition managériale à la cognition organisationnelle » se manifeste par les variables tangibles relatives aux dialogues ou à la communication, aux formes d'apprentissage et aux impacts de l'apprentissage.

2.2.1. Les facteurs de dialogues

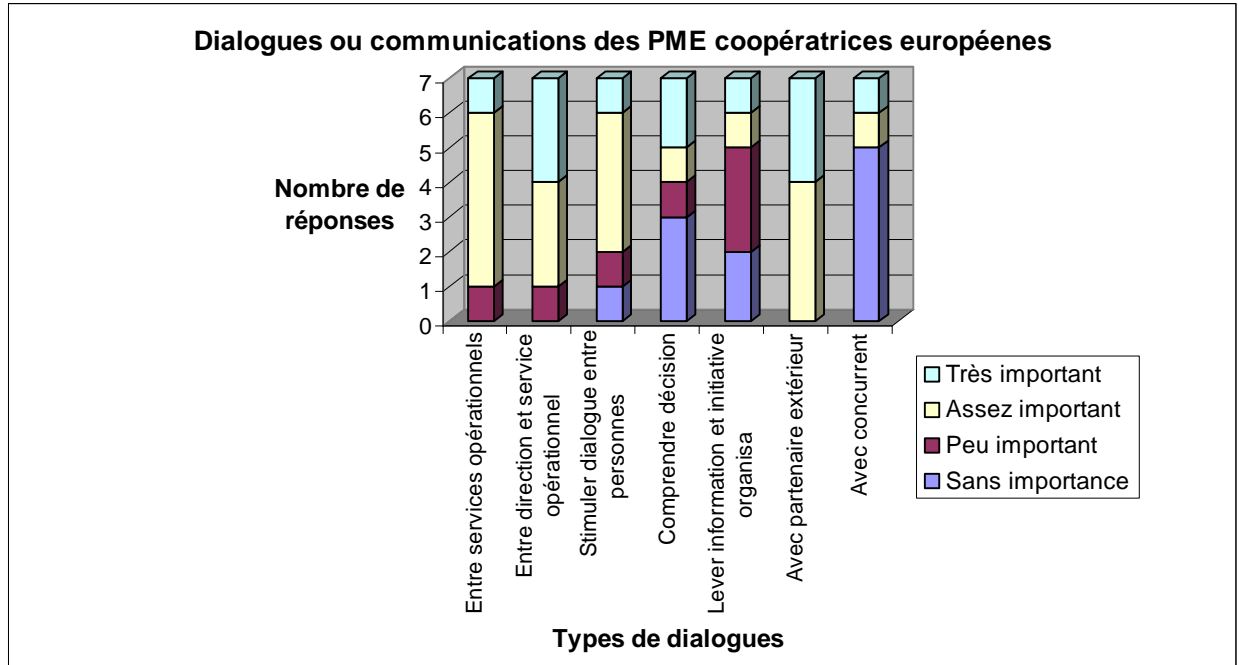
Les premiers facteurs étudiés sont tout d'abord ceux relatifs aux dialogues. Les variables tangibles peuvent être : l'effort de stimuler le dialogue entre les personnes, un souci de lever des informations et des initiatives dans l'ensemble de l'organisation, un souci de comprendre les décisions quel que soit le rang hiérarchique, les dialogues entre les services opérationnels, les dialogues entre la direction et les services opérationnels

Quatre types de dialogues sont formellement identifiés chez les entreprises coopératrices européennes : les dialogues entre les services opérationnels, entre la direction et les services opérationnels, la stimulation des dialogues entre les personnes et ceux menés avec les partenaires (cf. figure n°27).

En ce qui concerne la combinaison des facteurs, deux entreprises coopératrices européennes (ECE1 et ECE2) se distinguent car elles partagent six des sept facteurs. Est exclu le facteur {le souci de lever des informations et des initiatives organisationnelles}. Quatre facteurs (les dialogues entre les services opérationnels, les dialogues entre la direction et les services opérationnels, stimuler les dialogues entre les personnes, et la compréhension des décisions) se retrouvent simultanément chez quatre entreprises (ECE1-

2-5 et ECE6). Davantage de convergence et une certaine unanimité au sein de cette population sauf pour le cas n°4 ont été remarquées.

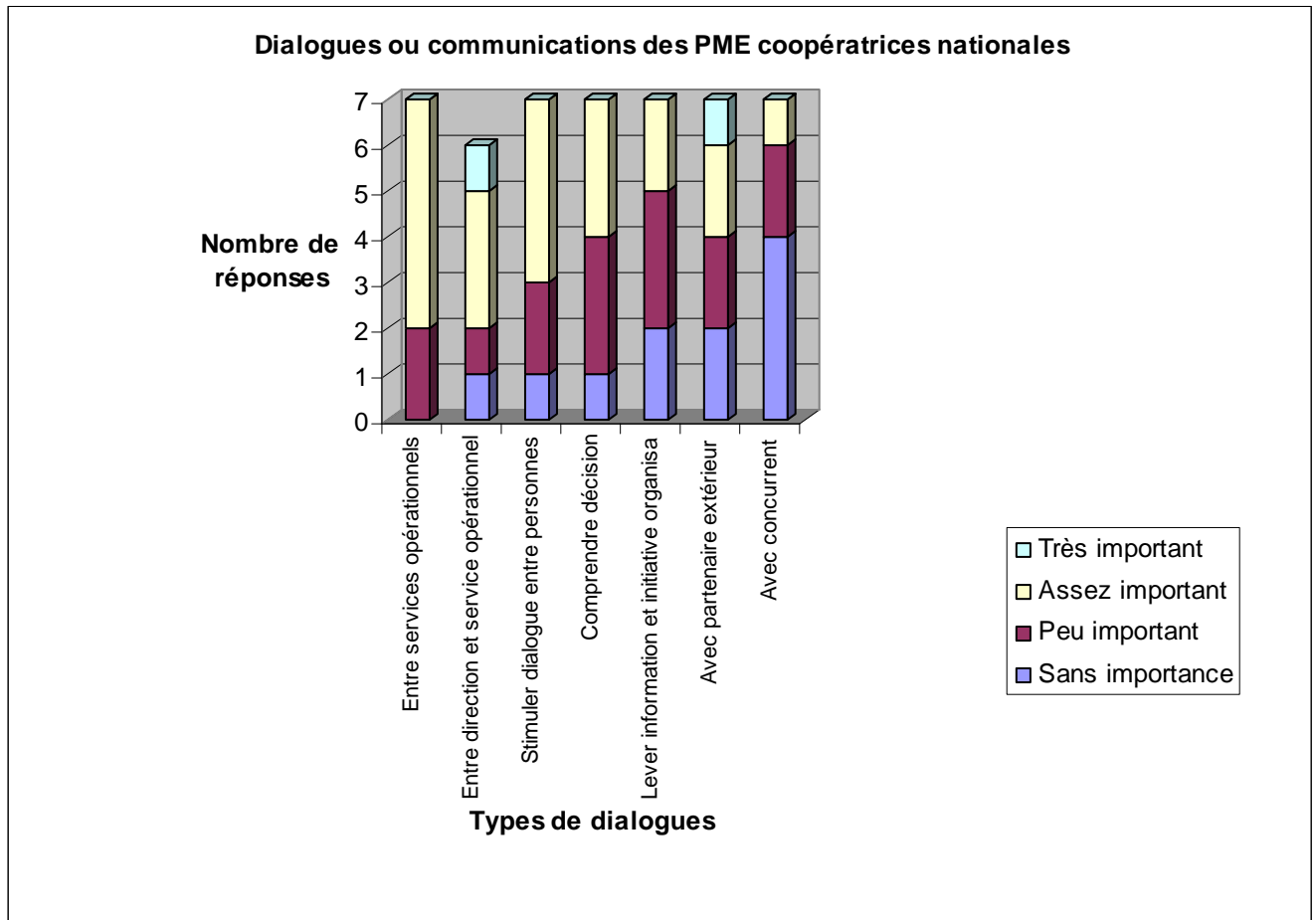
Figure n°27 : Le diagramme des dialogues et communication des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Les facteurs {dialogues entre les services opérationnels, entre la direction et les services opérationnels et la stimulation des dialogues} remportent l'adhésion d'un très grand nombre d'entreprises coopératrices nationales ECN (cf. figure n°28). Trois groupes d'entreprises avec des combinaisons de facteurs différentes ont été découverts. Le premier groupe formé par ECN4 et ECN6 a en commun {les dialogues entre les services opérationnels, la stimulation des dialogues entre les personnes et la compréhension de la décision}. Par ailleurs, nous retrouvons {les dialogues entre les services opérationnels, lever les informations et des initiatives organisationnelles et les dialogues avec les partenaires extérieurs} chez les ECN4 et ECN5. Et enfin, les ECN2 et ECN4 partagent les trois principaux facteurs à savoir {la stimulation des dialogues entre les personnes, la compréhension de la décision et les dialogues avec les partenaires extérieurs}.

Figure n°28 : Le diagramme des dialogues et communication des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

La dissemblance entre les deux populations subsiste au niveau de la communication avec les partenaires extérieurs. Celle-ci est adoptée uniquement par les ECE. Néanmoins, elles accordent autant d'importance aux dialogues entre les services, et entre la direction et les services opérationnels.

Bien que les dialogues entre les collègues soient renforcés d'une manière ou d'une autre, on note que la compréhension des décisions et la levée d'une initiative organisationnelle demeurent équivoques. Cette situation suggérerait d'une part, que le phénomène d'institutionnalisation ne se produit pas (cf. chapitre 5 paragraphe 4.2). Certes les dialogues s'instaurent dans l'organisation, sans pour autant que les salariés soient associés aux prises de décision, ni à la construction proprement dite d'une nouvelle cognition organisationnelle. Et d'autre part, en prolongement de la première, c'est la logique dominante des managers et des responsables hiérarchiques qui est imprimée au sein de l'organisation (Prahalad et al.1986).

Avec l'ACM, 82,87% des informations sont présentes au niveau des trois premiers axes factoriels.

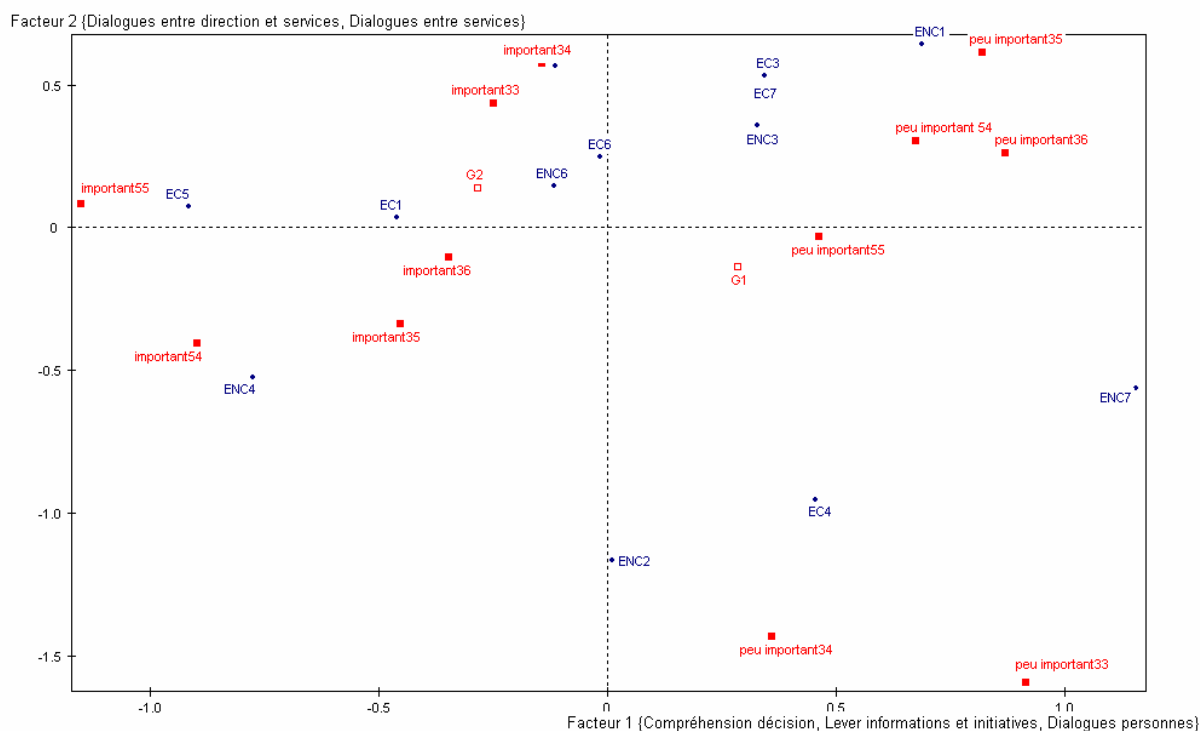
Le premier axe factoriel, que nous qualifions d'axe « d'engagement et d'initiatives des employés » regroupe les variables {compréhension des décisions, lever les informations et les initiatives, et les dialogues entre les personnes} qui varient simultanément dans le même sens. Huit des quatorze entreprises accordent une importance à ces facteurs. Chaque population, que ce soit les ECE ou les ECN, reste toutefois très départagée (cf. figure n°29).

Le second axe factoriel concerne les dialogues entre les différentes hiérarchies d'une part, et entre les différents services d'autre part ({les dialogues entre dirigeants et services, dialogues services}). La majorité des entreprises aussi bien ECE que ECN les pratiquent (dix entreprises sur les quatorze).

Seules six entreprises, avec une majorité d'ECE (ECE1-2-5-6) et deux ECN5-6, s'investissent à la fois dans des dialogues croisés (entre hiérarchies, entre les services) et dans la participation active ou les initiatives des employés.

Et enfin, le dernier axe factoriel concerne les dialogues avec le partenaire extérieur à l'entreprise. Largement adopté dans les entreprises coopératrices européennes, cette variable trouve moins d'écho chez les entreprises coopératrices nationales.

Figure n°29 : Les dialogues dans les entreprises ECE et ECN



Source : Enquêtes questionnaires

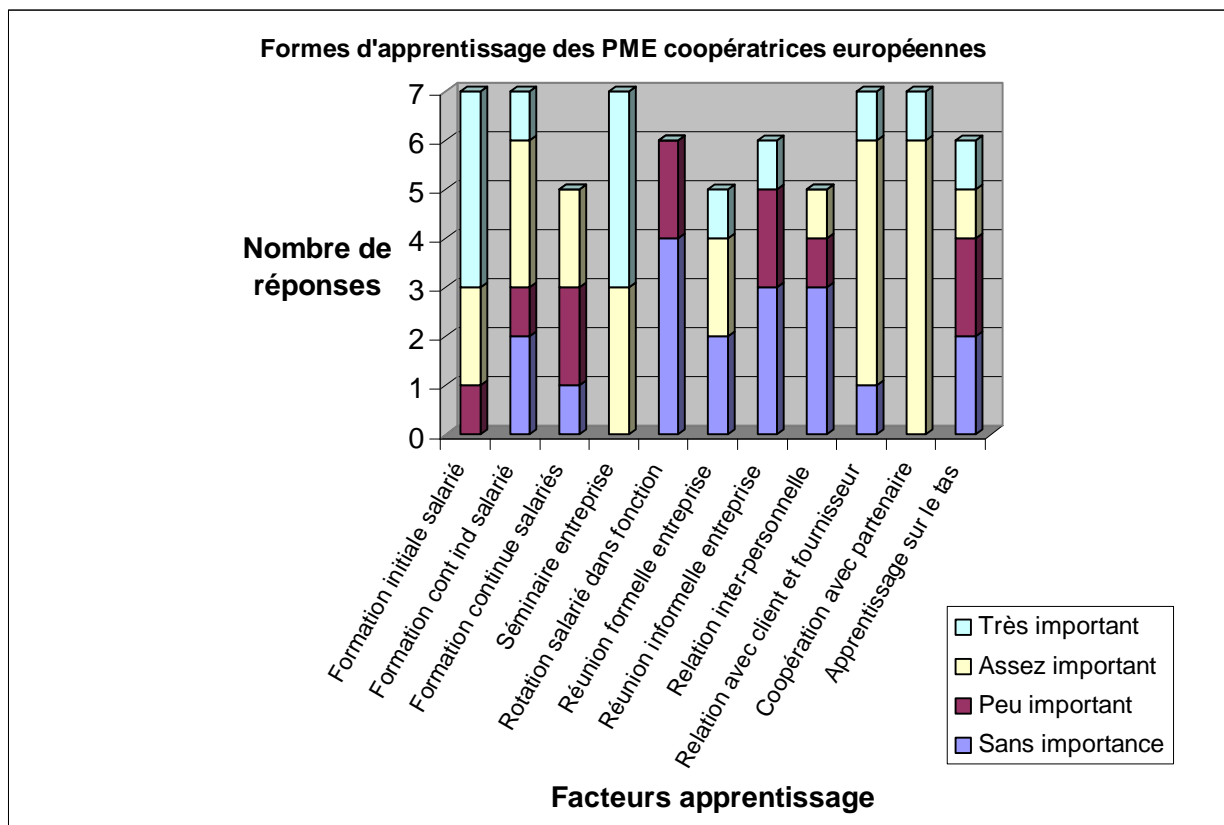
2.2.2. Les formes d'apprentissage

L'apprentissage forme l'une des variables tangibles de la variable latente « institutionnalisation » évoquée dans le chapitre 5. Il peut se décliner par : la formation initiale des salariés, la formation continue individuelle des salariés, la formation continue de groupes d'employés, l'apprentissage sur le tas, les séminaires en entreprise, les rencontres informelles dans l'entreprise, les bonnes relations interpersonnelles, les relations constructives avec les clients et les fournisseurs, et les accords de coopération avec des partenaires.

Les entreprises coopératrices européennes, de manière générale, privilégient cinq formes d'apprentissage (cf. figure n°30) : la formation initiale des salariés, la formation continue individuelle, les séminaires entreprises, la relation avec le client-fournisseur et la coopération avec les partenaires. Elles favorisent fortement les formes d'apprentissage formelles en trouvant le juste équilibre entre celles destinées aux employés individuellement et celles pour l'organisation ou le collectif. Les interactions jugées primordiales pour l'institutionnalisation se feraient dans ce cadre formel.

Toutes les entreprises coopératrices européennes partagent deux formes d'apprentissage : la formation initiale des salariés et la coopération avec les partenaires. Six d'entre elles (sauf pour ECE4) ont encore en commun quatre facteurs d'apprentissage : la formation initiale des salariés, les séminaires en entreprises, la relation avec le client ou le fournisseur ainsi que la coopération avec les partenaires.

Figure n°30 : Le diagramme des formes d'apprentissage des ECE

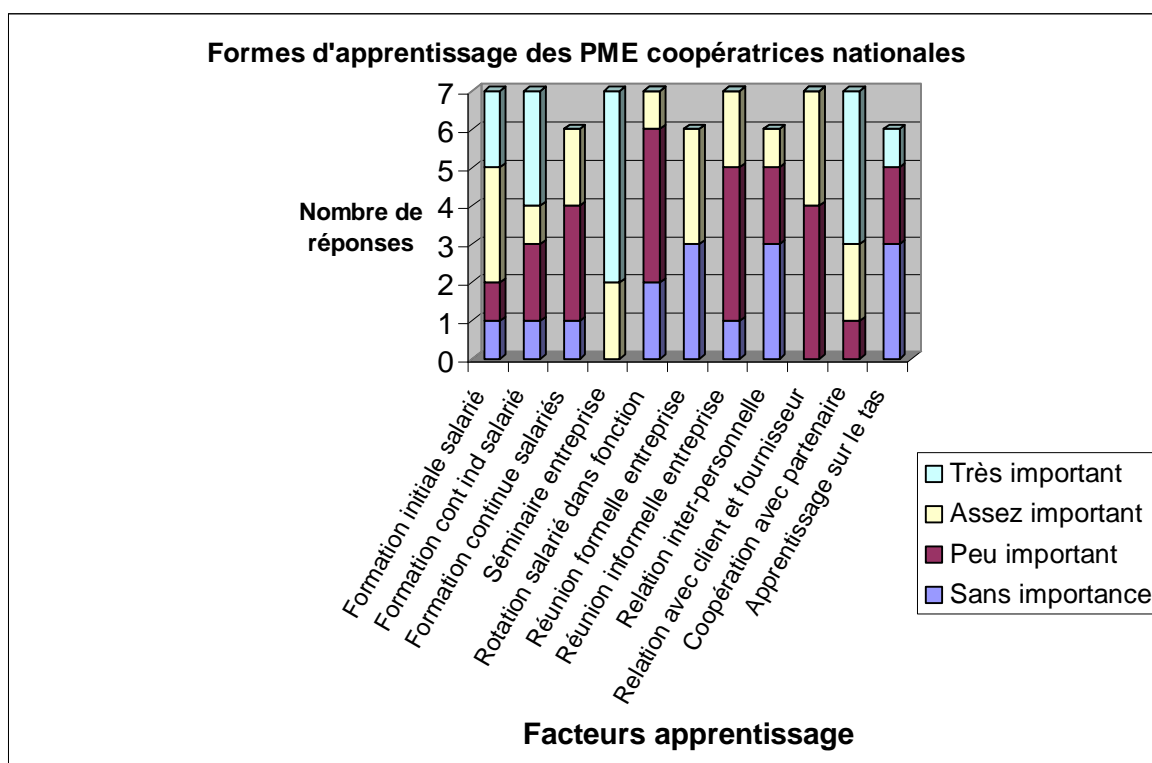


Source : Enquêtes questionnaires

Les formes d'apprentissage des ECN demeurent similaires à celles des ECE à l'exception de celle relative aux relations avec les clients ou les fournisseurs (cf. figure n°31).

Les ENC3-6 et 7 ont en commun cinq variables dont {la formation initiale des salariés, la formation continue individuelle des salariés, les séminaires entreprises, la réunion formelle entreprise, la coopération avec les partenaires}. Un autre groupe (ECN4-6) partage également cinq facteurs dont les deux facteurs différenciés du premier groupe demeurent la formation continue des salariés, la relation avec client et fournisseur.

Figure n°31 : Le diagramme des formes d'apprentissage des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Le premier axe factoriel de l'ACM se dépeint comme étant l'ensemble des apprentissages formels dans l'entreprise : {réunion formelle entreprise, séminaire entreprise, formation continue entreprise} évoluant de concert. Par ailleurs, il départage les entreprises de part et d'autre aussi bien pour l'ensemble de la population que pour chaque catégorie de la population.

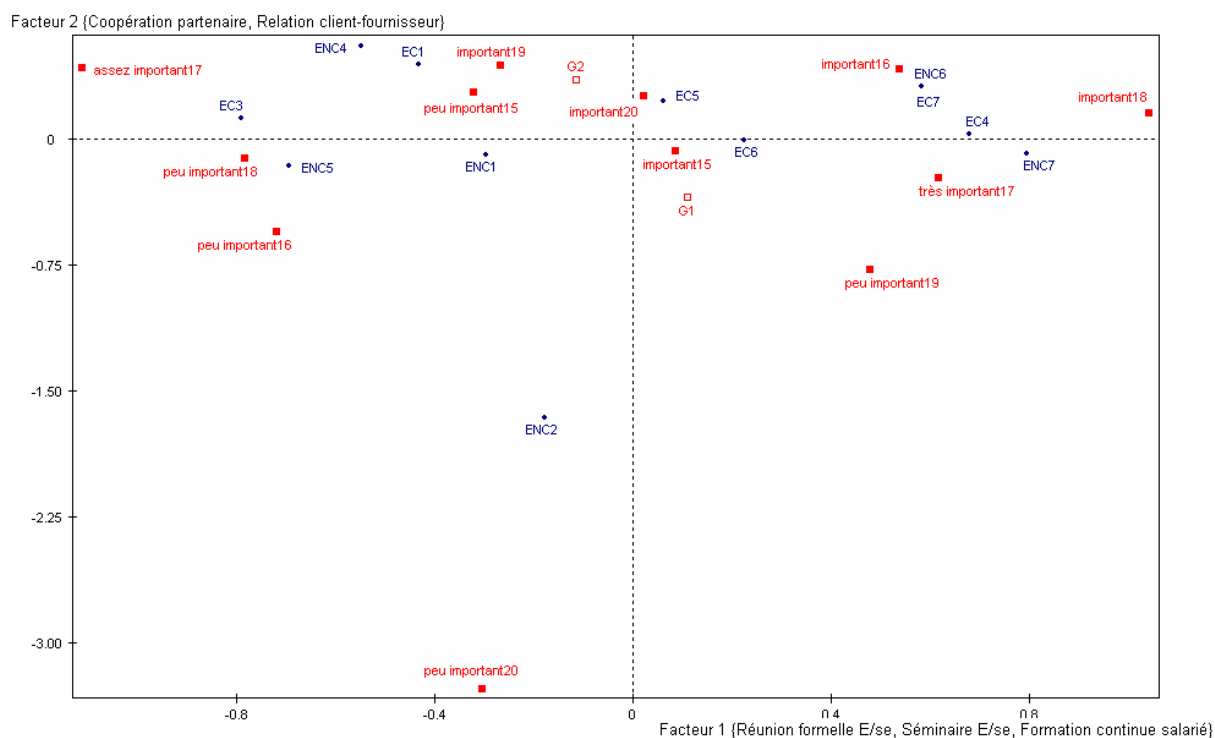
Le second axe factoriel s'oriente vers une forme d'apprentissage pratiquée avec des acteurs tiers à l'entreprise ({la coopération partenaire, la relation client-fournisseur}). Toutes les ECE approuvent ces pratiques, contrairement aux ECN (cf. figure n°32).

Le troisième axe factoriel retient {la formation initiale des salariés, et les relations avec les clients et fournisseurs} auquel adhère la quasi-totalité des ECE et la moitié des ECN.

Ces trois axes factoriels confondus restituent 82,56% de l'inertie ou des informations.

Les deux populations sont départagées quant à l'usage de plusieurs formes d'apprentissage formel. La quasi-totalité de la population des entreprises coopératrices européennes adhère aux deux derniers axes factoriels.

Figure n°32 : Les formes d'apprentissages dans les entreprises ECE et ECN



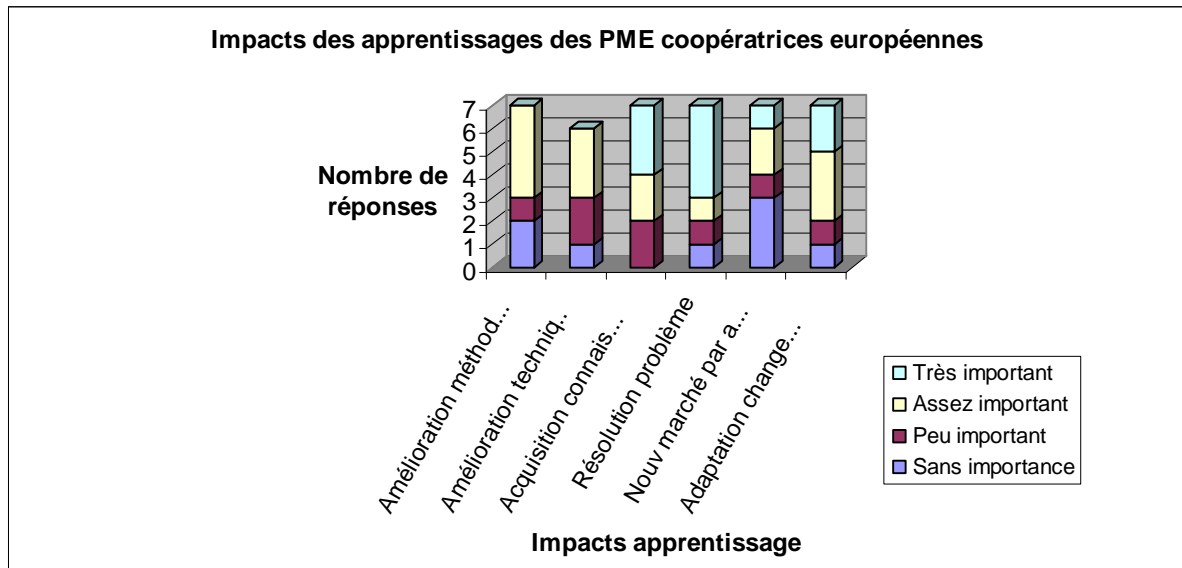
Source : Enquêtes questionnaires

2.2.3. Les impacts de l'apprentissage

Six variables peuvent dépendre des impacts de l'apprentissage à savoir : l'amélioration des méthodes de travail, l'amélioration des techniques de production, l'acquisition des connaissances techniques, la résolution d'un problème précis, l'approche de nouveaux marchés par apprentissage interculturel et la meilleure adaptation au changement

Les résultats montrent qu'une majorité des ECE améliorent leur méthode de travail, ont acquis des connaissances techniques, participent à un projet pour résoudre des problèmes spécifiques et s'adaptent au changement (cf. figure n°33).

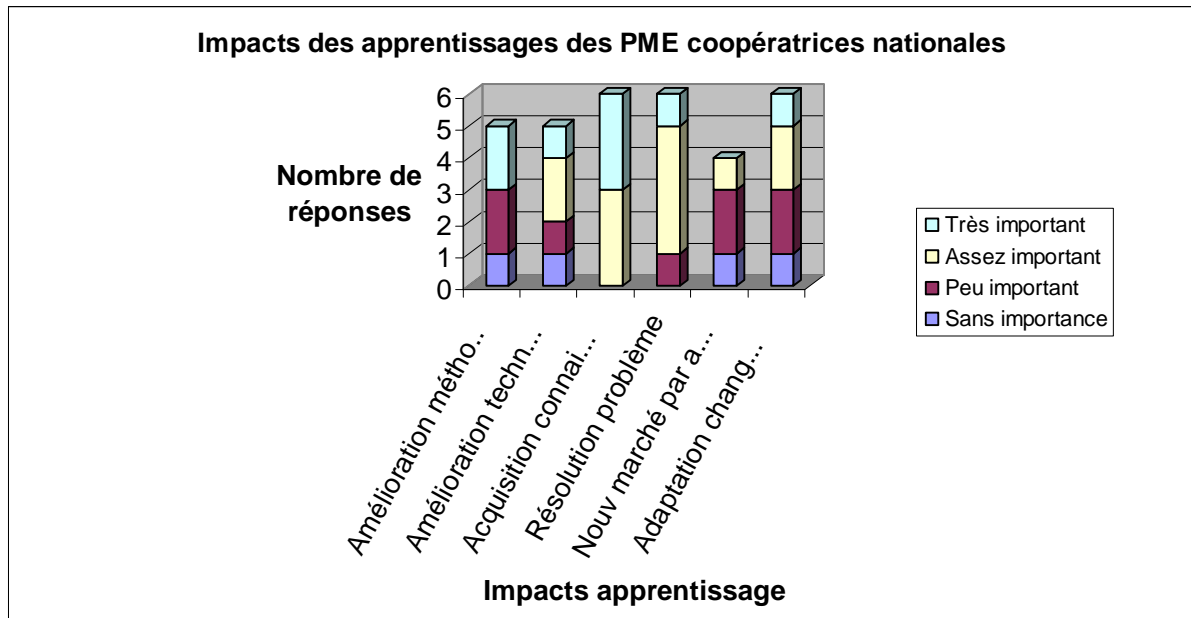
Figure n°33 : Le diagramme des impacts des apprentissages des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Seuls deux facteurs ressortent des impacts des apprentissages pour les ECN : l'acquisition des connaissances et la résolution de problèmes (cf. figure n°34).

Figure n°34 : Le diagramme des impacts des apprentissages des ECN

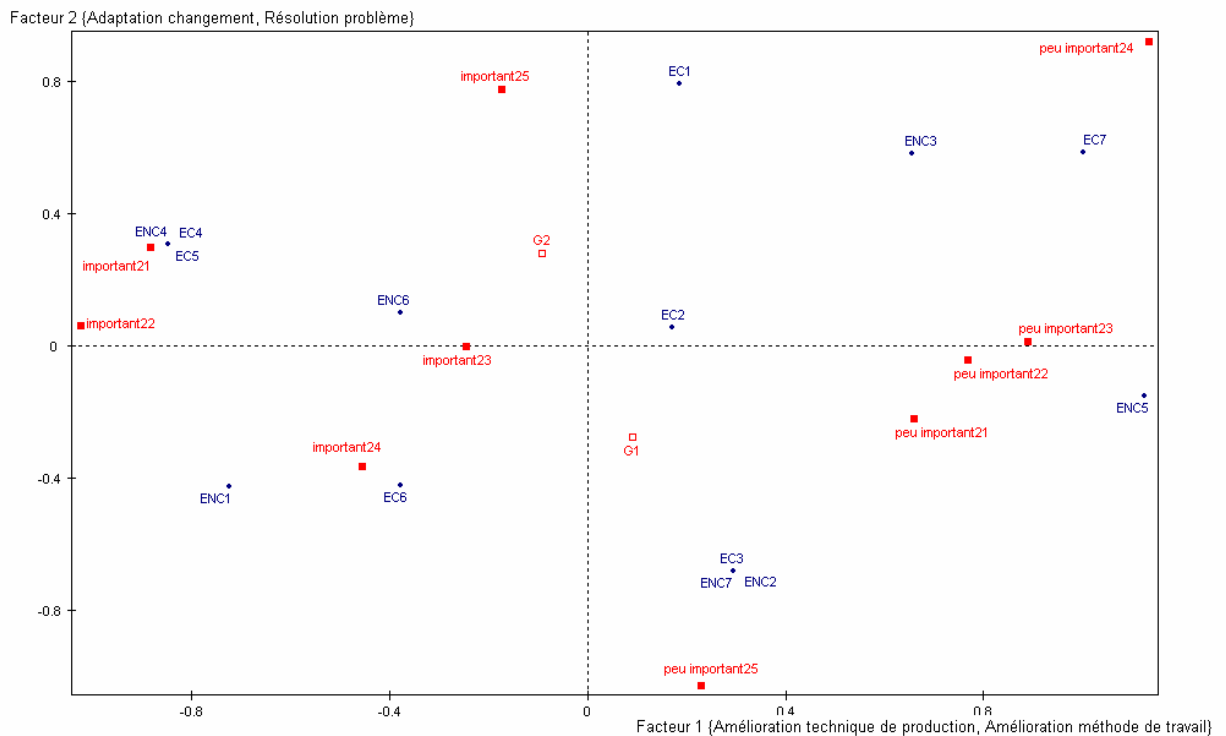


Source : Enquêtes questionnaires

Les informations complémentaires fournies par l'ACM s'appuient autour de deux axes factoriels avec 66,95% des renseignements (cf. figure n°35). Le premier axe regroupe principalement les acquis pour les besoins immédiats et quotidiens des entreprises :

{amélioration de la méthode de travail et l'amélioration des techniques de production}. Six entreprises dont trois ECE4-5-6 et trois ECN1-4-6 ont vu les deux variables progresser. Le second axe factoriel oppose {l'adaptation au changement} à la {résolution de problèmes}. Les populations sont départagées de part et d'autre de l'axe. Une forte majorité des ECE accorde une importance à l'adaptation au changement, et par conséquent une moindre importance à la résolution des problèmes. Le cas contraire se produit pour les ECN dont quatre sur les sept ont pu résoudre leurs problèmes grâce à la participation à des projets collaboratifs.

Figure n°35 : Les impacts de l'apprentissage dans les entreprises ECE et ECN



Source : Enquêtes questionnaires

2.2.4. L'institutionnalisation

Après avoir analysé les formes de dialogues, les formes d'apprentissages et les impacts des apprentissages ; combinons toutes ces variables et traitons les avec le logiciel Spad en ACM en vue d'avoir une synthèse générale. Plus des deux tiers des informations sont contenues dans quatre axes factoriels (68%) (cf. figure n°36).

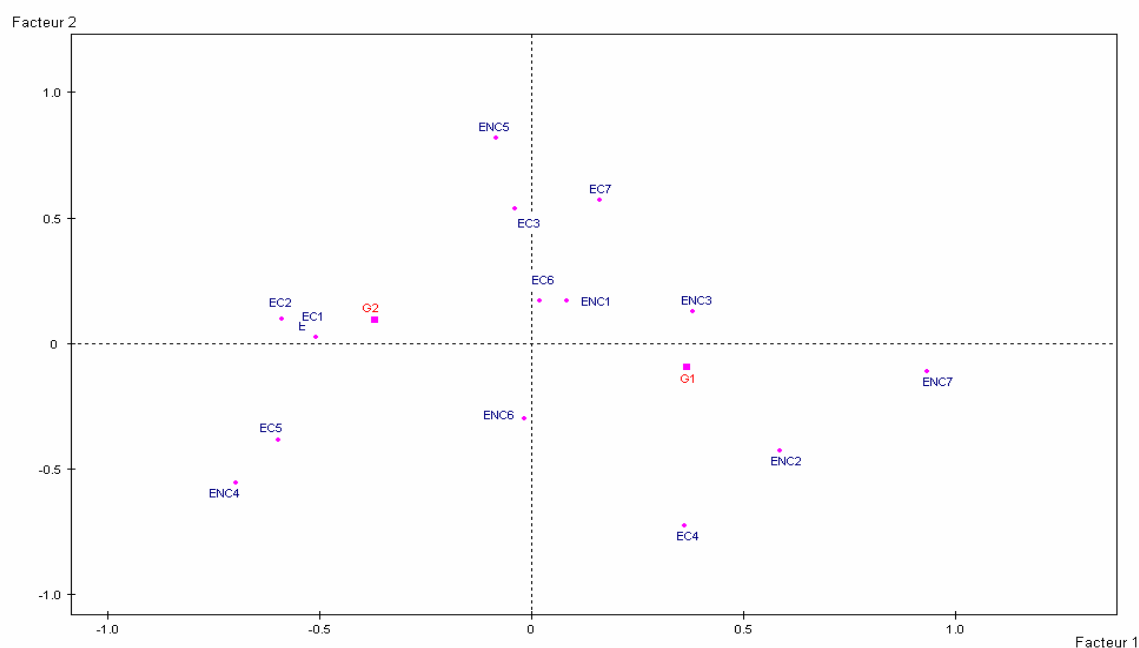
Le premier axe factoriel regroupant d'un coté les engagements et les initiatives des employés {dialogues services, relation client-fournisseur, lever les informations et initiatives, et compréhension décision}, s'oppose aux formes d'apprentissage formelles telles {la réunion formelle des entreprises, les séminaires entreprises}. Six entreprises (ECE3-6-7 et ECN1-5-6) forment un groupe proche de l'ordonnée à l'origine. Nous pouvons interpréter cette position par une combinaison des initiatives des salariés et de leur engagement avec les apprentissages formels des entreprises. La moitié restante donne beaucoup d'importance aux formes d'apprentissage et l'autre moitié le contraire.

L'axe factoriel deux oppose également les dialogues inter-hiérarchies {dialogues entre la direction et les services} avec {les dialogues entre les personnes, l'acquisition connaissances techniques et la résolution de problème}. Cinq ECE1-2-3-6-7 (puis trois ECN1-3-5) répondent favorablement à ces derniers et délaissent les dialogues interhiérarchiques. L'inverse se produit chez les autres restants. La communication formelle est le quatrième principe de Taylor (1911), tandis que celles informelles font appel à l'ajustement structurel. Peut-on alors dire que les entreprises coopératrices européennes ont une forme d'organisation plus naturelle (plus informelle, puis plus lâches entre les personnes) alors que les entreprises coopératrices nationales restent plus rationnels au sens de Scott (1992).

Le troisième axe factoriel regroupe les formes d'apprentissages qui ont un comportement similaire entre elles {la réunion formelle en entreprise, la coopération du partenaire et la formation continue des salariés}. Cela concerne neuf entreprises dont cinq ECE1-4-5-6-7 et quatre ECN1-3-6-7.

Et enfin, la formation initiale des salariés constitue le quatrième axe factoriel où la population d'entreprises est départagée de part et d'autre aussi bien en intragroupes, qu'en intergroupes.

En bref, les formes d'apprentissages {réunion formelles des entreprises, les séminaires entreprises, la coopération avec les partenaires et la formation continue des salariés} s'opposent aux principales formes de dialogues initiés par les employés {dialogues services, lever les informations et initiative, la compréhension des décisions et la relation client-fournisseur}. Il en est de même avec {les dialogues entre la direction et services} par rapport {aux dialogues entre personnes, aux acquisitions des connaissances techniques et à la résolution de problèmes}.

Figure n°36 : La synthèse de l'hypothèse 2 sur l'institutionnalisation

Source : Enquêtes questionnaires

La règle de décision pour valider notre hypothèse que nous avons édictée dans le chapitre 5 paragraphe 4.2 stipule la nécessité d'une présence simultanée des trois variables relatives aux dialogues (le « souci de lever des informations et des initiatives dans l'ensemble de l'organisation », le « souci de comprendre les décisions quel que soit le rang hiérarchique » et « les dialogues entre la direction et les services opérationnels ») et au moins trois des six formes d'apprentissage qui favorisent l'institutionnalisation (la formation continue de groupe d'employés, l'apprentissage sur le tas, les séminaires en entreprise, les rencontres informelles dans l'entreprise et les bonnes relations interpersonnelles).

Les initiatives des salariés, un des déterminant de la validité de notre hypothèse, semblent être équivoques. Le paragraphe 2.2.1 précédent (avec l'ACM) nous a montré que ces variables présentent une corrélation positive auprès de quatre entreprises coopératrices européennes (ECE1-2-5-6) et deux ECN. Avec le résultat obtenu au paragraphe 2.2.4, les dialogues interhiérarchies varient en sens inverse avec les acquisitions des connaissances techniques.

S'agissant des **PME travaillant sur des projets de coopération européenne**, il semble donc que **l'hypothèse d'institutionnalisation de la cognition managériale SEM n'est pas validée**. D'ailleurs, elle ne l'est pas non plus pour les PME travaillant sur des projets nationaux.

Dans le cadre de l'hypothèse 2, dans la mesure où l'institutionnalisation n'a pas été confirmée, c'est la logique dominante des managers qui prévaudrait dans l'entreprise.

2.3. Vérification de la validation de l'hypothèse 3

Hypothèse 3 (E) : La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne.

La synthèse des interviews des sept PME ayant participé à des projets de collaboration européenne n'a pas révélé un changement dans les pratiques managériales et confirme les résultats obtenus dans l'hypothèse sur l'institutionnalisation.

L'unanimité sur l'absence de changement majeur des pratiques managériales semble gagner l'ensemble des acteurs interviewés. Ces derniers ont certes eu l'expérience des différences culturelles, mais n'ont pas changé de visions ni de valeurs par rapport à celles qu'ils avaient auparavant.

Les PME classifient momentanément les connaissances acquises comme des « apports théoriques » endogènes faute de résultats tangibles. Tant qu'il n'y a pas un succès technique ou un apport technologique significatif, de nouveaux modes de fonctionnement ne verront pas le jour. Les résultats et les acquis n'atteignent pas encore le stade d'industrialisation ou de commercialisation. Cette absence d'un résultat concluant n'offre pas une opportunité de réorganiser ou de gérer autrement l'entreprise qui est déjà en place.

« Aucun changement n'est survenu dans l'entreprise suite à la participation à ce projet européen. Les résultats n'étaient pas concluants. (...) Rien n'a changé au quotidien. » (PME ECE)

Soulignons qu'un bon nombre des interrogés affirment que les fonds obtenus par le biais de cette coopération européenne leur aient été utiles beaucoup plus qu'aux grandes entreprises.

Notons par ailleurs que, la grande majorité des PME déplore la lourdeur administrative et la très longue durée des différentes tractations entre les parties prenantes pour un projet européen. Très marqués par ces événements, ces derniers pourraient éclipser partiellement les changements mineurs ayant pu se produire dans l'entreprise dans la mesure où des

investissements en hommes-jours ont été réalisés pour un résultat qui ne sera pas palpable à très court terme.

Néanmoins, la majeure partie souhaite réitérer les mêmes expériences et certains sollicitent la participation de plus d'acteurs dans un projet.

2.4. Vérification de la validation de l'hypothèse 4

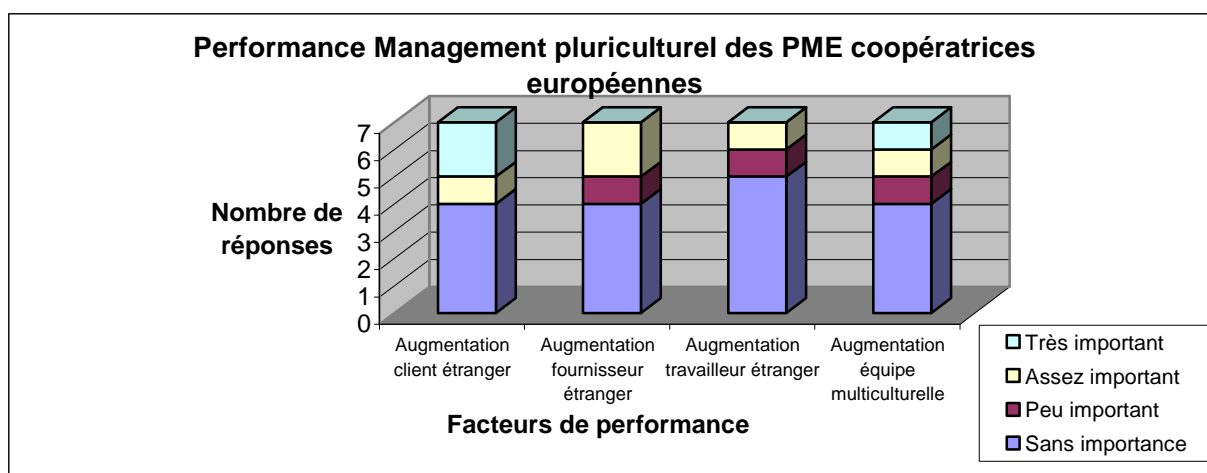
Hypothèse 4 (F) : la cognition SEM et les nouvelles pratiques managériales engendrent des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.

Suivant les résultats des enquêtes menées auprès des PME, nous avons subdivisé les performances en :

2.4.1. La performance pluriculturelle

Quatre variables mesurent la performance multiculturelle : une augmentation du nombre de clients, de fournisseurs ou de travailleurs d'origine étrangère ainsi que le nombre d'équipes multiculturelles formées dans l'entreprise. Les deux populations d'entreprises n'ont significativement aucune différence en termes de performance pluriculturelle. S'agissant des entreprises coopératrices européennes, le nombre de clients étrangers augmente légèrement. Les autres facteurs liés à l'augmentation du nombre de fournisseurs étrangers, du nombre de travailleurs étrangers ou de l'équipe multiculturelle (cf. figure n°37) ne sont pas significatifs.

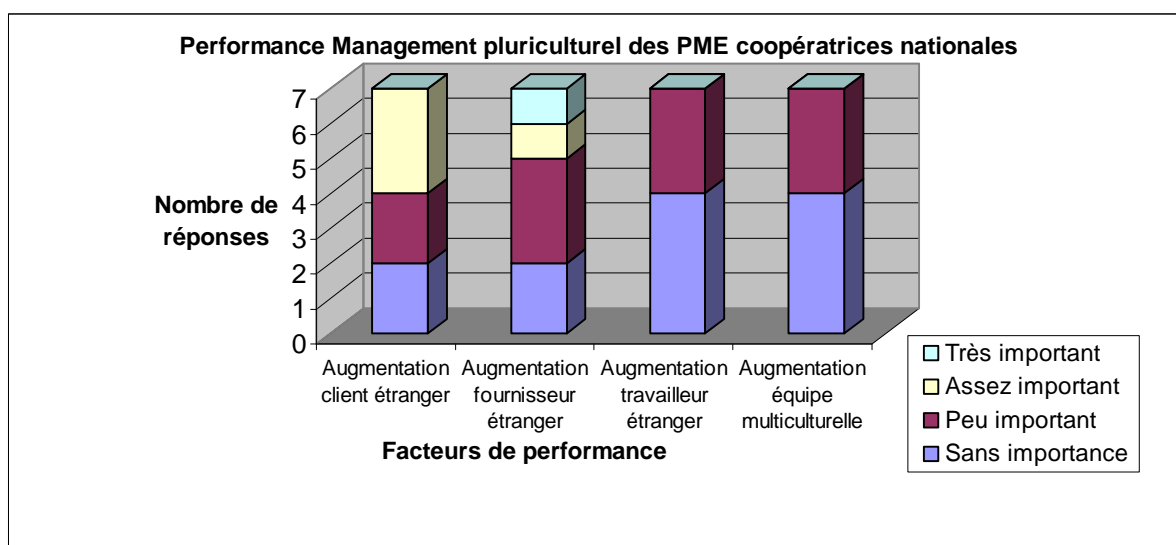
Figure n°37 : Le diagramme des performances en management pluriculturel des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

L'absence de performance multiculturelle caractérise les entreprises coopératrices nationales (cf. figure n°38).

Figure n°38 : Le diagramme des performances en management pluriculturel des ECN

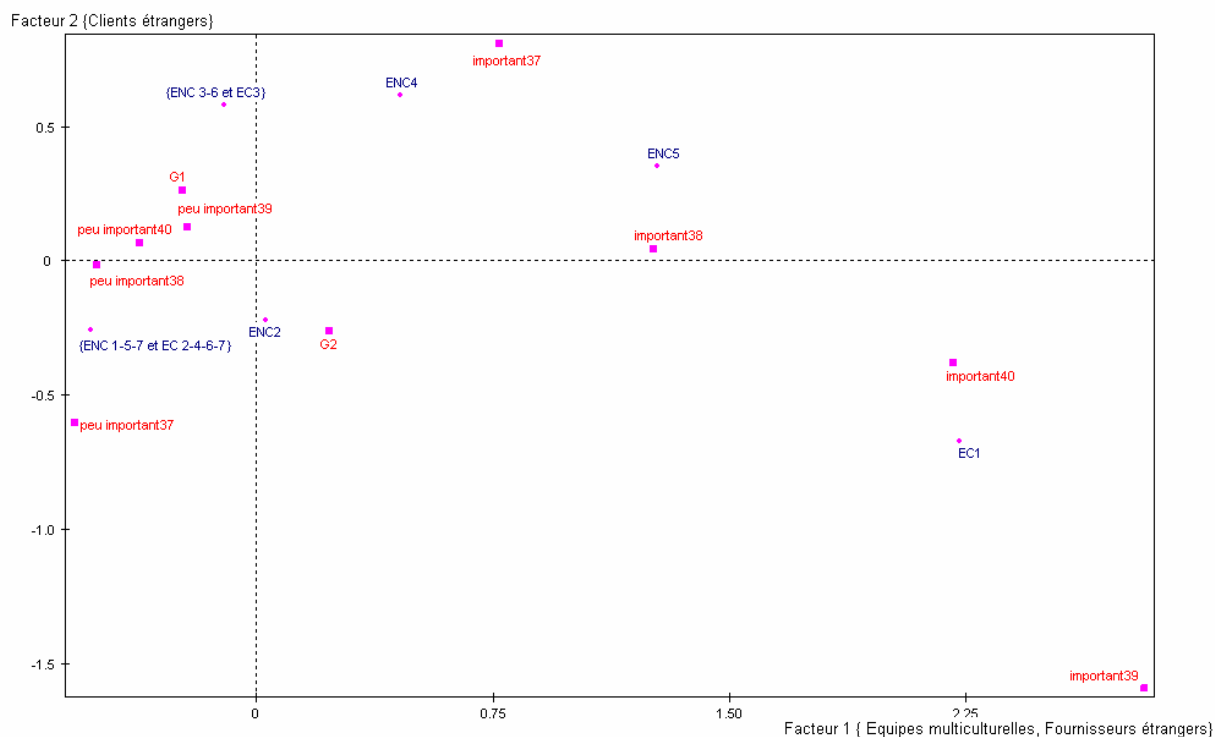


Source : Enquêtes questionnaires

L'ACM confirme l'absence de performance pluriculturelle pour les deux populations d'entreprises. Deux axes factoriels replacent les 80,32% des informations. Le premier axe factoriel combine {les augmentations des équipes multiculturelles et celles des fournisseurs étrangers}, alors que le second axe décrit plutôt {l'augmentation du client étranger}. La performance pluriculturelle, c'est-à-dire une forte importance accordée simultanément aux

trois variables décrites par les deux axes factoriels, ne concerne que très peu d'entreprises : les {ECN4-5 et ECE1} (cf. figure n°39).

Figure n°39 : Les performances pluriculturelles des ECE et ECN



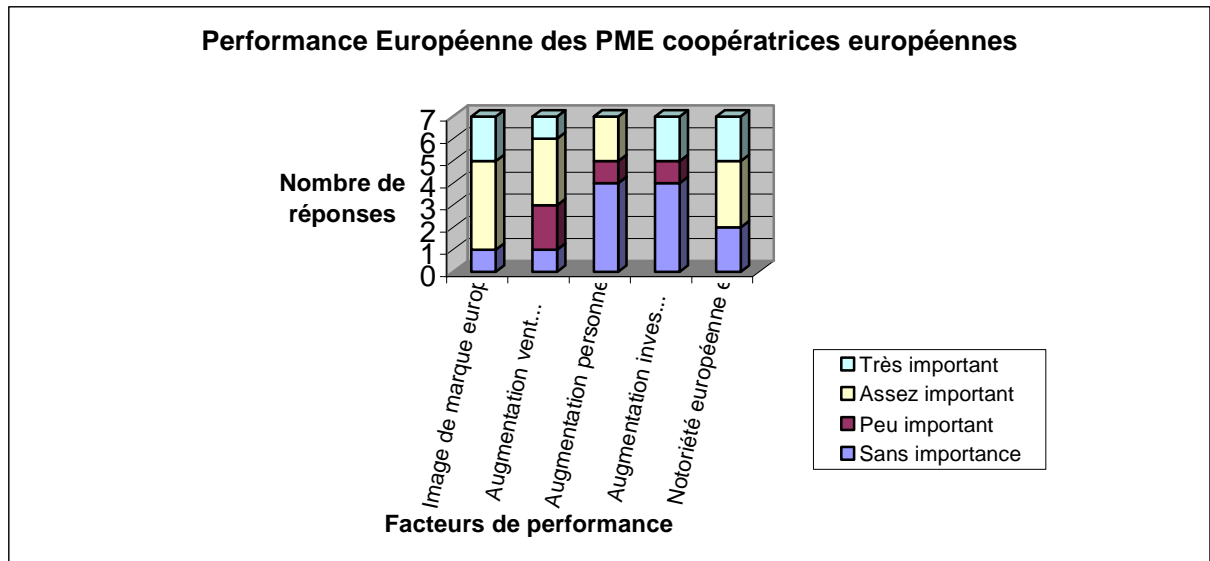
Source : Enquêtes questionnaires

2.4.2. La performance européenne

Elle se décline par une reconnaissance européenne des produits ou services, c'est-à-dire un renforcement de l'image de marque, une augmentation des ventes au niveau européen, un accroissement du recrutement européen, une croissance des investissements européens et l'acquisition de la notoriété de l'entreprise. La participation à un projet européen a renforcé l'image de marque et la notoriété européenne des PME françaises coopératrices européennes. Cinq (ECE1-3-5-6-7) des sept entreprises de notre population ECE affirment en avoir bénéficié (cf. figure n° 40). L'augmentation des ventes en Europe ne concerne encore que trois entreprises à savoir les (ECE1-5-7).

Seules, deux entreprises ECE5-7 combinent à la fois les cinq facteurs étudiés de la performance européenne. Notons que l'ECE4 ne jouit d'aucune performance européenne.

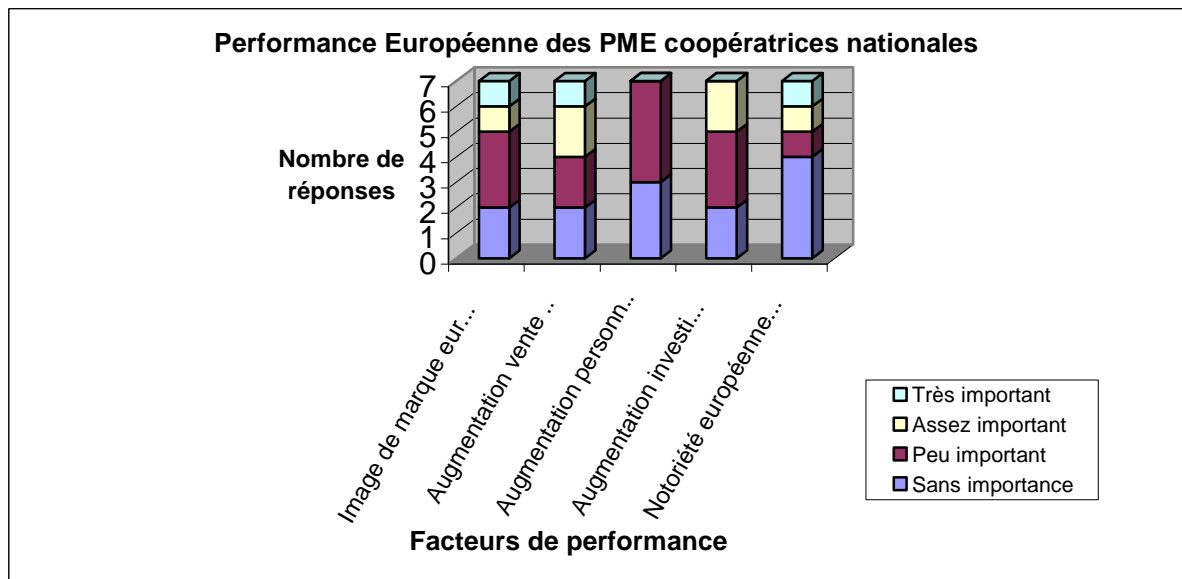
Figure n°40 : Le diagramme des performances européennes des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Une nette rupture est constatée entre les deux populations. Les entreprises coopératrices nationales sauf ECN4, suite à la participation à des projets nationaux, affirment ne pas avoir observé une performance européenne. L'ECN4 sort du lot et enregistre une performance en termes d'image, de croissance de ventes, de croissance d'investissements européens et de notoriété (cf. figure n°41).

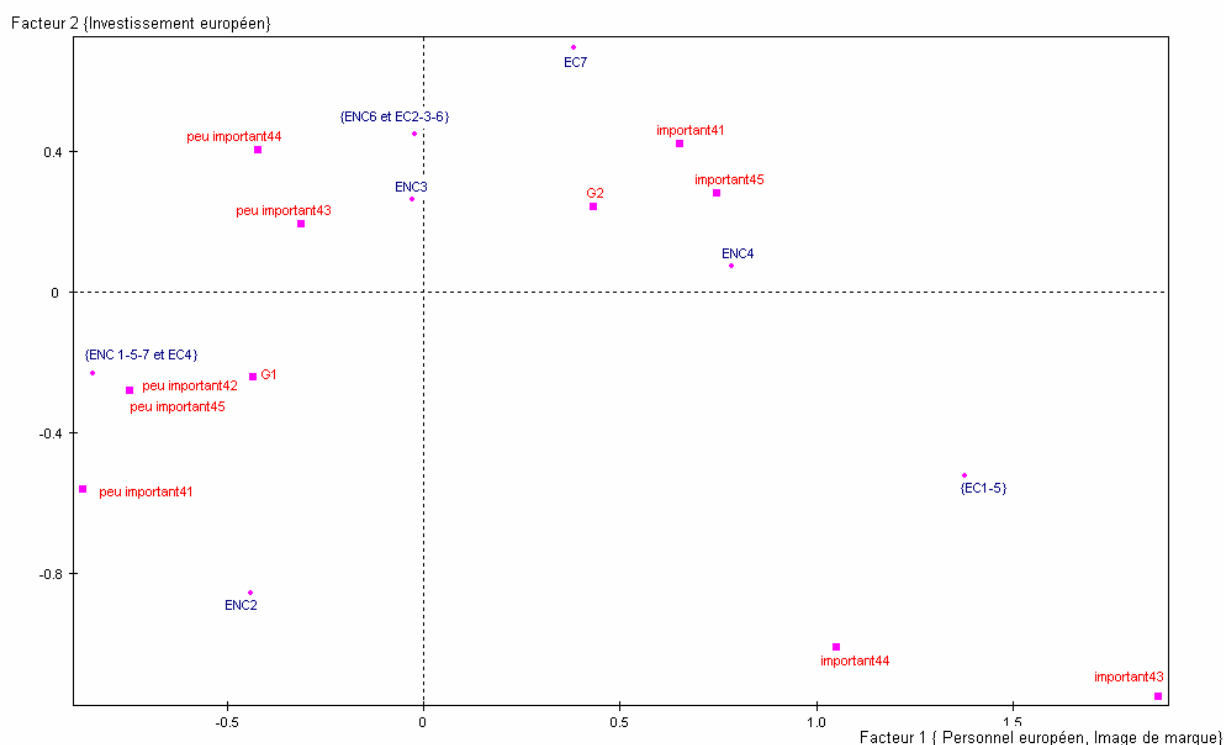
Figure n°41 : Le diagramme des performances européennes des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

Le premier axe factoriel regroupant deux variables {le personnel européen et l'image de marque} et le second axe factoriel portant sur {l'investissement européen} fournissent 74,66% des informations. Trois ECE1-5-7 connaissent une performance par rapport au premier axe. Seules les ECE1-5, enregistrent autant de performance sur les premier et second axes factoriels (cf. figure n°42).

Figure n°42 : Les performances européennes des ECE et ECN



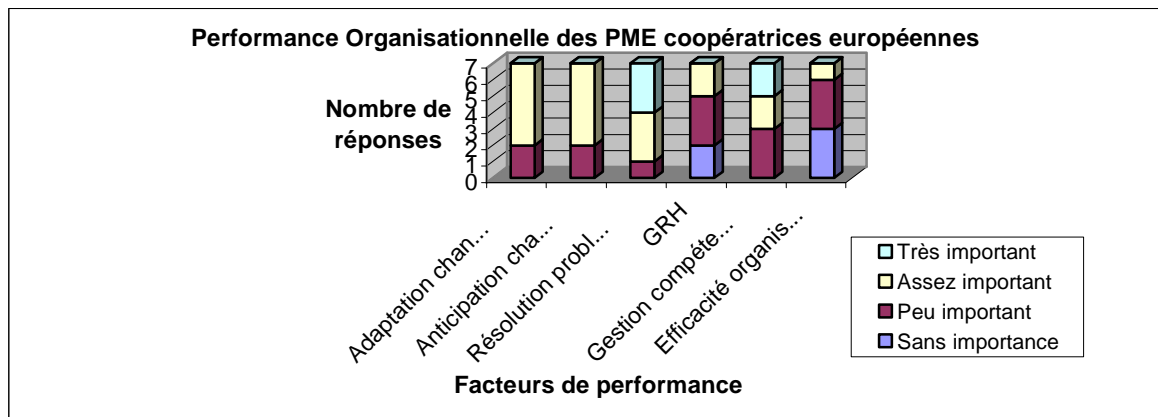
Source : Enquêtes questionnaires

2.4.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est décrite par les variables adaptation au changement, anticipation du changement, résolution des problèmes spécifiques, gestion des ressources humaines, gestion des compétences et efficacité organisationnelle. L'adaptation au changement, l'anticipation du changement et la résolution des problèmes demeurent principalement les performances organisationnelles réalisées par les entreprises coopératrices européennes ECE. Les échanges multiculturels permettent à l'organisation de s'ouvrir vers d'autres horizons. Les différences culturelles ne pourront en aucun cas être un obstacle pour accomplir les objectifs fixés dans les accords de consortium. Seulement, tout le monde est conscient que pour arriver collectivement à l'objectif final, il faut pouvoir

s'adapter aux contraintes vis-à-vis de ses partenaires, notamment pour ce qui est de leur manière de faire, de leur manière de penser voire leur niveau d'exigence. Malgré la participation à ces projets européens, la gestion des ressources humaines (GRH) n'a pas subi de modification. Le facteur résolution des problèmes est commun aux six entreprises sauf pour l'ECE1 (cf. figure n°43). Deux entreprises (ECE4-5) présentent une combinaison commune de quatre facteurs à savoir l'adaptation au changement, l'anticipation du changement, la résolution des problèmes et la gestion des compétences.

Figure n°43 : Le diagramme des performances organisationnelles des ECE

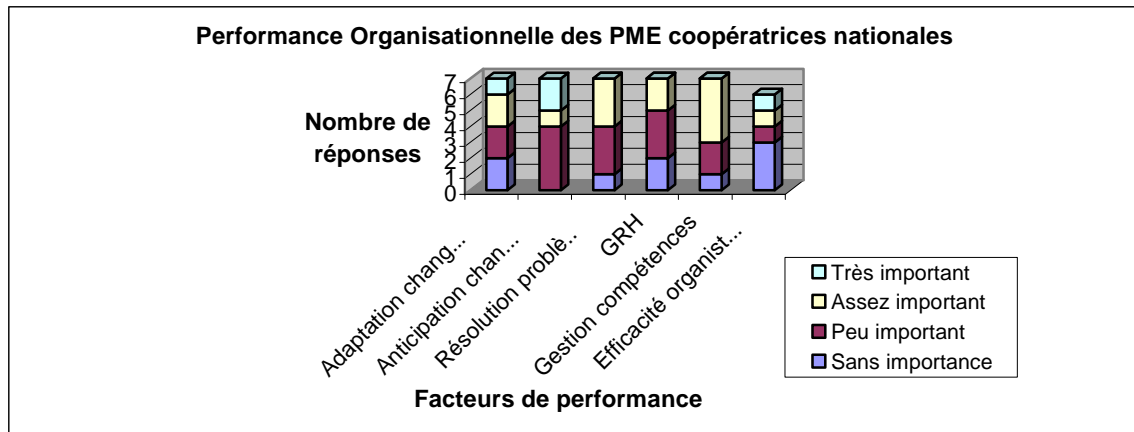


Source : Enquêtes questionnaires

Les performances organisationnelles n'ont pas eu d'échos favorables auprès des ENC. Seul le facteur gestion des compétences progresse (cf. figure n°44).

En mettant en parallèle ce résultat avec celui obtenu avec les ECE, ces dernières anticiperaient et s'adapteraient mieux aux changements environnementaux, et s'inscrivent ainsi dans un processus dynamique et permanent de changement comme le souligne Barabel en 2006 (cf. chapitre 2).

Figure n°44 : Le diagramme des performances organisationnelles des ENC

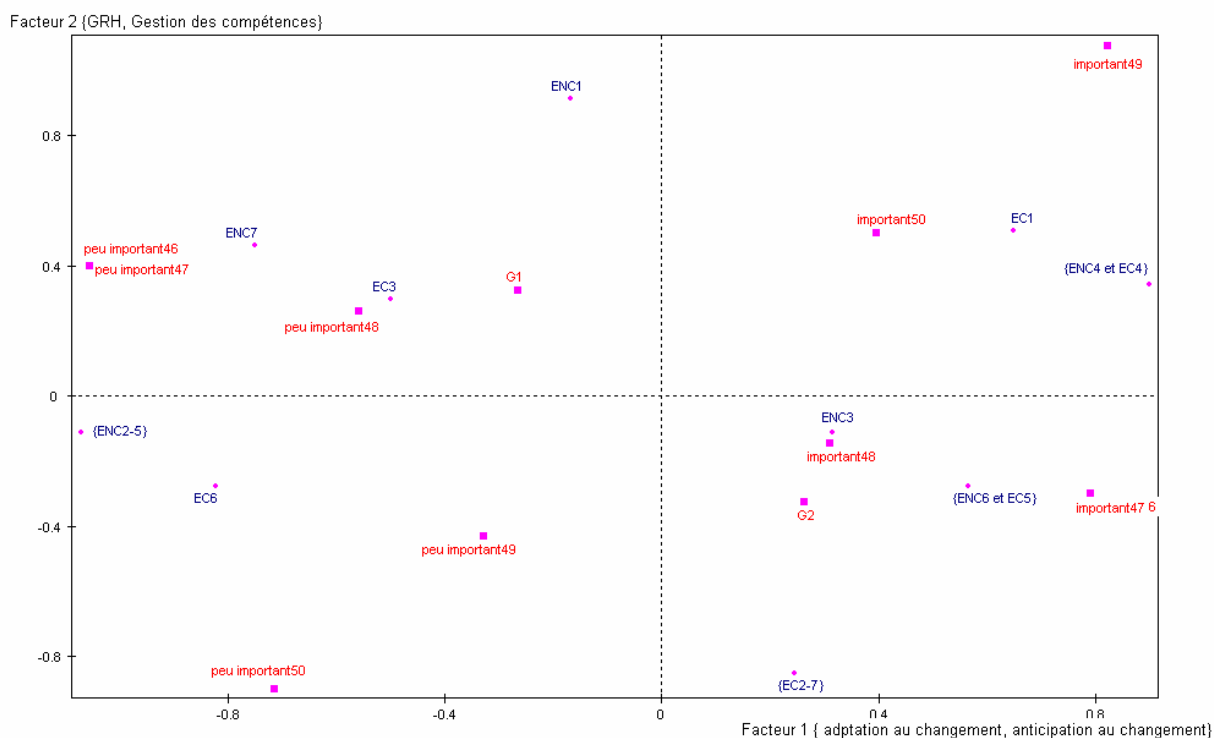


Source : Enquêtes questionnaires

L'ACM avec 71,82% des informations sur les deux premiers axes factoriels révèle que le premier axe, que nous pouvons dénommer « attitude de l'organisation face au changement », centralise les deux variables { anticipation au changement, adaptation au changement } ; alors que le second axe véhicule les variables sur la gestion des ressources humaines à savoir : { GRH, gestion des compétences }.

Cinq ECE1-2-4-5-7 et trois ECN3-4-6 adoptent une attitude positive face au changement environnemental, alors que trois ECE1-3-4 et trois autres ECN1-4-7 reconnaissent une évolution de leur gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que de la gestion des compétences (cf. figure n°45).

Figure n°45 : Les performances organisationnelles des ECE et ECN



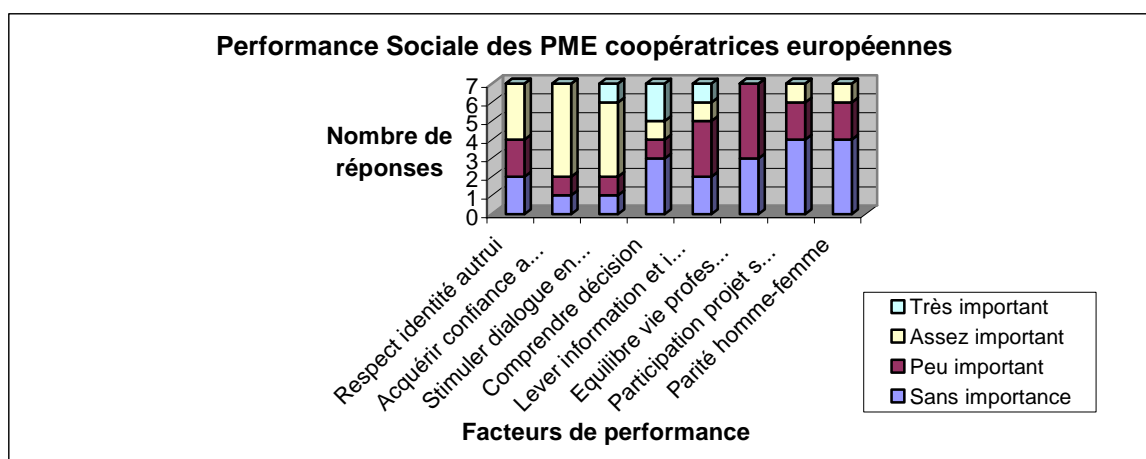
Source : Enquêtes questionnaires

2.4.4. La performance sociale

Le respect d'autrui, l'effort d'acquiescer la confiance d'autrui, l'effort de stimuler le dialogue entre les personnes, le souci de comprendre les raisons d'une décision, le souci de lever des informations et des initiatives, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, la participation à des projets sociaux et la parité homme-femme retracent cette performance sociale.

Les ECE ont vu progresser la confiance et les dialogues au sein de leur organisation. Le respect d'autrui se retrouve en troisième position. Trois facteurs {confiance, dialogues et compréhension des décisions} sont communs à trois ECE1-2-5 parmi les sept. Et seules, deux ECE2-5 combinent quatre facteurs dont trois cités précédemment et le quatrième concerne le fait de « lever d'information et d'initiative organisationnelle » (cf. figure n°46).

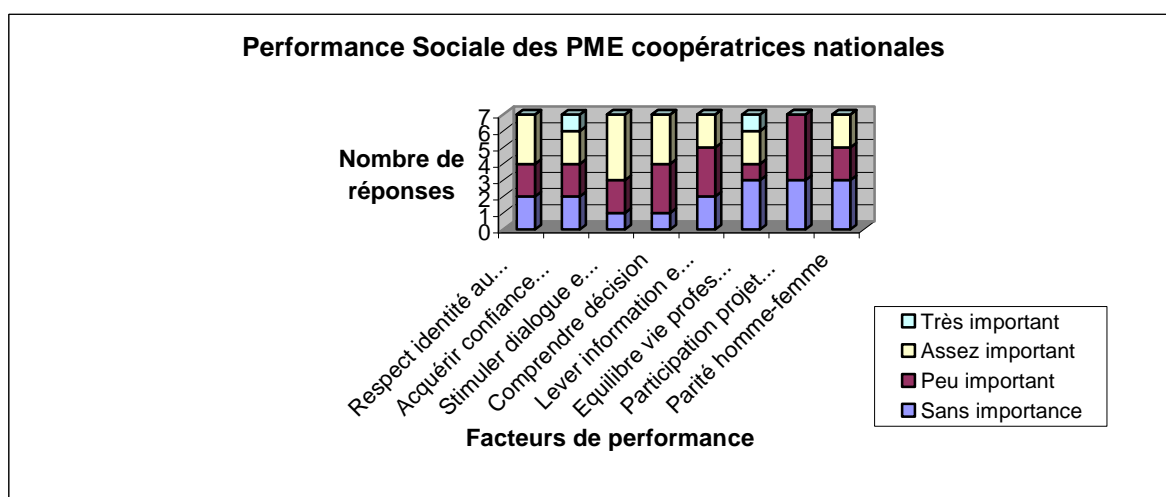
Figure n°46 : Le diagramme des performances sociales des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

On peut distinguer deux entreprises ECN4-6 ayant en commun cinq facteurs de performances sociales {le respect d'autrui, la confiance, les dialogues, la compréhension des décisions et l'équilibre entre la vie professionnelle et vie privée}; elles enregistrent un résultat semblable à certaines entreprises coopératrices européennes (cf. figure n°47). La performance des ECN se limite à {la stimulation des dialogues entre les personnes}. Le dialogue s'améliore dans les entreprises coopératrices nationales.

Figure n°47 : Le diagramme des performances sociales des ECN

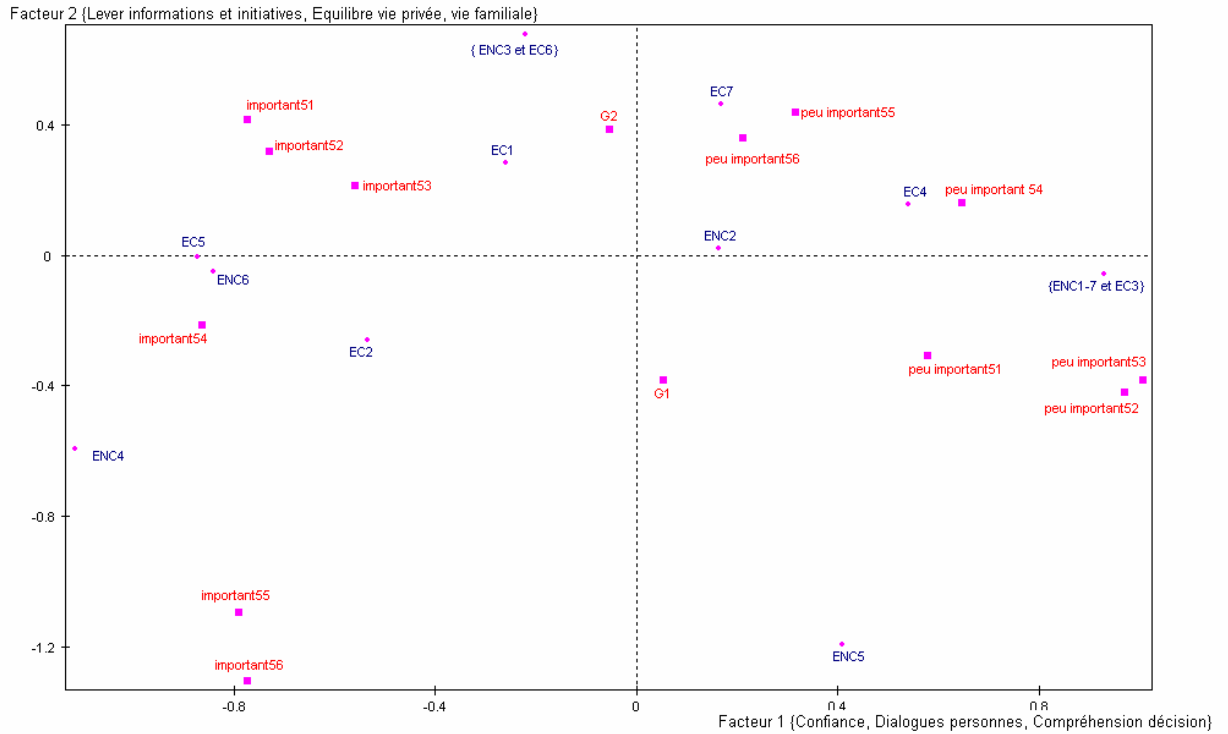


Source : Enquêtes questionnaires

Les deux axes factoriels, restituant les 66,67% de l'inertie, montrent que les variables {la confiance, les dialogues entre les personnes et la compréhension de décision} s'agrègent sur le premier axe factoriel. Le second axe, lui, découle des variables {lever des informations

et initiatives et l'équilibre vie privée et vie familiale}. Les deux populations d'entreprises se ressemblent. Elles se répartissent plus ou moins équitablement de part et d'autre des deux axes factoriels (cf. figure n°48).

Figure n°48 : Les performances sociales des ECE et ECN

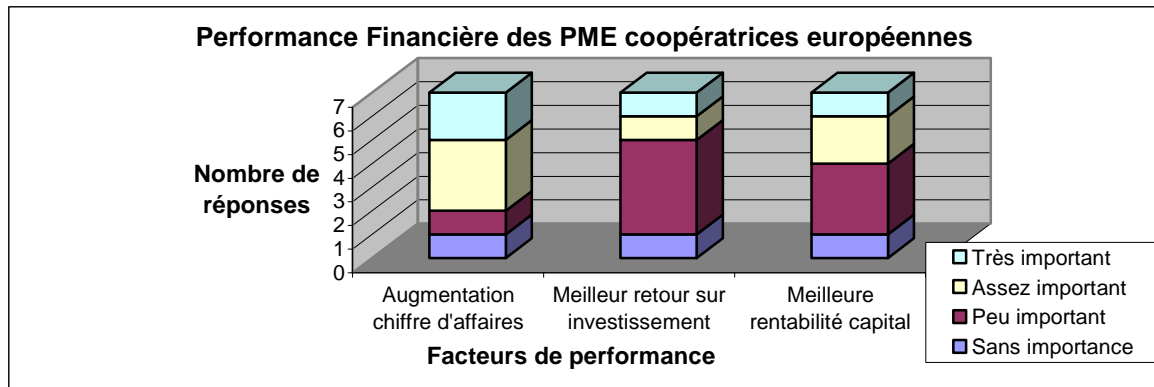


2.4.5. La performance financière

Rappelons que nous avons identifié les facteurs suivants : une augmentation du chiffre d'affaires, un retour sur investissement, et une meilleure rentabilité sociale, relatifs à la performance financière dans le chapitre 5.

L'augmentation des chiffres d'affaires est prépondérante pour les entreprises coopératrices européennes (cinq parmi les sept). Cependant, aucune performance n'est confirmée pour les autres variables (cf. figure n°49).

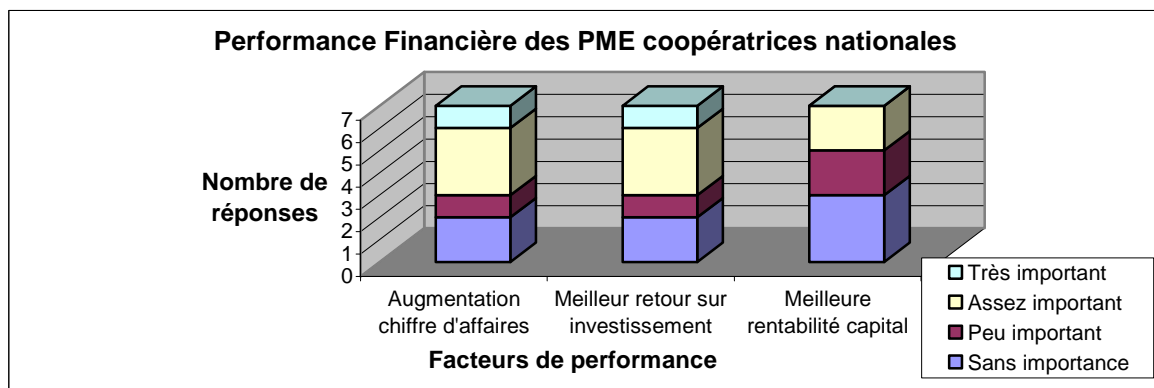
Figure n°49 : Le diagramme des performances financières des ECE



Source : Enquêtes questionnaires

Deux facteurs : une augmentation des chiffres d'affaires et un meilleur retour sur investissement sont observés dans les entreprises coopératrices nationales (cf. figure n°50).

Figure n°50 : Le diagramme des performances financières des ECN



Source : Enquêtes questionnaires

L'analyse des correspondances multiples montre que les deux populations d'entreprises sont quasi identiques en termes de performances financières. Le premier axe factoriel {retour sur investissement}, qui restitue 72,79% de l'inertie, démontre que les deux populations ont une attitude quasi-similaire.

Les résultats restent les mêmes dans les deux catégories de population. Les augmentations des ventes et du nombre de clients à l'étranger ont favorisé de manière proportionnelle l'augmentation du chiffre d'affaires.

2.4.6. Validation de l'hypothèse 4

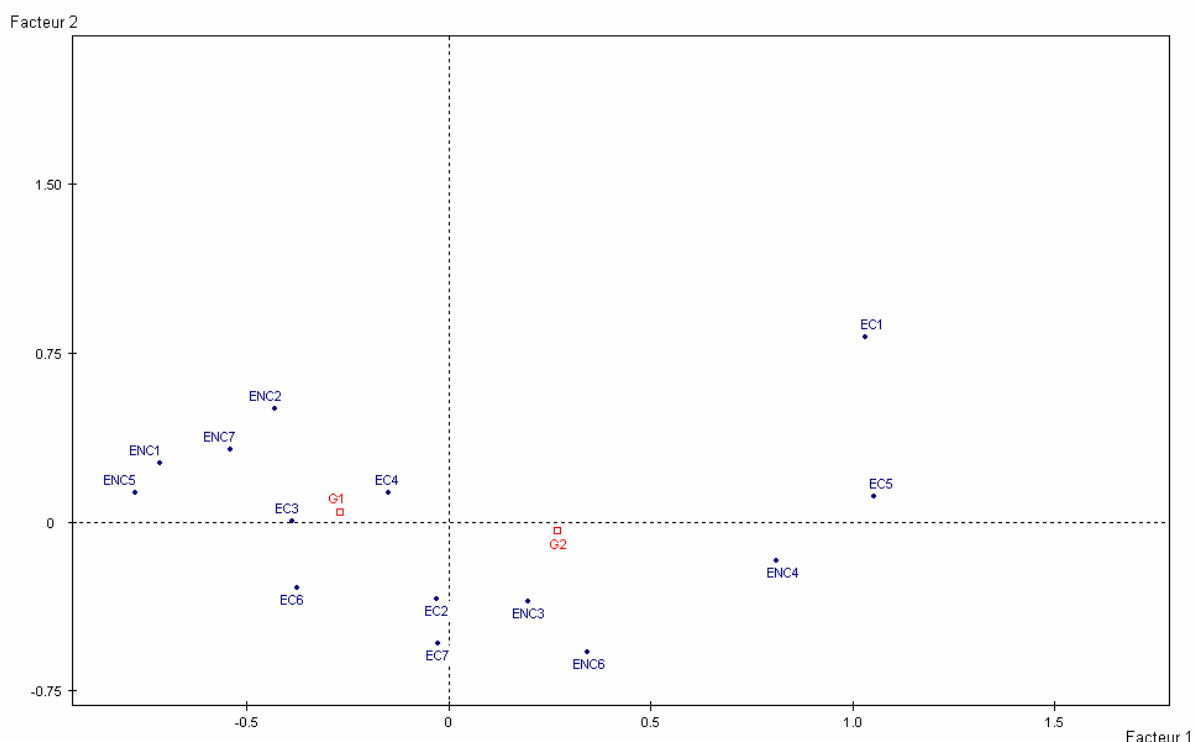
En faisant l'ACM sous Spad avec l'ensemble des variables de performances, quatre axes factoriels restituent à eux seuls 71% des informations.

Le premier axe factoriel expose une association manifeste des quatre types de performance. En effet, il intègre clairement les performances sociales {l'importance de la confiance, la compréhension de toute décision et les dialogues entre les personnes}, avec celles organisationnelles {l'adaptation au changement et l'anticipation au changement}, suivies des performances pluriculturelles {augmentation des fournisseurs étrangers, des clients étrangers et des équipes multiculturelles} et celles européennes {vente en Europe, personnel européen et investissement européen}. Cette association des performances retrouvées au niveau du premier axe rappelle les trois principales composantes de la cognition SEM : économique, multiculturelle et puis sociale. En d'autres termes, elles s'opéreront simultanément ou pas du tout. Les {ECN4 et ECE1-ECE5} enregistrent une amélioration de ces performances regroupées sur ce premier axe factoriel. La contre-performance est attribuée beaucoup plus aux {ECN1-5-7}, tandis que les entreprises {ECN3 et ECE2-4-7} se retrouvent dans la zone centrale (cf. figure n°51).

Le second axe factoriel explique un comportement d'opposition entre la performance « respect d'autrui » et « l'augmentation du travail des étrangers. »

Le troisième axe factoriel souligne que la gestion des compétences accompagne un meilleur retour sur investissement et une augmentation des chiffres d'affaires. La population se retrouve de part et d'autre de l'axe factoriel avec une majorité d'ECN (1-3-4-6-7) qui les réalisera.

Et enfin, le dernier axe factoriel montre une variation inverse de l'équilibre vie privée et vie familiale avec la notoriété européenne.

Figure n°51 : La synthèse de l'hypothèse 4 sur les performances

Source : Enquêtes questionnaires

En combinant ces résultats avec ceux de l'algèbre booléenne, **nous pouvons affirmer que des performances ont été réalisées par les entreprises ayant participé à des projets européens**. Quant à l'hypothèse 4 selon laquelle la cognition SEM et/ou les nouvelles pratiques managériales engendreront des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne, elle **n'est que partiellement confirmée**. Etant donné que l'hypothèse sur les pratiques managériales a été infirmée, cette performance pourrait s'expliquer en partie par l'acquisition de la cognition SEM. Les études de cas complémentaires dans le chapitre suivant nous donneront l'occasion d'une validation définitive ou non de l'hypothèse 4.

Conclusion du chapitre 6

Le modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne n'est pas validé par ces données empiriques collectées par le biais d'un questionnaire, complété lui-même par des interviews téléphoniques.

Quatre hypothèses principales forment notre modèle théorique :

- la première sur la cognition SEM se décline en trois sous-hypothèses. La première sous-hypothèse portant sur la finalité économique est validée. La seconde sur la multiculturalité est confirmée également pour les ECE. La dernière sous-hypothèse sur le respect de l'individu est temporairement validée. Les études de cas complémentaires dans le prochain chapitre nous permettront une confirmation totale ou non de cette sous-hypothèse. En conséquence, la première hypothèse sur la cognition SEM est validée chez les ECE,
- l'infirmité de la seconde hypothèse sur l'institutionnalisation (rendre objective la subjectivité) repose sur les absences d'initiatives de la part des salariés et des autres déterminants. Si des dialogues ascendants et descendants entre les services opérationnels et la direction doivent s'accompagner d'une plus forte implication et d'initiatives des salariés eux-mêmes, les données empiriques révèlent qu'ils ne vont pas de pair,
- la synthèse des interviews des sept responsables dans les ECE conclut que l'hypothèse 3 relative aux nouvelles pratiques managériales n'est pas confirmée. Les dirigeants n'ont pas remarqué de changement notable dans leur manière de faire ou de diriger,
- et enfin, les entreprises coopératrices européennes et nationales enregistrent véritablement des performances organisationnelles. La cognition SEM étant confirmée, les nouvelles pratiques managériales infirmées ; les performances peuvent s'expliquer en partie par l'acquisition de cette nouvelle cognition SEM. Le lien entre les nouvelles pratiques managériales avec ces performances n'a pu être établi, d'où la confirmation partielle de l'hypothèse 4.

Au-delà de l'infirmité du modèle d'une entreprise coopératrice européenne, la méthode comparative des cas donne la possibilité d'identifier les variables universelles, relatives ou uniques¹¹⁰.

¹¹⁰ Pour catégoriser les variables en universelle, relative et unique, nous avons établi les règles suivantes :

- une variable est **universelle** lorsqu'on la découvre dans toutes les circonstances c'est-à-dire dans $\frac{3}{4}$ **de la population** étudiée dont $\frac{3}{4}$ chez les EC et $\frac{3}{4}$ chez les ENC. Ainsi, la variable est retrouvée dans 5 EC et 5 ENC, soit 10 des 14 entreprises enquêtées et interviewées au minimum,
- une variable est **relative** est présente de façon intermittente. Ainsi, $\frac{1}{2}$ **de la population** l'approuve avec $\frac{1}{2}$ d'EC (soit 4 EC) et $\frac{1}{2}$ d'ENC (soit 4 ENC), faisant un total de 8 entreprises enquêtées,
- une variable est **unique** pour les EC lorsque $\frac{3}{4}$ **des EC** (soit 5 au minimum) et **moins de la moitié des ENC** l'adopte. Le cas contraire pour l'**unicité** d'une variable ENC : $\frac{3}{4}$ **des ENC** et **moins de la moitié des EC**.

Les PME françaises participant d'une manière générale à des projets collaboratifs (qu'ils soient nationaux ou européens) pratiquent quelles que soient les circonstances les dialogues entre les hiérarchies, les dialogues entre les services opérationnels, la collaboration entre les collègues multiculturels. Elles apprennent également grâce aux séminaires d'entreprises, à la coopération avec les partenaires et à la formation initiale des salariés. Et, leur participation à des projets leur permet d'acquérir des connaissances techniques et de résoudre des problèmes spécifiques. L'augmentation du chiffre d'affaires constitue la variable performance financière universelle.

Les variables relatives demeurent beaucoup plus nombreuses et sont présentes par intermittence d'une entreprise à une autre ou d'une population ECE à une autre population ECN. Les variables concernées par la cognition SEM sont : {les acquisitions des savoirs scientifiques, les savoir-faire en vue d'améliorer la productivité et les savoirs stratégiques} dans le cadre du volet économique ; {la capacité d'intégration, la participation pluriculturelle, la recherche du consensus avec les partenaires et la culture d'entreprise} s'agissant de l'aspect multiculturel, et enfin le volet social sur {la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences et l'effort de stimuler les dialogues}. Les différentes formes d'apprentissage ont trait à la formation continue individuelle des salariés et la réunion formelle dont les impacts se mesurent aux améliorations technique et de la méthode de travail. Elles s'accommodent de la stimulation des dialogues entre les personnes et les soucis de lever des informations et de comprendre les décisions. L'augmentation des clients étrangers, l'augmentation des ventes en Europe, le respect d'autrui, l'effort de stimuler les dialogues caractérisent les variables performances.

Ce qui caractérise et fait l'unicité des entreprises coopératrices européennes se résume par leurs relations avec leur environnement extérieur et principalement leurs partenaires : la collaboration avec les partenaires multiculturels, les dialogues avec les partenaires extérieurs et les relations avec les clients et les fournisseurs. Durant les projets, elles ont amélioré la qualification du personnel et acquis des savoirs culturels. Par ailleurs, ces entreprises pensent avoir une plus grande capacité à anticiper et à s'adapter au changement. Elles bénéficient d'une meilleure image de marque européenne, d'une notoriété européenne, d'une meilleure anticipation et adaptation au changement, et font confiance à leurs partenaires. Les ECE semblent être des organisations plus opportunistes, avec un fonctionnement plus biologique que mécanique.

Evoquée dans le chapitre 5, la triangulation renforce la validité scientifique de notre travail de recherche (Usunier 1993). Les hypothèses partiellement validées sur le respect de l'individu (hypothèse 1-3 ou C) et sur la corrélation entre la cognition SEM et/ou les pratiques managériales avec les performances (hypothèse 4 ou F), de même que les hypothèses 2 et 3 totalement invalidées, méritent d'être approfondies davantage. Portant sur la synthèse des cas, le dernier chapitre - qui suit - a une approche plus qualitative. Il fournira de plus amples explications sur les phénomènes observés et permettra de confirmer ou non les résultats obtenus dans ce chapitre.

Chapitre 7

La validation des modèles théoriques par la méthode de synthèse des cas

Dans ce dernier chapitre, nous entamons la seconde approche de notre démarche comparative à savoir l'approche par la synthèse des cas. Rappelons que contrairement au précédent chapitre qui recherche les causalités invariantes, notre objectif dans ce chapitre concerne à la fois de valider le modèle d'entreprise coopératrice tout en attachant une importance aux spécificités et aux particularités de chaque cas étudié comme le disait Ragin (1987).

D'ailleurs, ce chapitre nous permet de réaliser la triangulation préconisée par Usunier et al. (1993) pour augmenter la validité de nos résultats. Il prend toute son importance dans la mesure où les résultats obtenus dans le chapitre précédent méritent d'être confirmés. Il s'agit en effet de confirmer :

- la validité de l'hypothèse (A) sur la finalité économique ;
- la validité de l'hypothèse (B) sur la multiculturalité ;
- la validité de l'hypothèse (C) sur le respect de l'individu qui n'est que partiellement validée au chapitre 6. Il faudra vérifier la présence d'une des variables RSE (la participation à des projets sociaux, la parité homme-femme, la relation gagnant-gagnant) et la variable « réseau social » pour sa confirmation définitive ;
- l'absence ou non du phénomène d'institutionnalisation dans les PME (hypothèse F) ;
- l'absence ou non des nouvelles pratiques managériales générées par l'acquisition de cette nouvelle cognition SEM (hypothèse E) ;
- et enfin, vérifier la validation de l'hypothèse F sur les liens entre la cognition SEM et/ou les pratiques managériales et les performances.

Notons que de plus, nous attachons une importance aussi aux singularités des phénomènes observés dans les entreprises.

L'interprétativisme de Weber (1965) a deux niveaux comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre 5 sur la méthodologie. Il s'agit tout d'abord des interprétations des acteurs eux-mêmes, des situations qu'ils ont vécues ou qu'ils sont en train de vivre, et viennent les compléter celles des chercheurs. Conformément à cette démarche, nous recueillons le premier niveau en faisant une interview du responsable de R&D et/ou du directeur des PME d'une durée moyenne de deux heures, en faisant des observations dans certains cas, et en consultant des documents de sources secondaires.¹¹¹ La restitution de chaque cas

¹¹¹ Organigramme, les rapports officiels, les newsletters, les dossiers de presse.

s'accompagne donc de nos propres interprétations de ces logiques d'acteurs pour arriver au second niveau.

Notons que pour cause de confidentialité, des numéros sont attribués aux cas étudiés. Pour marquer la complémentarité de la démarche sur les études comparatives des cas (du chapitre précédent) et la synthèse des cas, nous poursuivons la numérotation des cas étudiés. Ainsi, le premier cas étudié de cette approche complémentaire pour une entreprise coopératrice européenne ou nationale commence à huit.

La présentation des quatre études de cas relatives aux entreprises ayant eu des expériences dans la coopération européenne débute ce chapitre qui s'achèvera avec les deux cas des entreprises ayant eu des coopérations nationales.

1. Les entreprises participant à des projets de coopération européenne

1.1. Cas ECE n°8

1.1.1. Présentation générale

Suite à une restructuration, des anciens cadres et anciens salariés se sont regroupés il y a une quinzaine d'années pour combiner leurs savoir-faire et se lancer dans une nouvelle entreprise. A ce moment-là, rester dans le même secteur d'activités, dans les mêmes champs de compétences, sans pour autant concurrencer leur ancien employeur est un défi qu'ils doivent ensemble surmonter. Cette clause de non-concurrence leur interdit d'utiliser une partie ou la totalité des produits de leur ancienne entreprise. Face à cette contrainte et en souhaitant capitaliser leurs connaissances et leurs expériences acquises dans les modélisations, l'entreprise mise beaucoup sur la recherche. La priorité des entrepreneurs pour pérenniser la PME devient la création de logiciels destinés aux clients à fort potentiel technologique et/ou entrant dans le cadre des projets européens. Pour atteindre cet objectif, avant même les projets de coopération européenne, elle se dote d'une structure organisationnelle s'articulant autour de trois services distincts : les « conseils et expertises », plus orientés vers les clients, répondent à leurs sollicitations, le

« développement » et l'« étude et calcul » travaillent de concert dans la recherche et le développement. Le projet européen représente pour eux 10% de leur activité totale.

1.1.2. Stratégie globale et celle vis-à-vis des projets européens

La structure organisationnelle que nous avons évoquée ci-dessus est le reflet de leur stratégie globale. Elle repose sur une évolution synchrone c'est-à-dire :

- proposer des prestations particulières en développant des outils spécifiques, seules propriétés des commanditaires,
- et accroître la recherche et le développement d'un produit maison plus générique destiné à un plus grand nombre d'utilisateurs. L'entreprise aspire au modèle des systèmes d'exploitation ou des ERP¹¹². La mise au point du produit générique conférerait à l'entreprise une source de revenus appréciable et lui permettrait d'instaurer une image de marque. Le défi de l'entreprise, comme toute autre engagée dans l'innovation, est d'offrir (être dans une politique de l'offre) un produit générique innovant prenant le pas sur les concurrents tout en s'assurant qu'il répond à des attentes réelles du marché. L'entreprise entrevoit le projet européen comme étant une opportunité et une plate-forme jugée appropriée pour répondre à cette double exigence.

D'ailleurs, trois arguments essentiels les convainquent d'y participer à savoir : augmentation de la capacité du logiciel issu de la R&D interne, partage des risques en sachant que le projet sera soutenu en partie par des subventions de la Commission Européenne, et élargissement des domaines d'application du logiciel.

« (...) au niveau de la trésorerie, au niveau du flux de trésorerie, on a une situation assez bien équilibrée parce qu'on reçoit un paiement important au début du projet (...). Donc ce financement est un atout qui se rajoute à la motivation. Il y a certaines choses que l'on n'aurait pas faites tant qu'il n'y aurait pas eu de projet européen, c'est évident. Il nous permet de tester des idées, de se lancer sur des nouvelles choses avec un impact financier réduit. »

¹¹² Enterprise Resource Planning ou PGI : progiciel de gestion intégré.

1.1.3. Culture d'entreprise

L'outil de contrôle, le tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et al. (1998), montre quatre axes de performance dont les clients aussi bien internes qu'externes font partie. L'entreprise en a fait sa principale valeur.

Etre à l'écoute des clients externes, leur donner entière satisfaction en leur proposant des produits personnalisés et spécifiques conformes à leurs attentes, demeurent les principaux points auxquels l'entreprise attache beaucoup d'importance.

Par ailleurs, elle fidélise également ses clients internes. Consciente que les ressources humaines demeurent des actifs stratégiques pour atteindre ses objectifs, elle met l'homme au centre de son organisation. Une forte politique de fidélisation, la redistribution chaque année des bénéfices - à hauteur d'environ 70% - à l'ensemble des salariés en signe de reconnaissance du travail fourni et de leur forte implication dans la vie de leur entreprise.

La valeur coopérative n'est pas en reste. Elle trouve son origine dans l'histoire de l'entreprise plus précisément au moment de sa création.

1.1.4. Management pratiqué dans l'entreprise

D'une manière générale, cette valeur coopérative prônée par l'entreprise se fait sentir également au niveau de la prise des décisions. Elle y associe les salariés, y compris pour celles concernant le projet européen. Attachée à leur valeur, l'instance dirigeante se met également à leur écoute et tient compte de leurs avis.

Quant aux normes ISO, l'entreprise n'a pas jugé nécessaire de s'engager dans la certification. Bien que son importance ne fasse pas de doute, ce refus de certification se justifie d'une part par la peur que la routine que crée la norme devienne un écran pour elle, et d'autre part par le fait que ses partenaires puissent exiger d'elle d'autres normes. Pour autant, elle adopte une démarche qualité « non institutionnelle » qui lui est propre. Suite à de multiples collaborations avec de grands groupes industriels français ou européens, l'entreprise s'est vue imposer des normes et démarches qualité diverses. Elle les a mises à son profit en pensant avoir plus de « flexibilité » ou une plus grande facilité d'« adaptation ». Elle opte en conséquence pour une démarche qualité associant les meilleures pratiques distinguées durant des années d'expérience. Elle s'ouvre à des environnements variés et ne se laisse pas enfermer dans une seule et unique norme, à

laquelle elle devrait absolument se soumettre sans tenir compte des besoins des clients ou des collaborateurs. Cette capitalisation intrinsèque des normes témoigne de son fort niveau d'adaptabilité aux environnements changeants des projets nationaux, européens ou des diverses prestations de services.

C'est un atout pour l'entreprise quant à sa participation au projet européen car, rappelons le, au-delà d'un mode de coopération commun ou des normes imposées par le projet, il faut également coopérer avec des partenaires de culture différente. L'entreprise attentive à ses clients et à ses collaborateurs s'accommode rapidement à l'environnement dans lequel elle travaille sans pour autant s'emprisonner dans une seule et unique certification.

« On n'a pas de certification ISO, par contre on a une démarche qualité mais elle n'est pas liée au projet européen. On travaille pour XXX dans le domaine du nucléaire, et on nous impose une démarche qualité dans ce cadre là, démarche qui s'est trouvée étendue à toute la société. XXX mais aussi d'autres clients nous ont imposé une démarche qualité. »

1.1.5. La collaboration et le management interculturel

En analysant le discours de l'entrepreneur, leur participation à trois projets européens nous a permis d'identifier les deux types de finalités économiques que nous avons développés au niveau de la cognition SEM. Les deux finalités économiques contractualisées ont été principalement :

- « augmenter le potentiel » du produit. Les projets européens étaient l'occasion d'une collaboration étroite entre le concepteur et les partenaires « utilisateurs ». Le produit finalisé, bénéficiant d'une amélioration technique, représente une nouvelle offre de produit susceptible de répondre à certaines demandes sur le marché. En découlera alors le succès commercial,
- et, grâce à cette coopération, la prise de risques est mesurée dans la mesure où l'entreprise peut être subventionnée et parce que les partenaires apportent les actifs complémentaires nécessaires à l'aboutissement du projet R&D.

Cette expérience a permis à l'entreprise de prendre conscience de l'avantage de travailler avec des organisations dans des secteurs loin de ceux auxquels elle a l'habitude de travailler. Ce potentiel d'élargissement des champs d'application de leur nouveau produit

ou service dans des secteurs différents des leurs est devenue la nouvelle représentation de la finalité économique induite non stipulée dans l'accord de consortium.

« Pourquoi participer à des projets européens ? (...) pour avoir l'occasion d'augmenter le potentiel du produit, et aussi avoir de plus en plus d'utilisateurs. Ce qui nous permet de faire valider nos choix par les partenaires utilisateurs (...). Et cela permet aussi aux utilisateurs, à l'autre bout de la chaîne si on prend le problème à l'envers, de nous aider à faire un cahier des charges pour (...) répondre vraiment à leurs besoins. Par ailleurs, nous avons des connaissances physiques, des connaissances informatiques, mais on ne connaît pas par exemple le métier de la fonderie, ni de l'emboutissage automobile. Donc, le fait qu'il y ait des utilisateurs dans un projet nous aide à avoir un produit bien ciblé. »

« Il y a certaines choses que l'on n'aurait pas faites tant qu'il n'y aurait pas eu de projet européen, c'est évident. Cela permet de tester des idées, de se lancer sur de nouvelles choses avec un impact financier réduit. »

Le potentiel de chiffre d'affaires généré suite à la mise au point d'un produit et/ou à l'élargissement de son application expliquent la décision de participer à un projet européen d'autant plus que le risque encouru est partagé par l'ensemble des partenaires. C'est cette finalité économique qui anime la motivation de l'entreprise dans un projet européen.

Durant la coopération, la reconnaissance, le respect et l'adaptation deviennent les maîtres mots pour surmonter les différences culturelles entre les divers partenaires, pour créer une unicité dans la diversité. Etant donné la présence de modèles de référence divergents, chacun essaie de mieux comprendre la logique de son partenaire, d'être à son écoute et d'être patient. La distance culturelle suscite la curiosité renforçant les dialogues entre les cultures. Elle ne constitue en aucune manière un obstacle à la réalisation des objectifs communs du projet de coopération. Elle nécessite une plus grande capacité d'écoute, un temps de réflexion et de patience à l'égard de ses différents partenaires pour s'assurer de l'attribution d'une même signification de l'action, de la représentation dans le travail et dans la prise de décisions.

Contrairement aux appréhensions initiales, le cadre de la coopération européenne aide à s'affranchir davantage des préjugés et à privilégier les explications ou les dialogues aux

conflits associés à certaines incompréhensions. Les distances culturelles voire physiques (géographiquement distants) deviennent des atouts.

« A propos des différentes manières de travailler : quand vous voyez un finlandais gérer une réunion, ce n'est absolument pas de la même façon qu'un français. Pour gérer cette différence, c'est un plaisir de s'adapter. Les contacts vont aussi au-delà du domaine purement technique du projet. Ils embrassent des domaines connexes : la vie économique du pays, les habitudes de vie, ce que font d'autres industriels proches de nos partenaires. Ces petites informations économiques et culturelles, et parfois même des petits contacts sont pour moi relativement importants (...). Par rapport à des projets nationaux, le projet européen donne plus de liberté de parole entre les partenaires européens, (...). Et comme les distances sont plus importantes, il y a moins de retenue. »

« Je n'ai pas vraiment connu de conflits (...). Les relations avec les partenaires sont très amicales. »

Relatée dans les travaux de Bach et Lambert (1992) dans l'étude des coopérations européennes des projets spatiaux, la relation gagnant-gagnant semble être un des fondamentaux pour la participation et la réussite du projet européen selon cette entreprise. Dans le cadre du projet européen, cette relation gagnant-gagnant se manifeste par une combinaison des intérêts privés de chaque partenaire et des objectifs communs assignés dans l'accord de consortium. Chaque participant n'a aucun intérêt à léser son partenaire au risque de compromettre les objectifs globaux communs admis par l'ensemble des participants.

« Il y a eu quand même le souhait d'arriver chacun avec ses difficultés internes à rendre quelque chose (...) d'une part pour la commission et d'autre part pour chacune des entreprises (quelque chose d'utile en interne). Le dénominateur commun est l'objectif global. C'est le côté gagnant-gagnant (...). »

Le projet européen, rendu plus complexe par les différences culturelles nationales, organisationnelles et/ou de métiers, requiert la primauté de la confiance pour une coordination inter-organisationnelle et humaine réussie. Le respect des échéances des objectifs intermédiaires assignés à chaque partenaire et le partage des résultats partiels entre eux, sans faire de rétention d'informations, demeurent les signes tangibles de cette confiance mutuelle. Cela nécessite la concertation, et, à défaut de consensus, des

compromis entre les partenaires du projet pour ne pas mettre chaque organisation en porte-à-faux. Rechercher en permanence le compromis, dont l'idéal serait le consensus, est indispensable; c'est d'ailleurs l'une des caractéristiques évoquées par l'équipe de Calori en 1994-1995 sur le management européen. La devise partagée entre les partenaires est de toujours aller de l'avant en évitant autant que possible les malentendus, les incompréhensions et/ou les conflits. L'éviction d'une équipe doit être la solution ultime face à un problème. Cet arrêt a des impacts significatifs sur l'ensemble du projet pour la bonne raison que les tâches qui lui ont été confiées ne seraient pas achevées. La différence ne constitue pas en soi un obstacle ou une faiblesse mais plutôt une force.

« Avec les finlandais, ce sont des timing très précis. Les projets auxquels j'ai participé sont toujours extrêmement amicaux. Lorsqu'on ne comprend pas, on demande et on vous répond. Vous pouvez demander une seconde fois si vous n'avez pas toujours compris. (...). Moi, j'ai toujours participé à des choses vraiment très amicales sur tous les points : techniques, financiers, toujours avec un souhait de compromis et d'arranger les choses. »

1.1.6. Institutionnalisation et apprentissage organisationnel

Quand nous reprenons la définition d'Argyris et al. (2002) (déjà évoquée au chapitre 2 paragraphe 4.3.1.1) où l'on parle de l'apprentissage organisationnel, ils affirment qu'« *une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quels qu'en soient les moyens* ». L'organisation étudiée en fait partie bien que les dires semblent présenter une contradiction sur la forme d'apprentissage. Concernant le projet de R&D, seuls ceux qui y sont impliqués personnellement pratiquent ce que Kim (1993) appelle « l'apprentissage opportuniste » et « situé ». Suivant les problématiques, ils sont les premiers à travailler de concert en vue d'une résolution rapide du problème. Le fait de partager les expériences et les résultats au reste de l'organisation montre le signe d'un apprentissage réservé à ceux qui sont réellement impliqués dans le projet de R&D européen.

D'ailleurs, l'apprentissage sur les aspects interculturels ou culturels adopte la même démarche, mais cette fois-ci sous-forme informelle (des conversations autour d'un café ou d'un déjeuner par exemple). Cette pratique s'explique en partie par le fait que l'équipe projet, composée de quelques personnes, forme le noyau dur auquel peut s'ajouter un(e) ou plusieurs collègues suivant les circonstances

L'institutionnalisation, qui stipule qu'il faut transformer en subjectivité générique l'intersubjectivité (cf. chapitre 3, paragraphe 3.2), n'existe pas en tant que telle. Certes un apprentissage organisationnel s'est produit, mais la participation à des projets européens n'a pas amené de changement qualifié de significatif au niveau de la culture organisationnelle de l'entreprise.

« Le partage des expériences se fait de manière très informelle. Cela ne concerne pas uniquement le projet européen, mais, dans notre société, on a institué la possibilité de présenter - sur une heure chaque vendredi - un projet sur lequel les gens travaillent. Chaque personne explique brièvement ce qu'elle fait, partage ses acquis, les choses qu'elle a trouvées bien et les technologies intéressantes qu'elle a utilisées.

Moi, j'étais impliqué sur ces projets européens. Donc il n'y a pas de partage, mais après, sur des domaines différents, c'étaient des gens différents qui travaillaient. Le partage de l'expérience en terme interculturel se fait, ne serait-ce que la pratique de l'anglais, et de même pour les cultures des autres pays, de manière informelle. »

L'absence d'une institutionnalisation, comme nous l'avons expliqué dans la partie théorique, pourrait laisser supposer que ce serait la seule logique dominante des managers qu'il conviendrait de maintenir. Cependant, la réalité est telle que coexistent deux logiques dont l'une partagée par l'ensemble des salariés, et l'autre par ceux participant uniquement au projet européen. Cette situation ne semble pas porter préjudice à cette entreprise dans la mesure où y règne une ambiance harmonieuse. Le taux de fidélisation des salariés à haut potentiel et ayant participé à des projets européens importants en est la preuve. La crainte de perdre une partie des actifs spécifiques de l'entreprise reste minime.

1.1.7. Changements après la coopération au projet européen

Avant la participation à des projets collaboratifs, et principalement aux projets européens, la répartition des tâches se fait suivant les fonctions. Suite à la participation à des projets européens et à d'autres projets, désormais l'entreprise fonctionne en mode projet. Des projets complexes et longs requérant de la pluridisciplinarité obligent l'entreprise à la formation d'équipes transversales. Il en ressort que les frontières entre les services

s'amenuisent. Mais la structure initiale n'a pour autant pas disparue. Elle reste une référence collective pour l'ensemble des acteurs de l'organisation, ce qui rend aisée l'identification des corps de compétences de chacun.

«Je ne sais pas si c'est lié à cette culture du projet européen; complètement pas! Mais certainement ! C'est quelque chose qui est sans doute liée. La culture du projet s'est installée au sein de l'entreprise, s'est faite au fur et à mesure des participations aux projets européens mais aussi à ceux élaborés avec nos clients. Au départ, nous avons fonctionné par domaine de compétences et non pas par projet clairement identifié, plus par fonction et par équipe on va dire.

(...) Le fait de gérer l'entreprise par projet amène à certains changements. Oui, cela a un impact sur le management. Disons qu'aujourd'hui, la société est mieux structurée, c'est-à-dire que toutes les activités de la société sont des projets. (...) Pour les projets liés à notre métier, cela permet par exemple de mettre en place une gestion des compétences, alors qu'avant on gérait uniquement des personnes. »

Les expériences de cette entreprise dans des projets européens révèlent trois trajectoires à partir desquelles des conditions de changement structurel émergent à savoir :

- le projet auquel participe l'entreprise se trouve « **à la limite** » de ses compétences. Les résultats ne sont pas concluants et ne favorisent guère un changement structurel. Malgré cet échec, des acquisitions de connaissances (scientifiques, techniques et/ou, culturelles) se sont opérées, redonnant ainsi un aspect nuancé du résultat global. L'appréciation de l'obtention de ces objectifs dérivés (contraires aux objectifs contractualisés, stipulés dans l'accord de consortium. Cf. chapitre 2 paragraphes 4.1) motive alors à continuer la participation à des projets européens.

« On participe à un projet, un peu à la limite de ce qu'on a l'habitude de faire (...). C'est un peu une piste que l'on teste, on va dire. (...) Il n'y a pas de modification directe sur l'organisation. »

- dans le second cas, le projet européen s'inscrit dans « **l'axe de développement** » des produits et/ou des services de l'entreprise. Les objectifs contractualisés sont atteints et ils s'accompagnent toujours des objectifs dérivés de la coopération. Toutefois, l'exploitation commerciale reste en demi-teinte car l'offre ne présente pas une innovation de rupture suscitant de nouvelles demandes sur le marché. Aucun changement structurel n'apparaît. Cette seconde expérience incite davantage

l'entreprise à continuer sa participation à des projets collaboratifs car, cette fois, le résultat global (les objectifs contractualisés et dérivés) est meilleur que précédemment bien que le résultat commercial est équivoque.

« Un projet, qui était vraiment dans l'axe de développement de nos produits. (...) Il n'y a pas vraiment de nouvelle organisation, parce que ce n'était pas un nouveau produit. On a juste augmenté le potentiel d'un produit initial. »

- et enfin, il y a le cas d'un projet, toujours dans « **l'axe de développement** » de l'entreprise, dont les deux aspects relatifs aux objectifs contractualisés et aux objectifs dérivés sont concluants. Le nouveau produit innovant issu de ce projet connaît un succès commercial et occasionne d'emblée un nouveau service commercial dédié spécifiquement aux utilisateurs. Notons que l'entreprise est partenaire dans ce projet. Cette dernière configuration représente la meilleure qui soit, c'est celle que toute entreprise s'engageant dans la R&D espère.

« On a en ce moment une situation où la participation à un projet (...) débouche sur un produit. (...) Quatre personnes sont encore en train de développer une nouvelle version du produit, une personne en assure la vente et d'autres personnes testent et font de la formation des utilisateurs, etc ... On a développé une activité à partir de cela. (...) Il y a une organisation commerciale qui s'est créée. »

Ainsi, la structure organisationnelle « visible » de l'entreprise n'a connu une évolution que suite à la troisième participation au projet européen avec la création du nouveau service « commercial » : changement moins tangible mais réel, dont la description qui a été faite montre bien la transformation de la cognition managériale. Les acteurs ayant participé aux projets européens prennent conscience :

- qu'un projet collaboratif est un « essai-erreur » où les résultats contractualisés peuvent ne pas être probants,
- que des résultats dérivés sont toujours au rendez-vous, alors, autant leur accorder aussi de l'importance,
- et enfin que les frontières entre les services servent de références pour l'identification des grands domaines de compétences, mais que le projet requiert de la transversalité. Cela conforte un des aspects non négligeables d'une nécessaire flexibilité avec adaptation aux contraintes environnementales.

L'entreprise ne connaît pas non plus de difficulté particulière quant à la gestion des employés ayant eu des expériences au niveau européen et qui seront susceptibles d'être sollicités par les concurrents grâce à leurs compétences accrues. Le système de motivation déjà pratiqué au sein de l'entreprise est excellent au regard des bénéficiaires redistribués aux salariés à hauteur de 60% à 70%. Le taux de fidélisation interne avoisine les 100%. Les participants aux projets européens s'identifient fortement à leur entreprise, s'investissent pour leur entreprise. Bien que les expériences européennes ouvrent de nouvelles perspectives, les attraites sont moins grands voire nuls d'aller travailler chez les partenaires européens. La pratique de l'entreprise révèle que la motivation des salariés doit être une action permanente et le fort sentiment d'appartenance à l'entreprise leur donne une assurance de capitalisations humaine et intellectuelle avantageuses dans la poursuite des activités de recherche et de leur pérennisation.

«Nous, (...) en général 60 à 70% des bénéficiaires reviennent aux salariés d'une manière ou d'une autre. C'est tout. (...) On a remarqué clairement, quand on développe un produit, que entre quelqu'un qui est motivé et quelqu'un qui ne l'est pas, il y a quand même un écart de 5 sur le facteur de productivité. (...) En 14 ans, on a eu 5 départs dans la société. Pourtant dans les autres sociétés dans notre domaine, cela peut atteindre des fois 25% par an.»

1.1.8. Réseau

Durant ces projets de coopération européenne, l'équipe a fait connaissance et a travaillé avec des partenaires européens qui, à leur tour, les pourvoient en nouveaux contacts dans leurs pays respectifs dans leur secteur d'activités. Sont appréciées très particulièrement de l'entreprise les informations connexes qui leur permettront de saisir des opportunités de projet ou d'affaires. Nous avons l'exemple type de ce que Obstfeld (2005) appelle le « *tertius iungens orientation* ». Cet élargissement du réseau représente un coût nul pour la PME qui n'a pas forcément le budget alloué ou nécessaire pour le faire.

« Un partenaire vous donne le nom de quelqu'un avec qui on prend contact, on mène d'autres projets et aussi on obtient des informations sur des domaines différents. (...) Ces contacts peuvent être la fois des chercheurs ou des clients. Le projet européen nous a permis de contacter une trentaine de personnes de plus dans notre domaine : soit chercheurs dans le domaine, soit utilisateurs potentiels.

Et puis, on va dire, 5 universités et 5 industriels. Ce qui n'est pas négligeable car, des fois, cela peut être de gros industriels. »

1.1.9. Performances

A partir de l'élargissement du réseau, l'augmentation du chiffre d'affaires, la pénétration d'un nouveau marché européen et l'acquisition de nouvelles compétences, tout ceci récapitule les performances enregistrées grâce à la participation à des projets européens. Toutefois, l'image et la notoriété dont elle peut bénéficier grâce à sa participation au projet européen ne sont pas encore ressenties par l'entreprise.

« Suite à un projet européen, on a développé un nouveau produit pour la société (...) et, en conséquence, une augmentation du chiffre d'affaires, et acquis un nouveau marché européen. L'activité autour de ce projet a généré 10% de notre CA.

L'acquisition de compétences sur un domaine nouveau pour nous ? oui ! on a acquis des compétences spécifiquement au niveau de la gestion des risques. Pour nous, c'est un domaine totalement nouveau.

Je ne sais pas trop dire, quand on présente notre société ... on dit effectivement que l'on a participé à des projets de recherche européens : cela, on s'en sert, mais ensuite je ne sais pas quel est l'impact sur nos clients. »

En résumé, 90% des activités financent les 10% restantes correspondant aux R&D des projets européens. Pour espérer découvrir un nouveau produit, source de forte valeur ajoutée, l'entreprise limite son risque au dixième de ses activités, et le partage que grâce aux subventions accordées par la Commission Européenne et aux partenariats avec des entreprises européennes. Toutefois, si les résultats fixés dans les accords de consortium ne sont pas concluants, cette situation ne semble pas freiner l'envie de participer à ces projets européens. Au-delà des objectifs contractualisés, l'entreprise réalise que le résultat global d'une participation au projet européen reste positif en raison des résultats dérivés tout aussi importants : progrès dans la gestion du projet, instauration d'une gestion des compétences et extension du réseau dans une perspective à moyen ou long terme.

L'environnement multiculturel de coopération favorise le respect mutuel entre les partenaires de nationalité différente. Chacun reconnaît les valeurs de ses partenaires et

mesure les différences culturelles existant entre eux. Cet environnement incite chaque membre à une écoute mutuelle et à la recherche de compromis à défaut de consensus. Nous sommes donc en présence des caractéristiques du management européen décrit par l'équipe de Calori en 1994-1995.

Mener de front le projet européen et la gestion quotidienne de l'entreprise implique des pratiques managériales consultatives auprès des salariés sans pour autant qu'ils soient systématiquement associés à toute prise de décision.

Aucune institutionnalisation ne s'est produite. Par ailleurs, les connaissances culturelles restent des acquis réservés exclusivement à ceux qui ont participé aux projets européens. Le management par projet est définitivement acquis par l'entreprise. La « gestion des hommes », évoquée comme telle par les acteurs, migre vers la gestion des compétences tout en renforçant les reconnaissances et le sentiment d'appartenance pour que l'homme reste toujours au cœur de l'organisation. Les projets de coopération européenne offrent également une grande opportunité à la PME de densifier ses réseaux (au sens de Granovetter 2005).

La stratégie de cette entreprise s'oriente vers une intégration verticale de la chaîne des valeurs dès la conception, en passant par la production jusqu'à la commercialisation. Sa grande flexibilité lui a permis d'évoluer dans cet environnement complexe de coopération européenne.

1.2. Cas ECE n°9

1.2.1. Présentation générale

Un professeur d'université, en continuant ses recherches avec ses étudiants, fonde en 1986, cette PME. Cette création fait suite à un constat qu'aucune entreprise n'est présente sur le marché, et qu'elle est le seul et unique précurseur dans leur domaine d'activité. Les tâches se répartissent en trois services bien distincts à savoir : le service de développement des produits ou des services, le service des études et/ou des prestations diverses auprès des clients, et le service des « projets avancés ». Les deux derniers services sont transversaux. Depuis sa création, l'entreprise participe à cinq projets de coopération européenne mais aussi à des projets nationaux. Les activités relatives aux projets européens sont à hauteur de 20 à 25% de l'activité totale de l'entreprise.

1.2.2. Stratégie globale et stratégie vis-à-vis des projets européens

Il s'agit d'une entreprise très fortement orientée recherche, qui ambitionne que ses méthodes, au travers de ses produits ou services, deviennent universelles. Aller à la conquête du marché mondial tout en restant le leader sur le marché national résume son principal objectif. Toutefois, elle estime que la commercialisation n'est pas de son ressort parce qu'elle échappe à ses domaines de compétences, ceci d'autant plus qu'elle veut absolument se concentrer sur ses domaines de compétences en matière de R&D.

Construire des canaux de distribution mondiaux occasionne des investissements financier et humain conséquents. L'instance dirigeante, en allant à la recherche des fonds nécessaires pour la mise en place du service commercial et des canaux de distribution, se détourne de ses activités de recherche parce qu'elle juge ne pas avoir les compétences nécessaires pour gérer un service commercial et n'a pas le temps pour le développer. Pour atteindre son principal objectif, elle opte donc pour un(des) partenariat(s) avec une(des) entreprise(s) possédant des canaux de distribution ou des réseaux commerciaux mondiaux. Elle veut créer une synergie où l'entreprise ne s'occupe que de la R&D et de la mise au point du produit et du service, et son partenaire, de la vente.

« On a un produit (...) très spécialisé dont les secteurs de l'aéronautique et des industries automobiles ont besoin. Et moi, mon objectif c'est de faire connaître les méthodes (...) que l'on développe, au lieu de les garder dans le tiroir. On a développé un produit qui a été distribué par des sociétés américaines. »

Le développement commercial à l'international de leurs produits et services, grâce au concours de son partenaire commercial, est bien engagé mais, avoir une reconnaissance mondiale de leurs compétences spécifiques ou distinctives serait mieux. L'entreprise veut être un partenaire de recherche avéré au niveau mondial, et ses participations aux projets de coopération européenne y contribuent. Ces dernières constituent l'une des principales formes de communication et de vecteurs de légitimation de ses compétences spécifiques, si bien qu'elle y consacre 20 à 25% de ses activités totales.

« La participation au projet européen était naturelle, car lorsque vous avez des grosses entreprises qui lancent un projet européen, ils nous sollicitent dans notre domaine de compétences. Nous avons réalisés plusieurs projets. »

1.2.3. Culture d'entreprise

La culture de cette entreprise est fortement empreinte des valeurs défendues par le professeur d'université. La passion dans le travail de recherche se reflète par la volonté d'être le leader et l'unique spécialiste au monde dans ses domaines de compétences, en préférant s'allier à des partenaires pour tout l'aspect commercial. Demeurent indissociables de la première, les trois valeurs suivantes : l'international ; l'ouverture d'esprit en présence des cultures variées, et l'acceptation de cette différence au lieu d'en faire un obstacle ; et enfin, la flexibilité pour mieux s'adapter aux environnements hétérogènes.

« Après, sincèrement, les valeurs qu'on partage entre nous sont le plaisir, le fait de réaliser un travail intéressant ensemble, en résumé, l'intérêt du travail et la motivation de tous. Il y a en effet de quoi nous motiver parce qu'il n'y a pas de tâches répétitives. L'ouverture d'esprit, c'est très important aussi. »

1.2.4. Management pratiqué dans l'entreprise

L'entreprise n'a pas jugé nécessaire la certification ISO et opte pour l'adoption des meilleures pratiques (*best practices*) comme pour le cas étudié précédemment. Elle s'adapte aux différentes normes exigées par les grandes industries nationales ou étrangères, lors des différents projets auxquels elle participe. Les changements de normes, qu'elles soient européennes ou non, deviennent l'environnement auquel l'entreprise doit constamment s'accommoder. Cette flexibilité témoigne du processus dynamique et permanent de l'organisation pour faire face aux contraintes environnementales ainsi que de sa capacité à changer (cf. chap. 2 paragraphe 3.1 sur l'évolution des changements organisationnels). Cette forme de capitalisation des normes de qualité anticipe les changements environnementaux selon les partenaires de projet et limite ainsi l'enfermement dans une routine organisationnelle dans laquelle elle pourrait difficilement s'extraire.

« On a suivi très naturellement parce que nos clients sont des gens du spatial, des grandes industries de l'automobile. Honnêtement, on n'avait pas à savoir si c'est ISO ou pas. On travaille avec ceux du spatial, on suit les règles du spatial, et pour le projet européen, on suit les règles de l'Europe. »

Dès la création de l'entreprise, le management par projet a été pleinement adopté. Collaborer avec de grands groupes industriels (des secteurs automobile et aéronautique), c'est avant tout savoir fonctionner en mode projet en répartissant les tâches par « lots de travaux ». Dès le départ, l'entreprise s'est approprié des outils de gestion par projet pour ne pas se retrouver dépassée par les contraintes techniques et les échéances.

« Ce n'est pas compliqué, c'est au moment où l'on rédige le projet qu'on désigne les responsables selon les tâches. On nomme des chefs de projet, on a des lots de travaux et on nomme un responsable des lots de travaux qui sont confiés soit à des internes soit à des partenaires. »

L'entreprise s'organise en équipes de telle sorte que des compétences complémentaires se retrouvent ensemble pour arriver aux objectifs assignés. Toujours dans un souci permanent d'adaptation au changement et de la capacité organisationnelle à changer, une rotation entre les membres des équipes est instaurée afin d'impliquer davantage chacun dans des projets divers et variés. Cette pratique favorise l'implication de l'ensemble des salariés, maintient la cohésion et évite que des projets, voire certaines compétences, soient cloisonnés ou réservés à quelques salariés. Certes, chaque membre de l'équipe a ses compétences distinctives, mais cela n'empêche pas pour autant d'embrasser et de détenir de nouvelles compétences. L'entreprise promeut à la fois une spécialisation des compétences des salariés, et la possession des compétences de base assez étendues par bon nombre d'entre eux.

« On est organisé en trois équipes. Il existe une rotation dans chaque équipe parce que, si vous voulez, en prenant l'exemple des projets que je vous ai cités, ils sont plus ou moins orientés sur les compétences (...), il y a une rotation. »

D'une manière générale, le fondateur insuffle l'orientation stratégique de l'entreprise. Ce témoignage conforte le résultat obtenu dans le chapitre 6 concernant le rôle prépondérant de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise dans la promotion de nouveaux produits et services. Et, bien qu'il joue un rôle fondamental dans la motivation de l'équipe, les salariés sont associés aux décisions. L'entrepreneur se concerta avec ses collaborateurs, les consulte et les décisions sont prises ensemble. D'ailleurs, le niveau hiérarchique est très faible.

« J'ai de la chance de travailler avec des gens qui ont des doctorats etc. Forcément, on décide ensemble et on les implique dans la rédaction des projets.

Je les sensibilise là-dessus (...). C'est une petite équipe donc les informations passent immédiatement. C'est cela qui est très agréable. »

« Le côté managérial est très lié à la personnalité du pilote. C'est important. Donc, le rôle du patron de l'entreprise est extrêmement important. C'est lui qui est constamment en avant et ainsi de suite (...) un chef d'entreprise doit définir au départ, en disant "voilà mon rôle va de là à là", et faire une espèce de feuille de route. »

1.2.5. La collaboration et le management interculturel

Contrairement aux entreprises qui misent d'abord sur les objectifs contractualisés, la première participation de cette entreprise à un projet européen combine à la fois la réalisation des lots de travaux qui lui ont été attribués, mais aussi celle d'un essai pour s'habituer au rouage du mécanisme du projet européen. Non seulement, il faut collaborer avec des partenaires pour faire avancer ses propres recherches, mais encore faut-il maîtriser les procédures des projets européens. L'entreprise a su dès le départ donner le même ordre d'importance aussi bien aux objectifs contractualisés de l'accord de consortium qu'aux objectifs dérivés en matière de procédures ou de gestion des projets.

La collaboration dans des projets européens devient pour elle une évidence. En effet :

- l'entreprise décide elle-même de monter des projets européens qui lui facilitent la recherche des compétences ou d'actifs complémentaires pour faire avancer ses propres projets. C'est également l'occasion pour réunir le développeur (ou le concepteur) avec des utilisateurs pour l'application des avancées récentes,
- et par ailleurs, voilà un moyen pour faire valoir et obtenir les reconnaissances sur ses compétences spécifiques. Ainsi, devient-elle un coopérateur incontournable de ses partenaires.

« En réalisant ce projet là, on voit bien le processus de l'Europe. Les ingénieurs de xxxx et nous ont déjà été sensibilisés à un projet européen.

Forts de cette expérience là, nous avons ensuite monté nous-mêmes deux projets européens, et j'étais coordinateur de projet.

La participation au projet européen était naturelle, parce que lorsque vous avez de grosses entreprises qui lancent un projet européen, ils nous sollicitent dans notre domaine de compétences. »

De par sa stratégie d'entreprise consistant à aller à l'international - et pour cela il faut qu'elle ait le bon produit ou service au bon moment et aux bons endroits -, les projets européens deviennent des leviers accélérateurs de la mise au point des méthodes développées et leur mise en application dans des secteurs divers et variés. C'est ainsi un gain de temps très appréciable que l'entreprise acquiert en combinant des connaissances et compétences diverses lors des projets européens. Dès lors, la subvention accordée par la Commission n'est pas la principale motivation d'une quelconque participation à une collaboration européenne. Et l'échec d'un projet collaboratif est alors le signal d'arrêt d'une piste de recherche pour en ouvrir une nouvelle.

Le développement de leurs compétences et la recherche d'une reconnaissance scientifique de renommée mondiale dans leur domaine d'activité vont de pair avec la vision stratégique de l'entreprise. Car celle-ci est souvent sollicitée pour être partenaire par d'autres entreprises dès que des projets se préparent dans leur domaine.

« Là, c'est nous-même qui avons monté ce projet dans le but d'accélérer le modèle (...) qu'on était en train de faire. Les industriels partenaires dont je vous parle sont très demandeurs de notre technologie. »

La collaboration devient un levier auquel l'entreprise a recours en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Elle lui est indispensable pour progresser. Ce ne sont ni les nouveaux projets, ni les changements de partenaires - et en l'occurrence les différences culturelles - qui freinent l'instance dirigeante et les collaborateurs dans la participation à des projets européens. Il est avéré que la culture organisationnelle (l'international et l'ouverture d'esprit) impulsée par le chef d'entreprise joue un rôle fondamental dans la continuité pour des collaborations à l'échelle national, européen et voire international.

Après plusieurs projets européens, l'entreprise n'a rencontré que peu de problèmes. Elle a su mettre à son profit les différences culturelles au lieu d'en faire des facteurs de blocage difficilement surmontables. Reconnaître de tels facteurs, c'est d'abord accepter que des points de vue divergents ne soient pas systématiquement nuisibles à la résolution des problématiques, puis c'est accepter que les partenaires fonctionnent autrement. Au lieu de s'enfermer dans son propre raisonnement, en ne sélectionnant que les informations qui confirment ses propres logiques (Festinger 1957, Moscovi 1972), cette(ces) expérience(s) enrichit(ssent) les variétés de solutions et les scripts de décision grâce aux points de vue des uns et des autres (Watson 1993). Il n'y a pas un modèle unique de résolution de problème mais plusieurs. Seulement, il ne faut pas perdre de vue l'essentiel : le partage et

l'adhésion de tous les partenaires à des objectifs communs stipulés dans l'accord de consortium.

« L'interculturalité est au contraire une très grande richesse. Il faut être ouvert d'esprit, c'est clair. Il ne faut pas regarder son nombril. (...) Il n'y a aucun problème dans les différences interculturelles. Au contraire. »

La confiance, comme dans le cas précédent, doit régner entre les différents partenaires. Elle se mesure autant sur les reconnaissances des compétences des uns et des autres mais aussi sur les résultats scientifiques des lots de travaux de chaque partenaire. De ces derniers dépendent les réussites scientifique, technique, technologique ou commerciale du projet. Au-delà des objectifs contractualisés, le projet est une expérience humaine tout autant importante.

« On travaille très bien avec les partenaires européens. (...) Jusqu'à aujourd'hui, on travaille toujours avec eux, avec des relations de confiance totale, amicales jusqu'à maintenant. C'est la qualité du travail rendu, la qualité du sérieux du service rendu qui permettent une durabilité de la confiance entre les partenaires. »

L'entreprise, de par sa flexibilité - par l'absence d'appréhension par rapport au changement, et en voulant prendre les changements comme étant des événements normaux -, permet une meilleure appréciation des différences culturelles. La recherche permanente de la complémentarité au niveau des compétences conduit à s'enrichir des différences culturelles formant des atouts pour chaque partenaire.

Les dires témoignent bien évidemment des confiances mutuelles qui doivent s'installer entre les différents partenaires grâce aux reconnaissances des compétences de chacun d'entre eux. Chaque partie associe et situe ses propres objectifs dans l'objectif global du projet.

1.2.6. Institutionnalisation et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel de l'entreprise se fait par le biais de la rotation au sein principalement des trois équipes, dont deux équipes « étude » et « projets avancés » concernées par les projets européens. Cette forme d'apprentissage permet à l'entreprise une diffusion par expérimentation des compétences et des connaissances à l'ensemble des participants (apprentissage interactif ou « learning by doing » de Miller 1996). Elle

favorise également de nouvelles combinaisons de compétences et renforce davantage l'esprit d'équipe et organisationnel. Sa taille explique ce choix car elle a besoin de collaborateurs qui demeurent à la fois spécialistes dans leurs domaines de compétences spécifiques et généralistes dans les domaines de compétences de l'entreprise. Cette situation démontre encore une fois la « flexibilité » à deux niveaux : l'organisation s'adapte en fonction des projets et des partenaires internationaux, et aussi les hommes qui y travaillent.

« On est organisé en trois équipes. Il existe une rotation dans chaque équipe parce que, si vous voulez par exemple, les projets que je vous ai cités sont plus ou moins orientés sur les compétences. L'équipe développement logiciel est très spécifique. Entre les deux dernières équipes, il y a une rotation. »

Des conflits internes à l'entreprise peuvent survenir quand de nouvelles valeurs apparaissent (Weick 1995) après les participations à des projets européens. Ce n'est pourtant pas le cas ici. L'institutionnalisation, c'est-à-dire « transformer l'intersubjectivité en subjectivité générique », ne se produit pas en tant que telle. L'entreprise adopte pour un laps de temps limité (juste pour la durée du projet) les valeurs de ses partenaires (principalement au niveau des normes) grâce à sa capacité à se mouvoir dans un environnement changeant et sa flexibilité. Ces valeurs viennent enrichir les savoir-faire de l'entreprise et ne sont en aucune manière en conflit avec celles déjà existantes.

Notons que cette grande flexibilité de l'entreprise donne au directeur le sentiment que son entreprise ou plus exactement son organisation a le mécanisme tout à fait naturel d'adopter de nouvelles valeurs durant les projets ou dans des environnements nouveaux. En conséquence, aucun conflit ne peut surgir entre les nouvelles et les valeurs existantes. Cette adaptation est permanente pour l'entreprise.

1.2.7. Changement après la coopération au projet européen

L'entreprise, dès sa création et avec sa culture organisationnelle très tournée vers l'ouverture d'esprit et la flexibilité, a su anticiper les exigences des projets dans un environnement multiculturel. Ses expériences ont renforcé cette cognition portée sur la reconnaissance et le respect de la différence de cultures.

« L'interculturalité est au contraire une très grande richesse. Il faut être ouvert d'esprit, c'est clair. Il ne faut pas regarder son nombril. (...) Il n'y a aucun

problème dans les différences interculturelles. Au contraire. Comment se fait l'adaptation à la différence culturelle des partenaires? A partir du moment où vous êtes chercheur,... moi je pars du principe qu'un chercheur est quelqu'un de curieux (...) »

Le changement notable et le plus remarqué au sein de l'entreprise concerne le mode de gestion des ressources humaines. Grâce aux expériences acquises durant les différents projets européens ou nationaux, les compétences des participants se sont accrues. Ces collaborateurs deviennent des employés à haut potentiel requérant une gestion des ressources humaines renouvelée et plus appropriée pour les fidéliser. Ce nouveau mode de gestion est appelé par les acteurs eux-mêmes le « **transfert humain** » entre l'entreprise et ses partenaires européens. Il se pratique mutuellement entre eux.

Il se décrit comme suit : en travaillant ensemble, une entreprise observe que des compétences complémentaires très spécifiques et qui lui sont très utiles sont détenues par un des salariés de son partenaire. Notons cependant que dans le cadre d'un projet européen, la Commission Européenne interdit formellement le débauchage des salariés de ses partenaires.

A la fois, pour respecter cette règle de conduite et pour faire bénéficier de ces compétences spécifiques l'entreprise qui en a le plus besoin, et sans pour autant pénaliser l'entreprise d'origine, les parties prenantes pratiquent le « **débauchage mutuel et consenti.** » L'approche consiste en une « **gestion des ressources humaines en réseau** » par le biais d'une gestion tripartite (à savoir par l'organisation d'origine, l'organisation de transfert et le salarié) des salariés à haut potentiel.

Les parties concernées se mettent d'accord sur « le transfert humain » d'une organisation à une autre. Un échange mutuel entre les parties prenantes n'est pas systématique. Cette pratique existe et n'est pas adoptée dans le but de nuire, de vouloir soutirer des renseignements confidentiels ou dans un esprit de concurrence déloyale vis-à-vis des uns et des autres. Elle se fait dans une totale collaboration et de confiance. Le but est de trouver la meilleure « **synergie** » :

- l'avancée de la recherche de l'entreprise détentrice des compétences recherchées ou de l'entreprise d'origine ne doit pas être compromise. Le départ du salarié détenteur des compétences spécifiques ne doit pas être pénalisant pour lui,
- le succès de la recherche et du projet de l'entreprise sollicitant les compétences complémentaires lui manquant conduit à embaucher le salarié de ses partenaires,

- et, avec un nouvel environnement de travail qui lui plaira également, on vise la réussite professionnelle du salarié ou du cadre détenteur des compétences recherchées. Ce mode de gestion nécessite une connaissance et une grande confiance mutuelles entre les partenaires qui forment un réseau de relations plus ou moins soutenues en termes de collaboration ou de coopération. Nous appelons ce nouveau mode la « **gestion des ressources humaines concertée et en réseau** » parce qu'il ne peut se faire sans qu'il y ait une concertation et une confiance mutuelle entre les deux organisations engagées et le salarié bien évidemment ; et « en réseau » parce que cette gestion se pratique avec un ensemble de partenaires qui se connaissent bien et qui appartiennent à un même réseau. Ce phénomène n'est pas spécifiquement réservé au projet européen, mais il contribue largement à cette pratique.

« J'ai eu des ingénieurs, par exemple, qui sont partis chez mes partenaires et mes clients. (...) Il faut le gérer intelligemment. Ce n'est pas un problème parce qu'on le fait en connaissance de causes, avec les partenaires et les clients. Ce n'est pas une bagarre, c'est une synergie. On dit en général que je vous transfère cet ingénieur et en général on travaille ensemble. (...) Moi, je l'ai toujours fait intelligemment. Il y a eu des gens de chez moi qui étaient partis chez xxxx, la réciproque était vraie : des ingénieurs des partenaires ou des clients sont venus chez nous. C'est un point très positif, mais à condition de le gérer. »

Cette gestion des ressources humaines concertées et en réseau offre de nombreux avantages aux organisations concernées :

- pour l'entreprise cédant les compétences spécifiques, le salarié devient son interlocuteur privilégié chez son partenaire. Pour la continuité de la collaboration, l'entreprise n'aura plus besoin de re-expliquer les activités, les travaux peuvent être poursuivis. Le salarié joue également « **de levier de pénétration du marché** » : aussi bien le salarié cédé à ses partenaires ou le nouveau recruté chez ses partenaires,
- pour l'entreprise qui recherche les compétences complémentaires, le coût de transaction est réduit: il y a en effet un gain dans la réalisation des activités puisqu'elle a déjà travaillé avec le salarié et a une connaissance de ses compétences,
- pour le salarié, c'est une vraie reconnaissance de ses compétences et un avantage d'intégrer un nouvel environnement qui ne lui est pas totalement inconnu.

« (...) cela m'intéresse plus d'avoir un ingénieur de chez moi qui va devenir mon interlocuteur dans une société - comme chez l'agence spatiale européenne, ou chez

les industries automobiles - que d'avoir un ingénieur que je ne connais pas du tout. Au moins, il est au parfum des méthodes etc (...).

Il n'y a pas de règle pour cette gestion intelligente des RH. (...) Au contraire, moi je l'ai utilisé comme un levier, si on gère intelligemment, on l'utilise comme un levier de pénétration de marché. »

Cette pratique n'est pas sans risque, l'entreprise prend conscience que les ex-salariés sont autant des partenaires que des concurrents potentiels. Cette situation révèle l'aptitude de l'organisation à admettre également la coopération (Blanchot F. et al 2007) où les entreprises, voire les individus, se trouvant dans une situation concurrentielle arrivent à collaborer ensemble. Cette nouvelle cognition dérive de cette gestion des ressources humaines renouvelée. Coopérer tout en étant des concurrents contribue à l'avancée des recherches et développement des uns et des autres.

« Les salariés qui sont allés travailler avec les partenaires deviennent en même temps des partenaires secondaires mais en même temps des concurrents. Mais c'est important. »

Aucun autre changement n'est à signaler au niveau managérial.

La structure de l'entreprise fonctionne toujours avec les trois entités et reste ainsi. Elle s'est adossée à une entreprise dont le réseau commercial est largement développé pour cet aspect. Rappelons en effet que la stratégie de l'entreprise consiste principalement à rester, à maîtriser et à progresser dans ses domaines de compétences.

1.2.8. Réseau

Le réseau s'est étendu grâce non seulement aux projets européens mais aussi aux collaborations internationales. Les liens durables entretenus avec ses partenaires ont permis à l'entreprise de placer ses nouveaux produits sur des marchés européens.

« Si vous voulez, on a notre réseau national, puis à travers le projet européen, il est devenu européen puis au travers de la distribution à l'international on est devenu mondial (...). Curieusement, nous sommes plus sollicités par des sociétés étrangères que localement. »

Par ailleurs, ces liens soutenus avec ses partenaires et les reconnaissances de ses compétences scientifiques font qu'elle est souvent sollicitée dès que l'un de ses partenaires

monte un nouveau projet européen. Le réseau lui permet à la fois une reconnaissance de ses compétences scientifiques mais aussi de ses compétences dans tous les arcanes des projets européens.

« On a un réseau : par exemple, xxxx vient de nous envoyer un email "est-ce que vous êtes intéressés à nous aider à rentrer dans un projet européen avec nous ?". C'est suite à toutes ces participations à des projets européens que l'on a un réseau. »

1.2.9. Performances

La principale préoccupation de l'entreprise était avant tout sa notoriété au niveau européen et mondial. Cette notoriété ne peut être acquise que s'il y a une reconnaissance de ses compétences distinctives et spécialisées d'abord. Grâce aux projets européens, les grandes entreprises européennes partenaires reconnaissent les compétences distinctives et sont satisfaites des résultats.

Les objectifs contractualisés dans le consortium européen demeurent fondamentaux pour l'entreprise. Toutefois, les objectifs dérivés - principalement les relations amicales, les partages des connaissances et l'élargissement du réseau - le sont autant également. L'élargissement du réseau, difficilement estimable en termes financiers, n'est certainement pas négligeable. Les propos de l'interviewé sur la relation à long terme tissée à travers des partenariats européens révèlent que l'un des aspects des projets va bien au-delà de ce qui a été signé dans le contrat de consortium. Le résultat est d'ailleurs confirmé par des participations à des projets de coopération européenne (cinq participations) en étant des partenaires, mais aussi et surtout des coordinateurs.

Les acquisitions de connaissances, la flexibilité, la notoriété ainsi que les relations durables avec les partenaires représentent donc autant de performances.

« Cela nous a aidé à faire connaître les compétences (...) au niveau européen, à asseoir notre notoriété, et aider à la pénétration de notre produit dans les grandes entreprises européennes. C'est clair que si on se contentait du projet local, cela ne vaudrait pas le coût. (...) Les retombées indirectes sont importantes et puis, si vous voulez, cela a aidé à développer les produits, (...). »

En résumé, l'entreprise s'est accommodé des projets européens. De ce fait, elle s'adapte aux différentes normes exigées par les nombreux projets, normes qui ne forment en aucun cas des obstacles. Par ailleurs, les divergences culturelles rencontrées avec ses partenaires de nationalités différentes lui procurent des avantages : en effet, la connaissance de la culture des partenaires facilite davantage la communication et permet de savoir leurs manières de travailler afin que, ensemble, ils puissent collaborer en harmonie pour la réussite du projet. La culture d'entreprise basée sur l'ouverture d'esprit et sur la volonté d'avoir la reconnaissance internationale favorise l'anticipation des changements environnementaux, des changements de normes et des différences culturelles.

Suite à des participations à des projets européens, la spécificité de cette entreprise est, en grande partie, d'avoir entrepris la démarche de gestion des ressources humaines concertée et en réseau. Un échange mutuel de cadres à haut potentiel entre les partenaires et/ou les clients se pratique, et cela uniquement dans le cas où simultanément l'entreprise d'origine du salarié, le salarié détenteur des compétences spécifiques et l'entreprise qui en a besoin trouvent une entente. Ces cadres à haut potentiel - qui ont participé à des projets de coopération européenne - sont utilisés comme des leviers, des interlocuteurs privilégiés de l'entreprise d'origine chez leurs partenaires et/ou clients. Ainsi, ils sont des contacts faciles pour les ventes futures, ils facilitent et accélèrent un projet : car un tel salarié connaît le projet, et a le même niveau de langage que son ancien employeur. Cette entreprise, ses partenaires et ses clients mettent au service du réseau les compétences distinctives de chacune et de chacun avec cette gestion des ressources humaines concertée et en réseau. Les dirigeants ne sont pas ainsi les seuls à jouer un rôle crucial dans le réseau, les cadres à haut potentiel comptent tout autant. Ils deviennent un maillon d'un réseau qu'il faut savoir entretenir pour percer un marché, pour collaborer, pour être un interlocuteur apporteur de projet ou détecteur de nouvelles compétences complémentaires.

Dans sa stratégie, l'entreprise veut absolument rester sur son cœur de métier à savoir la recherche et le développement dans son secteur d'activité. Une innovation réussie lui a permis de s'adosser à une grande entreprise pour tout l'aspect commercial. L'entreprise n'a pas besoin des investissements nécessaires pour bâtir un nouveau réseau commercial, d'autant plus que ce n'est pas son cœur de métier. Elle peut profiter des expériences et du réseau de cette grande entreprise pour la vente de son produit innovant.

Les performances enregistrées par l'entreprise étudiée s'illustrent à la fois par les objectifs assignés dans le consortium élaboré avec les partenaires et par les objectifs dérivés. Pour

elle, le projet européen est avant tout un levier fort pour faire avancer la recherche et le développement, malgré une certaine lourdeur administrative.

1.3. Cas ECE n°10

1.3.1. Présentation générale

C'est une PME créée en 1984 d'une centaine de salariés. Elle conduit des activités de R&D sur les valorisations des sous-produits ou coproduits issus de l'agriculture. L'organisation et la répartition des tâches s'articulent autour de quatre services bien distincts à savoir : deux d'entre eux dédiés à la recherche et le développement sur la chimie et la biotechnologie, un troisième s'occupe de la pré industrialisation et le dernier sur la production et la commercialisation. Elle se fixe comme principal objectif l'intégration verticale de toute la chaîne de valeur c'est-à-dire de l'amont, en passant par l'industrialisation vers l'aval sur la commercialisation. Comme le cas précédent cependant, dix années après sa création, elle se sépare de son service commercial pour se focaliser exclusivement sur ses activités de recherche et développement. Le quatrième service : commercial et de production devient une nouvelle entreprise juridiquement indépendante au sein de laquelle les salariés et l'entreprise ont une prise de participation.

1.3.2. Stratégie globale vis-à-vis du projet européen

Etant donnée qu'elle se concentre sur ses activités de R&D, la fréquence souhaitée d'une participation à des projets de recherche européens est tous les deux ans. Sur les deux projets auxquels elle a collaboré, l'entreprise était à la fois coordonnateur et partenaire. Le second projet s'inscrit dans la continuité du premier qui a vu la finalisation d'un produit innovant et qui se poursuit sur un nouveau projet de démonstration.

Ces collaborations européennes répondent à un double objectif notamment le partage des risques par la mutualisation des moyens avec les différents partenaires et les subventions accordées par la Commission Européenne d'une part, et la ramification des réseaux européens voire mondiaux en vue de prospector de nouveaux clients potentiels ou de nouveaux partenaires de recherche d'autre part.

« Nous avons des partenaires nationaux dans des cadres de projets nationaux et avec des projets internationaux dans le cadre des projets de coopération européennes (...) L'entreprise essaie toujours de déposer des projets de coopération européenne tous les deux ans. (...) »

Les buts de la participation à ces projets de coopération européenne sont :

- de permettre d'avoir de l'argent pour pouvoir faire et continuer la recherche,*
- et d'avoir des partenaires en Europe. »*

1.3.3. Culture d'entreprise

Développer le travail d'équipe est l'un des piliers de la culture de cette entreprise. Cette valeur s'accompagne du souci permanent à ce que le travail soit une passion, et non une obligation, qui permettra aux salariés de s'épanouir. La subdivision de l'entreprise reflète cet esprit où chaque secteur forme une équipe exerçant des compétences communes autour de la biochimie, de la biotechnologie ou autre. Les membres de chaque équipe exercent en commun leurs compétences spécifiques dans leur service, et sont affectés à des projets en lien direct avec leurs capacités pour susciter et maintenir la passion de leur métier, pour conjuguer le travail d'équipe, et enfin l'accomplissement dans le travail.

La troisième valeur et non des moindres de la culture d'entreprise est la fidélisation des salariés. Elle souhaite autant que possible garder ses salariés pour qu'ils fassent une longue carrière chez elle. Se développer pour qu'il y ait des créations d'emplois et non pas des licenciements de personnel, illustre la devise de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. L'homme est un capital stratégique qu'elle entend bien garder dans cette économie des connaissances dans laquelle elle s'est investit.

Pérenniser les emplois va de pair avec la préservation de l'environnement si bien qu'elle s'est engagée dans des travaux de recherche sur la valorisation des co-produits agricoles. Les participations à des projets européens contribuent à la réalisation et au maintien de ces deux valeurs. Elles élargissent par la même occasion le réseau, offrent les opportunités de rencontrer des partenaires pour être sollicités ou les solliciter sur des projets de recherche.

1.3.4. Management pratiqué dans l'entreprise avant le projet

Rappelons que l'organigramme de l'entreprise est du type divisionnel où les tâches se répartissent suivant les compétences. Bien que la structure organisationnelle soit aplatie, les prises de décision sont centralisées. Pourtant, un comité de direction existe au sein de l'entreprise, composé essentiellement du directeur général et de ses chefs de services qui débattent sur les orientations, les états d'avancement et sur tant d'autres sujets. Le directeur général jouit d'un droit de véto et centralise les décisions.

Néanmoins, la rationalité limitée du directeur général lui amène à des actions de consultations auprès de ses chefs de services sur toutes les activités et les problématiques de l'entreprise. Les chefs de services jouissent d'« une liberté d'actions » dans les schémas de résolution des problèmes scientifiques relatifs à leurs domaines de compétences respectifs. L'absence d'une hiérarchie pyramidale et la proximité du centre de décisionnaire avec les opérationnels se conjuguent pour former son modèle de fonctionnement pour accroître ses activités de R&D.

« Le directeur général décide de tout, il donne des directives. Il consulte les chefs de services mais il est le seul à décider. Il donne des objectifs et les chefs de services exécutent avec une liberté d'actions pour y arriver. »

Elle est engagée dans une démarche de certification. La collaboration avec des partenaires européens n'a pratiquement aucune influence sur les normes déjà ancrées dans l'entreprise, contrairement aux deux cas étudiés précédemment.

Les activités des deux services de R&D sont indépendantes et les équipes ne partagent pas les mêmes objectifs. Très rares sont les rotations et les échanges entre les équipes de chaque service. Ce phénomène de cloisonnement des services demeure la principale limite formulée à l'égard d'une telle structure du type divisionnel.

1.3.5. La collaboration et le management interculturel

L'entreprise avait participé à deux projets européens en étant coordinateur et partenaire. Tous les membres du service ou des services concernés participent activement au projet de coopération européenne pour lequel son service s'est engagé. Au-delà des contacts formels qui restent relativement espacés (à raison de deux réunions formelles par an exigées par la Commission Européenne), la communication informelle (autre que ces deux réunions

formelles) s'avère nécessaire et primordiale pour que tous les partenaires s'acheminent ensemble vers les mêmes objectifs fixés dans l'accord de consortium. Quelles que soient les formes et les modalités des communications informelles, elles contribuent à faire avancer le projet et à mieux connaître les partenaires étrangers. Dans un projet de coopération européenne, le degré de communications informelles peut être un indicateur du niveau d'attention et d'écoute de chaque organisation vis-à-vis de ses partenaires dans un environnement complexifié par la multiculturalité.

« Les réunions formelles ont lieu deux fois par an pendant deux jours avec l'ensemble de tous les partenaires. (...) Entre les deux réunions, des documents, des appels téléphoniques et des échanges permanents ont lieu. »

Dans ce contexte multiculturel, la réussite d'une telle collaboration repose tout d'abord sur l'« **honnêteté intellectuelle** ». Celle-ci s'applique avant, pendant et après le projet européen. Avant le projet européen, plus précisément durant les phases de négociation, chacun doit être clair sur ses intentions, ses attentes et aussi sur ses compétences. Pendant le projet européen, chaque partenaire se doit de respecter toutes les échéances, d'allouer les ressources nécessaires pour la réalisation de son propre lot de travaux, et d'être honnête sur ses résultats de recherche. Et après le projet, certains termes du contrat de consortium demeurent toujours d'actualité.

Cette honnêteté intellectuelle rejoint la confiance mutuelle entre les coopérants. Les doutes ou les soupçons sur l'un des partenaires peuvent rompre la confiance et générer des conflits compromettant l'achèvement du projet.

« Pour le travail scientifique, il existe des règles scientifiques qui sont prédéfinies au départ, tout le monde doit le faire, chaque partenaire a des obligations humaines (fourniture des ressources humaines qui doivent travailler sur les projets), des obligations de travail (le résultat pour la R&D peut ne pas être au rendez-vous, mais l'équipe doit travailler et montrer ce qu'ils ont fait), et enfin des obligations matérielles. (...) L'honnêteté intellectuelle est très importante car le projet repose sur cela pour avancer et pour avoir les résultats espérés. »

L'homme ne doit pas être pris uniquement dans son acception d'homo oeconomicus, il est une ressource stratégique dotée de cultures nationale, organisationnelle et du métier. C'est cette ressource stratégique que l'ensemble doit savoir mobiliser et utiliser pour accélérer le projet. Il faut ainsi reconnaître que l'on peut penser, travailler, et développer un mode de

prise de décision autre que le sien. Cette « **reconnaissance des différences** » doit conduire au « **respect mutuel** » qui renforce la confiance accordée à ses partenaires de nationalités différentes. Les différences enrichissent les uns et les autres, et les incompréhensions sont sources de dialogues et d'échanges pour s'assurer d'une signification commune et de la recherche de consensus ou de compromis.

De plus, il faut arriver à surmonter et à transcender ces différences culturelles. Des adaptations organisationnelles ou individuelles s'imposent pour éviter de ne pas exiger constamment ses propres références et accepter de nouveaux référentiels.

« Le respect mutuel s'installe aussi. On essaie de comprendre les personnes, chacun garde sa personnalité et tout le monde s'arrange un petit peu. Il existe une vraie reconnaissance de la différence. (...)Après le travail scientifique, il reste le facteur humain qui n'est pas du tout négligeable.

La gestion de la différence culturelle ne pose pas de problème car on s'adapte. Chacun sait la culture de l'autre. Chacun explique ses différences et d'ailleurs chacun affirme sa propre culture. (...) Et il faut s'y faire. Les gens ont une plus grande facilité d'adaptation et de contact. »

La suite logique du respect mutuel entre les partenaires est la résolution des problèmes et des conflits par les dialogues. Un partenaire défaillant ou des conflits non résolus et larvés compromettent la réalisation des objectifs du projet. La recherche d'une solution optimale qui intègre les exigences de chacun évite de mettre en porte-à-faux l'un ou l'autre des partenaires.

« Les conflits sont généralement entre les équipes et portent sur les réalisations scientifiques. C'est-à-dire que certains partenaires n'ont pas réalisé correctement leurs travaux, ou décident tout simplement de ne pas les faire. C'est le coordonnateur qui résout à l'amiable le problème, demande quelles sont les difficultés, résout le problème par le dialogue d'abord. La dernière solution reste le remplacement du partenaire par un nouveau (...) »

L'organisation, dont la principale fonction selon Friedman (1962) est la réalisation des profits, compare le ratio entre ses investissements et ses réalisations d'objectifs contractualisés dans l'accord de consortium. La domination de cette cognition occulte partiellement l'appréciation des résultats dérivés. Bien qu'elle soit consciente de

l'existence de ces derniers, il est encore difficile de les intégrer comme étant des profits pouvant produire des résultats économiques à plus longue échéance.

« L'inconvénient du projet de coopération est que cela demande beaucoup de temps, avec peu de résultats parfois. Beaucoup de mobilisation intellectuelle et physique pour les privés. »

En bref, cette description faite dans ce cas confirme l'existence d'un management dont nous retrouvons les mêmes caractéristiques que celles étudiées par l'équipe de Calori (1994-1995) : à savoir un management tourné vers l'homme qui est indispensable pour réussir, le respect mutuel, l'affirmation de sa culture tout en reconnaissant les différences et la poursuite d'un but commun où chaque partie prenante trouve son compte.

1.3.6. Institutionnalisation et apprentissage organisationnel

Tous les membres d'un service sont engagés dans le projet de coopération européenne auquel participe leur service. C'est ensemble qu'ils découvrent les connaissances, les normes et les manières de faire de leurs partenaires. Ce mode de fonctionnement est conforme à la culture d'entreprise concernant l'esprit d'équipe. Par conséquent, aucun des membres ne se sent lésé. L'engagement de l'ensemble des membres de l'équipe met tout le monde sur le même pied d'égalité et renforce davantage la cohésion et l'esprit de groupe.

« C'est tout le service concerné par le projet qui y participe. Par exemple, le service pilote et pré-industriel qui a participé au projet de coopération européenne sur le tensio-actif. »

Cependant, cette expérience est très peu partagée au reste de l'entreprise, c'est-à-dire aux membres qui ne sont pas impliqués dans le projet européen. Des réunions de présentation existent sans qu'il y ait réellement la volonté de transmettre les savoirs scientifiques, techniques ou culturels détenus par les ingénieurs, les chercheurs ou les techniciens ayant participé au projet européen. L'apprentissage se fait à la carte au gré des événements pour ceux qui en ont besoin.

« On ne m'a jamais posé cette question, et cette question est pertinente. Les personnes qui ne travaillent pas dans un projet de coopération européenne ne sont au courant de rien. Il existe des séminaires formels en entreprise sur le contenu du projet qui ont lieu deux fois par an pendant lesquels on fait la présentation des résultats et des connaissances. Ce sont des réunions formelles à titre d'information.

Des réunions informelles existent destinées uniquement aux personnes qui ont un besoin sur ce domaine ou tout simplement par affinité.»

L'institutionnalisation en tant que telle n'est pas ressentie après deux participations au projet européen et s'explique en grande partie par ce cloisonnement des connaissances et l'absence d'une perméabilité entre les deux services de recherche et développement. Certes l'entreprise est engagée dans des projets collaboratifs européens, mais les retombées autres que financières restent cantonnées exclusivement à un service, voire, pour certaines choses, à un individu.

1.3.7. Changement après la coopération

La manière de travailler est considérée comme étant une des parties ayant fait l'objet de modifications suite aux projets européens. Comblant les manques ou renouvelant les pratiques concourent à une meilleure efficacité et efficience au travail.

« Les acquis ont beaucoup servi à l'entreprise après le projet parce qu'il y a adoption d'un nouveau process, d'une nouvelle méthodologie (comment travailler ...) »

Le projet européen a permis à l'entreprise de connaître et d'acquérir de nouvelles références internationales de travail dont elle a besoin pour progresser davantage.

Ces projets européens créent de façon notable une dynamique de groupe. Désormais, le travail est plus mutualisé bien que les compétences restent individuelles. La résolution des problèmes devient collective avec une plus grande proactivité : elle n'est plus circonscrite en interne mais se passe en réseau. Les informations disponibles dans l'organisation sont insuffisantes, et les partenaires dans le réseau deviennent des compétences disponibles pouvant collaborer à la résolution d'un problème. Dorénavant, des ressources humaines externes peuvent être sollicitées.

« Seule l'équipe qui a travaillé sur le projet en bénéficie le plus. Le changement est au niveau des manières de travailler. Le plus positif est la recherche des informations, elle est plus rapide, beaucoup plus facile grâce aux réseaux. Il ne faut pas rester dans son coin, il faut s'ouvrir. (...) Si avant les gens travaillaient dans leur coin, il ne faut plus hésiter à parler des problèmes.

Maintenant, on provoque des réunions pour avoir des informations. Les problèmes de la circulation des informations persistent toujours mais celle-ci s'améliore. »

Le management de projet connaît un changement notable au sein de l'entreprise. Une gestion plus stricte et exigeante, une meilleure communication interpersonnelle, le respect des procédures sont autant d'éléments qui ont évolué, ce qui concourt à la réussite d'un projet quel qu'il soit.

« Les principales compétences organisationnelles acquises durant ces expériences se résument au respect des échéances, au respect des règlements, au respect des procédures, et au fait que tout soit clair avec les partenaires. Pour chaque partenaire, il faut toujours que chacun mette au courant ses partenaires dès qu'il existe des soucis, des problèmes et des points de blocage. Il faut tout dire. C'est le plus important. »

Les participations à des projets européens créent au sein des services participants des spécialisations très poussées. Ainsi sont nés des centres de compétences qui sont vécus par les acteurs eux-mêmes comme une performance plutôt qu'un changement organisationnel. Ces centres de compétences se sont ramifiés au-delà de l'entreprise chez ses partenaires. Ils permettent d'identifier avec précision les compétences clés disponibles aussi bien en interne que chez les partenaires. Ces connaissances des compétences complémentaires des uns et des autres facilitent les recherches de celles qui manquent pour la résolution d'un problème ou pour un projet, ceci sans avoir un coût de transaction élevé. Il s'agit d'un début d'une gestion des compétences au sein de l'entreprise.

« Les principaux avantages de la participation aux projets de coopération européenne sont : (...) la création des centres de compétences où l'on sait actuellement qui fait quoi, où et dans quel domaine d'activité, (...) »

Autrement, aucun changement n'est eu lieu en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et notamment celle des cadres à haut potentiel. La culture d'entreprise, où la primauté est à l'épanouissement au travail, se concrétise par l'engagement des salariés et par leur fidélisation. Ce système de gestion a prouvé son efficacité, il continue de l'être sans qu'aucun autre système spécifique soit mis en place pour fidéliser les cadres à haut potentiel.

La combinaison des recherches en interne avec celles menées dans le cadre du projet européen a permis à l'entreprise d'avoir un produit finalisé et innovant. Ce produit

s'accompagne de la création d'un nouveau service pour les activités de production et de commercialisation. Cependant, au vu du développement des services et des demandes croissantes sur le marché, l'entreprise a cédé cette partie en 1994. Ce service, dédié à la production et à la commercialisation, devient une entreprise totalement indépendante au sein de laquelle une participation a été prise. D'ailleurs, cette nouvelle entreprise devient le premier client de l'entreprise étudiée pour les nouveaux produits et services. Tout comme précédemment, l'entreprise souhaite pleinement rester dans son cœur de métier et de ce fait confie la partie en aval de la chaîne de valeur à une nouvelle entreprise. Il est clairement difficile d'imputer totalement le projet européen au changement structurel au niveau de l'organisation. Certains des nouveaux produits sont issus des projets européens, d'autres, des résultats obtenus par la structure.

La reconnaissance des différences culturelles constitue le changement cognitif. Elle conditionne chaque salarié à s'adapter et à les considérer comme une complémentarité plutôt qu'un obstacle ou une incompréhension.

1.3.8. Performances

Les acquis concernent en premier les savoirs, les connaissances et les savoir-faire.

« Il y a eu un enrichissement important au niveau des connaissances scientifiques, techniques ou technologiques à travers les rapports qui sont faciles d'accès. Nous avons constitué des banques de compétences importantes.

Les acquis serviront beaucoup aux entreprises après le projet parce qu'il y a adoption de nouveaux process (...) »

La performance est bien présente avec les nouveaux produits issus des projets de R&D.

« Les principaux avantages de la participation aux projets de coopération européenne sont : (...) la création des centres de compétences - où l'on sait actuellement qui fait quoi, où et dans quel domaine d'activité -, les résultats et les publications, une forte valorisation scientifique et l'aboutissement du programme de démonstration, (...) »

1.3.9. Réseau

L'entreprise reconnaît volontiers que la participation à un projet ne se limite pas uniquement à des finalités économiques contractualisées. L'élargissement du réseau occupe une place non négligeable, également pendant les projets collaboratifs.

« Les principaux avantages de la participation aux projets de coopération européenne sont :

- *avoir beaucoup de contacts, (...)*
- *et la constitution de réseaux. »*

En résumé, autant que possible l'entreprise souhaite participer à des projets européens tous les deux ans. Cette participation s'inscrit dans un double objectif : le partage des risques grâce à la mutualisation des moyens avec les différents partenaires et les subventions accordées par la Commission Européenne d'une part, et d'autre part l'élargissement des réseaux européens, voire mondiaux, en vue de prospector des clients potentiels ou des partenaires de recherche.

Elle a une structure aplatie mais avec une prise de décisions centralisée au niveau du directeur général. Pourtant, un comité de direction existe au sein de l'entreprise, composé essentiellement du directeur général et des chefs de services qui débattent sur les orientations, les états d'avancement et sur d'autres sujets. Elle est engagée dans une démarche de qualité (la certification) et la collaboration avec des partenaires européens n'a pratiquement aucune influence sur les normes existantes dans l'entreprise.

La réussite des collaborations dans un contexte multiculturel repose sur l'« honnêteté intellectuelle », et le « respect mutuel » entre les partenaires pour mener à terme le projet. Chaque organisation ou entreprise affirme sa propre culture tout en reconnaissant les différences existant avec les autres. Dans cette continuité, l'ensemble veut toujours régler les conflits dans un esprit de respect - en dialoguant et en recherchant toujours à ne pas mettre en porte-à-faux les uns ou les autres – et, résoudre les problèmes « à l'amiable ».

La spécificité de l'entreprise est que tous les membres du service participant au projet de coopération européenne sont intégrés dans le projet. Cependant, cette expérience européenne est très peu partagée au reste de l'entreprise.

Les changements survenus portent sur une référence de travail à l'international, la création d'une dynamique de groupe et un travail plus mutualisé. La résolution des problèmes devient collective avec une plus grande proactivité.

Deux grandes particularités demeurent :

- **une résolution des problèmes non plus en interne mais en réseau.** Si les compétences et les informations disponibles dans l'organisation ne sont pas suffisantes, la résolution d'un problème se fait en concertation avec les partenaires du réseau,
- et la création des centres de compétences élargis aux partenaires pour identifier plus facilement les détenteurs des compétences.

1.4. Cas ECE n°11

Il est intéressant de présenter ce dernier cas dans la mesure où le projet européen auquel l'entreprise participe est en-cours. Nous ne manquons d'étudier cette opportunité car elle peut nous apporter de nouvelles informations, de corroborer les faits relatés ou de les contredire. Par ailleurs, ce projet présente un autre intérêt parce que les partenaires étrangers de l'entreprise sont de nationalité belge. Ils ont une proximité culturelle avec notre cas d'études et il est intéressant de savoir si le même management interculturel se produit. Des résultats dans ce domaine nous renseigneraient sur la vitesse de propagation du phénomène de mutation que nous cherchons à décrire.

1.4.1. Présentation générale

L'entreprise travaille dans le secteur industriel de la nutrition. Créée en 1964 par deux entrepreneurs suite au démantèlement d'un groupe, elle présente une structure aplatie se subdivisant en trois pôles : le pôle « opérationnel » regroupant des services tournés vers les clients, le pôle « transversal », support des différentes entités du premier pôle et enfin, le pôle « ressources » qui s'occupe de la gestion des ressources humaines, financières et du système d'information. La conquête du marché mondial ne s'est faite que vingt cinq ans après sa création. L'entreprise continue d'explorer ses domaines de compétences, de les élargir sans pour autant s'écarter de son cœur du métier. Elle allie à la fois la stratégie de

croissance interne à celle externe, ceci en vue de devenir le leader au niveau mondial dans son secteur d'activités : elle vise une reconnaissance de ses produits et de ses compétences.

1.4.2. Stratégie globale vis-à-vis des projets européens

L'entreprise mise sur l'innovation comme moteur de croissances interne et externe pour pérenniser ses activités. En interne, elle investit 4 à 5% de son chiffre d'affaires dans les activités de R&D de produits innovants, sources de nouvelle valeur ajoutée. Par ailleurs, la quête du marché mondial la pousse à s'associer avec un centre de recherche ayant la même activité de base que la sienne pour réaliser des économies d'échelle et augmenter sa capacité de recherche. En permanence à l'affût des opportunités de partenariat de recherche, elle n'hésite pas à explorer de nouvelles orientations de recherche tout en restant toujours dans ses domaines de compétences.

Ce projet de coopération européenne en-cours dont le précurseur vient du monde de la recherche publique représente une nouvelle occasion d'accroître ses activités de R&D. Devenu coordonnateur de ce projet, c'est davantage les défis à relever dans ce projet de label Eureka - visant à faire le pont entre des domaines de compétences distincts - qui justifient sa participation que les subventions accordées par la Commission Européenne.

L'entreprise, avant de collaborer à un projet de coopération européenne, adopte déjà une stratégie de R&D ouverte et partagée avec des acteurs extérieurs à elle.

« Etant une petite et moyenne structure, pour survivre il faut de la croissance. Donc, survivre par la croissance, et pour croître il faut innover, et pour innover il faut faire des R&D. »

1.4.3. Culture d'entreprise

S'agissant d'une firme-service, l'entreprise propose ses produits aux clients tout en les accompagnant dans leurs utilisations. Des conseils pour une utilisation optimale afin d'obtenir des résultats efficaces sont prodigués aux clients qui le souhaitent. Pour l'entreprise, la satisfaction des clients passe par l'excellence des conseils sur les produits existants et une forte anticipation des attentes en leur faisant de nouvelles offres de produits.

La seconde culture d'entreprise n'est autre que « l'innovation » comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe sur la stratégie de l'entreprise. Les règlements contraignants

dans son secteur d'activité, la concurrence mondiale et le souci de la pérennisation de ses activités l'obligent à innover.

1.4.4. Management pratiqué dans l'entreprise avant le projet

La démarche d'amélioration continue de l'entreprise fait suite à l'obtention de sa certification ISO à la fin des années 90. Cette certification est un gage pour les clients sur la traçabilité et la maîtrise des process dans ce secteur d'activité très sensible. Elle veut rassurer et gagner la confiance de ses clients. Les associer à la démarche d'amélioration continue renforce en effet son image de proximité auprès d'eux.

De manière générale, les clients internes, c'est-à-dire ses employés, bénéficient par la même occasion du management de proximité. L'instance dirigeante leur délègue certaines responsabilités et ces employés ont une liberté de prise de décisions. D'ailleurs, l'entreprise exige la polyvalence de ses collaborateurs afin qu'ils aient les connaissances et les savoir-faire pour conseiller les clients et répondre au plus vite à leurs préoccupations. La souplesse dans le mode de management, la délégation du pouvoir et la responsabilisation des salariés confortent la valeur de proximité prônée par l'entreprise.

1.4.5. Collaboration et le management interculturel

Les contextes environnementaux - concernant la réglementation et les aspects économiques - contraignent l'entreprise à des collaborations nationales au départ, voire à faire de la sous-traitance, à s'associer avec un centre de recherche puis à s'engager dans un projet européen pour augmenter sa capacité de recherche. Mais avant que le projet européen ne se fasse, il a fallu une compréhension mutuelle entre les cultures « métiers » de notre entreprise étudiée et de l'organisation à l'origine du projet. Dans cette étude de cas, cela a été capital pour la poursuite des négociations parce que les participants ont dû surmonter les différences culturelles « métiers » et admettre qu'elles étaient complémentaires. De fait, la reconnaissance des différences et le respect mutuel se pratiquent dès la phase de négociation de l'accord de consortium. Des dialogues, des explications, de l'écoute et du respect sont également indispensables en cours de projet.

« (...) , il a fallu un effort de compréhension dès le départ, tout de suite de la communication, de la démystification. Dès lors que tout le monde s'est approprié

l'idée, on a vu un grand potentiel pour le marché. Il est vraiment nécessaire de s'approprier intellectuellement la problématique de recherche. »

La différence culturelle au niveau national se fait moins sentir par la proximité culturelle (Hermel 1993, cf. figure n°1). Mais, la différence culturelle du métier persiste dans ce projet. La méthode de travail ou de recherche est la principale source d'incompréhension entre les coopérants de culture francophone. Etre à l'écoute sans imposer à l'un ou à l'autre sa propre méthode de travail, et admettre les logiques de démarche de son partenaire prennent toute son importance pour réussir à se comprendre mutuellement..

« Il a fallu que l'on se comprenne très fort (...) Pourquoi ? Parce que l'un arrive avec sa culture de la pharmacie (de la pharmacologie). Le projet a donc mis en avant le coté innovant avec des facteurs clés de succès qui venaient du monde de la pharmacie, (...) suivant un plan d'expérience très typique de la pharmacie. On a échangé car nous n'avons pas les mêmes visions du projet. Pour l'un des partenaires, certains aspects avaient une réelle importance alors que pour nous et pour certains, c'était plutôt le contraire (...). Il a fallu un exercice intellectuel assez important.

Les questions et les échanges sont justement là pour comprendre le monde de chacun plutôt que les résultats (...).

Il a fallu démystifier les différents mondes de chacun. Là où j'accordais de l'importance pour eux, ce n'était pas leur priorité.»

Comme on l'a vu précédemment, le fait que les entreprises ou les partenaires sont liés par un accord de consortium fait que toutes les décisions sont prises à l'unanimité (soit en faisant des compromis ou par consensus). Pour obtenir ce compromis, les différents partenaires sont dans l'obligation de trouver les meilleures solutions auxquelles tout le monde adhère. Cela conduit les uns et les autres à faire des concessions à certains endroits car l'enjeu est crucial. La réussite de l'un favorise la réussite de l'autre, et le retard de l'un peut nuire à d'autres parties prenantes, voire quasiment mettre en péril le projet. Les parties prenantes se placent dans une configuration de « **gagnant-gagnant** » où le projet satisfait les objectifs individuels des parties prenantes tout en concourant à l'atteinte de l'objectif global commun.

« C'est un consortium unique avec Eureka, dans lequel tous doivent être liés et dans lequel tout doit se faire à l'unanimité. Et de façon identique, tout départ ou

toute mise en dehors de quelqu'un doit aussi se faire à l'unanimité. Le consortium prévoit la confidentialité et les lots de travaux pour les 3 années de recherche. »

Il faut bâtir une relation de confiance entre les différents partenaires. Bien que les méthodologies varient d'un partenaire à l'autre, tout le monde se met d'accord sur les conduites à tenir. La parole vaut contrat comme les accords de consortium signés par tous les protagonistes.

« Le premier élément consiste à démystifier deux mondes. On doit se comprendre. Après qu'on se soit compris, c'est la confiance. (...) On se fait confiance. Sur quelle bases ? On est à l'heure à la réunion, ce qu'on dit on le fera, et on respecte les cahiers des charges (...). »

Puis vient la **confiance scientifique** c'est-à-dire que chaque membre doit absolument atteindre les objectifs qui lui sont assignés dans le temps en déployant les ressources nécessaires pour y arriver. C'est un constat qui rejoint les études de cas précédentes.

« La confiance existe (...) mais on a peur qu'on soit en retard (...) ou que l'un des partenaires change de méthode, de technique de chimie. (...) Toutefois, l'un des facteurs clés de succès de cette collaboration est la confiance scientifique avant tout. (...) Pour que cela marche bien, il faut que les résultats soient au rendez-vous. »

La transparence, la communication viennent compléter ces conditions pour faire d'un projet une réussite. L'honnêteté intellectuelle, ainsi que cela a été vu dans l'étude du cas précédent, en fait partie aussi. Chaque partenaire doit avoir la franchise d'exposer son problème. Il ne faut surtout pas s'en cacher car cela peut retarder et nuire au bon déroulement du projet. Ensemble, les partenaires solutionnent les problèmes et se soutiennent mutuellement.

Et enfin, une caractéristique qui n'est pas des moindres : la convivialité avec les partenaires raffermi les relations et forge entre eux le respect mutuel.

« Il y a une transparence. S'il y a un problème, on va le voir ensemble, on n'essaie pas de cacher les choses. (...) Si le projet est mené à bien, il y a aura les "royalties". Car cela reste un projet commercial. C'est hyper convivial. Même si on perd, on se quittera en bons amis et on recommencera un autre sujet ou projet ensemble. »

Les différences culturelles entre les deux nationalités - française et belge - s'estompent au profit des différences de métiers. Les parties prenantes les surmontent grâce à la communication, l'écoute et la compréhension mutuelle.

1.4.6. Institutionnalisation et apprentissage organisationnel

La polyvalence des employés est une exigence, une caractéristique distinctive de l'entreprise. Elle requiert un travail d'équipe, des formations, des réunions formelles comme informelles.

Il est à noter également que l'entreprise s'est associée avec des partenaires concurrents pour la construction d'un centre de recherche. Elle espère réaliser des économies d'échelle en mutualisant les connaissances de base et les outils de base, dont les utilisations se font suivant un calendrier. Puis, au fur et à mesure de l'avancement des études, le projet s'individualise et devient confidentiel. Bien que la plate-forme de recherche est commune aux entreprises concurrentes et associées, les projets demeurent confidentiels sans aucune communication avec les partenaires - concurrents. Ce phénomène de coopération représente une nouvelle forme d'apprentissage organisationnel ouvert.

Le projet de coopération est en-cours de réalisation, il est encore trop tôt pour conclure sur une quelconque institutionnalisation, sur un changement dans la culture d'entreprise ou sur un partage des savoirs acquis durant la coopération européenne. Il en est de même en ce qui concerne les performances réalisées par l'entreprise. Dans le cas où le projet sera une réussite, le produit innovant est déjà négocié sur le marché.

Les objectifs dérivés déjà observés en-cours de projet sont donc l'élargissement du réseau, les nouvelles expériences de coopération avec des centres publics de recherche, l'acquisition de nouveaux savoirs scientifiques et techniques. Des ponts peuvent se faire entre des métiers qui au départ semblent être très éloignés. Il faut faire preuve d'écoute, de compréhension et de respect mutuel, ce sont les éléments qui constituent le management des différences culturelles de métiers.

2. Les entreprises participant à des projets collaboratifs nationaux.

Pour les deux études de cas suivantes, nous nous sommes focalisé sur les projets de coopération "franco-français", d'une dimension assez semblable à ceux européens. Cette comparaison nous servira à renforcer la validité des résultats, c'est-à-dire à voir si les faits remarqués dans la population précédente sont réellement spécifiques aux projets européens, ou au contraire s'ils peuvent être observés dans cette nouvelle population qui n'a participé qu'à des projets exclusivement "franco-français".

2.1. Cas ECN n°8

2.1.1. Présentation générale

Cette entreprise familiale, fondée au début des années 2000, travaille dans le secteur d'activité de l'alimentation ou de l'agro-alimentaire. Les tâches se répartissent suivant les fonctions et son organigramme comporte cinq services : la production, les achats, la R&D, la maintenance et la qualité. Egalement, une entreprise très tournée vers la satisfaction de ses clients externes; son réseau de distribution se limite cependant au niveau national et à la Belgique.

La R&D de l'entreprise se positionne plus sur l'innovation incrémentale que sur l'innovation de rupture. Les trois personnes à temps-plein dédiées à ce service de R&D ont pour mission le développement et/ou la mise au point de nouveaux produits en s'inspirant de ceux déjà existants, ou en les améliorant de la façon dont les dirigeants et/ou les clients le souhaitent. L'entreprise emploie une centaine de salariés et, malgré la taille relativement petite du service R&D, celui-ci a un rôle capital dans le développement de nouvelles opportunités de croissance en proposant de nouveaux produits. Par ailleurs, ce service collabore étroitement avec le service production pour adapter au mieux et au plus vite les outils industriels aux exigences des nouveaux produits.

« Au départ, nous ne nous sommes pas dit qu'il fallait trouver un produit révolutionnaire qui offre un mode de consommation révolutionnaire ou autre. Ce n'est pas la stratégie de l'entreprise (...). »

2.1.2. Stratégie globale de l'entreprise

En misant sur une stratégie de produits de haut de gamme et de grande qualité, l'entreprise compte se différencier de ses concurrents et aussi tente de dresser une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents; tout ceci, au vu de la taille du marché de niche visé, de la qualité des produits et de l'investissement nécessaire.

« La stratégie de départ, pour nous, c'était de faire des produits haut de gamme en étant innovant (...). »

L'entreprise recherche également un équilibre entre la politique de l'offre et celle de la demande. Cette politique est, pour elle, celle qui favorise le maintien et la pérennité de l'entreprise dans le secteur : en étant à la fois à l'écoute du marché pour satisfaire les attentes existantes, et en anticipant en offrant de nouveaux produits. Pour ce faire, elle collabore donc soit avec ses clients, soit avec de nouveaux partenaires majoritairement français en répondant à leurs cahiers des charges très précis. Puis, en faisant de la veille, elle présente des idées nouvelles et de nouveaux produits sur le marché.

« Quand il y a une demande qui est formulée, qui émane d'un client, ... l'avantage est donc qu'on est sûr du besoin. C'est l'avantage que l'on peut en tirer. (...) »

Par ailleurs, au niveau organisationnel, là aussi ce sont des avantages et des inconvénients : en effet, on reçoit directement la demande de la part du client; cela nous évite des démarches commerciales, des études marketing etc..., mais les inconvénients résident dans le fait de ne pas avoir ce type de démarche en interne (à trop multiplier cette façon de travailler, on risque d'être toujours dans l'attente, de ne pas avoir de démarche active ni de démarche de progrès actif en interne). Et à un moment donné, si vous n'avez pas de demande de l'extérieur, vous n'avez plus d'innovation.

C'est bien, mais il ne faut pas en abuser. Il faut avoir un juste milieu (...). On propose aussi des produits de notre propre création que nous allons vendre sur des circuits de distributeurs ou d'utilisateurs directs. En ayant cette démarche là, on a une démarche de création en interne. Et cette démarche de création interne permet d'alimenter, de susciter la curiosité des clients avec qui on travaille. (...) C'est un équilibre qui n'est pas très facile à trouver et je pense que c'est le lot de chaque entreprise. »

2.1.3. Culture d'entreprise

Comme l'entrepreneur est un cadre commercial, il met au cœur de ses valeurs « le client ». Tout doit être fait et organisé pour satisfaire totalement les clients. L'entreprise se donne les moyens pour leur accorder beaucoup d'attention. Systématiquement, elle recueille leurs remarques et les intègre pour réaliser les produits et les services au plus près de leurs attentes. C'est également l'occasion pour elle de renforcer leur collaboration, et d'être plus proche de ses clients. La qualité des produits n'est pas en reste puisqu'il s'agit de produits « haut de gamme ».

L'entrepreneur a gardé l'esprit de famille, la proximité et la forte relation interpersonnelle. Car si être à l'écoute de ses clients est un fait indéniable, être proche de ses salariés avec un projet d'entreprise fort rassemble aussi la direction et les employés. Maintenir le positionnement haut de gamme voulu par l'entrepreneur (qui est la concrétisation de « son rêve ») et l'excellence des relations clients exige l'adhésion des employés de manière permanente.

Cette logique dominante de l'entrepreneur, dont le schéma cognitif se résume par cette combinaison « *produit haut de gamme, satisfaction client, proximité et échange* », s'est imposée aux salariés. D'ailleurs, ceux-ci s'identifient beaucoup à leur directeur général.

« C'est une entreprise familiale, et les gens sont proches de par le fait que c'est familial. (...) On a un esprit d'entreprise qui est fort parce qu'on a un patron qui est fort, qui est un personnage charismatique. Et puis, il défend bien son affaire car c'est son rêve. (...) Il l'a concrétisé et il le défend. Et quand il voit les clients, il vend son rêve. Et quand il parle avec les cadres etc..., il vend son rêve. »

2.1.4. Le management pratiqué dans l'entreprise

La pratique managériale de l'entreprise dérive de sa valeur de proximité et d'échange. De ce fait, « un management participatif » voit l'association des salariés et de l'instance dirigeante dans la recherche des solutions mais également dans la prise de certaines décisions. Les salariés revendiquent et assument certaines responsabilités. C'est la marque de la confiance que l'instance dirigeante peut leur témoigner d'une part et le signe de leur engagement dans leur entreprise d'autre part.

« On essaie de faire dans l'échange (...). Mais globalement, je n'ai pas l'habitude d'arriver et de dicter ce qu'il faut faire et comment le faire, sauf dans

des situations exceptionnelles (...). J'essaie de mettre en avant les raisons, d'expliquer les causes, et d'essayer de faire participer les gens. On essaie de faire un management participatif, avec le peu de temps qu'on a. »

L'entreprise a obtenu la certification ISO en 2005, renouvelé en 2006 puis abandonné en 2007. Cette certification a été entamée à la suite de la demande de ses clients et non de la propre initiative de l'entreprise. N'émanant pas d'une initiative interne, elle a été mal vécue par les salariés, et ressentie comme une forme de « déshumanisation » où l'essentiel se trouve recentré sur les procédures rigoureuses et les innombrables papiers à remplir. Elle a enfermé, a conduit à des « cloisonnements » entre salariés; les formulaires et les procédures ont pris beaucoup plus de temps au quotidien, au détriment de l'essentiel même du travail assigné aux employés. L'échange s'est effacé peu à peu, le management participatif est devenu quasi- inexistant, laissant place à un management administratif ou « top-down » totalement à l'opposé de leur culture. Certes la mise en place de cette norme a exigé que les connaissances implicites soient rendues explicites et soient enregistrées sur des supports papiers, mais la conduite du changement, mal préparée, a contribué à cette résistance. Cette fois, la logique dominante dans la mise en place de l'ISO n'a pas porté ses fruits.

« On a été certifié ISO, il n'y aucun problème, mais par contre, il fallait déployer des efforts incroyables (...) il y a des procédures, des papiers (...) On a eu notre renouvellement en 2006. Et en 2007, on ne l'a pas passé (...). La première certification ISO qu'on a passée a entraîné l'absence de dialogues, les routines, l'enfermement (...). On a tellement défini de choses qu'à la fin les gens se sont dit "mon périmètre c'est cela, mon périmètre c'est ça". Et puis, il y a des procédures, il y a des paperasses, c'est très cloisonnant et en même temps c'est très rebutant pour tout le monde (...). »

La norme ISO a été remplacée par la norme IFS (International Food Standard). Celle-ci répond mieux à la double exigence suivante : le souci de la qualité et de son maintien - car c'est une nécessité pour l'entreprise -, et en même temps garder la responsabilisation des salariés. Il était impératif pour l'entreprise d'adopter une nouvelle norme. La nouvelle référence qualité semble être plus proche de la culture de proximité, d'échange avec les salariés et de leur responsabilisations

« Donc, on s'est décidé pour l'IFS (...) On va faire participer tout le monde, pas uniquement les cercles de cadres. (...) Donc, on fait des groupes de travail, atelier par atelier (...). En allant non plus vers du contrôle qualité, on va vers de l'autocontrôle des opérateurs. Les opérateurs, de toutes les façons, au quotidien, le font. (...) On va substituer le travail que faisait le contrôle qualité, on va le faire faire par les opérateurs de production. »

2.1.5. Collaboration et management interculturel

La collaboration de l'entreprise avec ses clients et ses partenaires se base sur une volonté commune tout d'abord de partager des réussites pour le produit et pour l'aspect commercial. Cette collaboration représente une vision de type "à court terme". Durant la collaboration, il est primordial que la motivation soit maintenue et que les parties prenantes s'impliquent totalement.

« La participation à une collaboration : on espère des valeurs de réussites et des valeurs financières. Et la clé de réussite c'est d'avoir le moral et donc de relativiser les choses et d'avoir beaucoup de sérénité. (...) Ensuite c'est la bonne volonté des gens, quand on veut on peut. »

2.1.6. L'international où le management interculturel se pratique : une priorité pour l'entreprise ?

La question du management interculturel ne se pose pas lors de la collaboration dans cette étude de cas, en raison de la proximité de la culture française et de celle des belges wallons et de la présence de partenaires exclusivement français. Toutefois, il nous paraît intéressant d'avoir leur avis à ce sujet, pour savoir si la gestion de l'interculturalité est une valeur inhérente pour cette entreprise.

Aller à l'international est le souhait de l'entreprise. Cette démarche est plus laborieuse en raison des appréhensions des grandes différences culturelles et, en partie, de la nature de ses activités. Pour surmonter la première difficulté, un commercial dédié uniquement à l'exportation a été embauché; sans le résultat espéré.

D'autre part, malgré les succès de collaborations avec ses partenaires nationaux, il existe au sein de cette entreprise un niveau de résistance consistant à vouloir ne travailler que sur des produits maîtrisés sur des marchés connus. L'expérience scandinave en est le témoin.

Certes, l'entreprise doit proposer des produits adaptés aux cultures scandinaves ou proposer les produits existants au marché nordique, mais encore faut-il intégrer l'aspect culturel, s'approprier leur manière de faire et de travailler, et surtout construire un réseau. L'entreprise a éprouvé pour cela les plus grandes difficultés.

« (...) on avait une personne (...) chargée de l'export. En deux années (...), elle n'a pas décroché de marché. (...) L'analyse que j'ai de ces deux années : il faut adapter notre offre produit aux demandes faites par les pays scandinaves, Hollande etc... Pour nous, c'est trop compliqué parce que les cultures, les habitudes, et les caractéristiques des produits à mettre au point sont totalement différentes pour l'instant. »

Il était beaucoup plus facile pour cette entreprise de travailler avec un partenaire ayant une proximité culturelle française (Hermel 1993). Elle ne cache d'ailleurs pas que, pour sa collaboration avec un distributeur belge, c'est ce dernier qui lui a insufflé les adaptations à faire; une expérience réussie, mais qui ne semble pas inspirer l'entreprise pour la dupliquer dans d'autres pays de cultures totalement différentes. Bien que leurs produits ne soient pas de nature universelle et ne puissent être vendus aisément d'un pays à un autre - comme les ordinateurs ou les voitures -, pour autant ce modèle de collaboration et de concertation, déjà pratiqué, n'a pas été réitéré par l'entreprise.

Nous sommes tentés d'affirmer que la proximité géographique avec la Belgique a fait que cette vente ait eu lieu et que la proximité culturelle a tenu un rôle secondaire. Pourtant, nous pourrions en dire autant avec la proximité géographique de la France et de l'Allemagne, mais cependant avec des cultures régionales beaucoup plus différentes (culture germano-protestante et culture latino-catholique de Hermel 1993).

« Les produits se vendent parce qu'ils ont été mis au point, élaborés en concertation avec le distributeur Belge. De notre propre chef, je pense qu'on aurait eu du mal à réellement définir le produit qui s'adapte le mieux en Belgique. »

Toutefois, l'international reste encore d'actualité dans l'entreprise bien qu'elle soit consciente de ses difficultés à surmonter les divergences culturelles, de l'absence de réseau ou de point de contact qui pourraient servir à pénétrer sur un nouveau marché. Le réseau reste franco-français, contrairement à la collaboration européenne.

« Il faut vraiment qu'on travaille beaucoup plus en profondeur notre créativité que ce que l'on fait aujourd'hui (...). En allant sur ces marchés, il faut qu'on soit force de proposition, et effectivement une des cartes qu'on a à jouer c'est l'export. Sur l'export, on peut, même si c'est un positionnement franco-français, dire que ... "voilà ! nous, on fait des produits" (...). »

2.1.7. Institutionnalisation, apprentissage organisationnel

Les apprentissages au sein de l'entreprise se font sous forme de réunions - quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles - de groupes de travail et d'ateliers comme c'était le cas lors de la mise en place de la norme IFS. Ces deux dernières formes d'apprentissage permettaient la mise en place sans anicroche de la seconde certification qualité. Les réunions formelles demeurent plus une réunion d'information, mais les ateliers sont l'outil privilégié pour la transmission des savoirs et des connaissances.

En analysant le phénomène qui s'est produit dans l'entreprise avec l'installation de la nouvelle norme IFS, on constate qu'elle a procédé au « sensemaking » tel que l'a défini Weick (1995). Rappelons les sept caractéristiques de ce phénomène (cf. chapitre 3, paragraphe 3.1.2 - tableau n°9) :

- le sensemaking est fondé sur la construction de l'identité. La culture de la qualité et le positionnement haut de gamme, principales identités de l'entreprise, supposent des produits irréprochables avec une assurance accordée aux clients par la traçabilité. Obtenir une certification renforce et renvoie l'image de qualité que l'entreprise s'est donnée,
- la rétrospection sur les expériences, à savoir qu'avec la norme ISO, les salariés dénotent des dysfonctionnements majeurs qui rendent, en deux ans, leur travail compliqué et moins motivant. Avoir une certification de la qualité est essentiel pour l'entreprise, et d'ailleurs les salariés sont attachés à ce concept de qualité. Cependant, la méthode ISO ne leur convient pas. La problématique serait de résoudre le dilemme entre l'exigence d'une norme et la pratique de la qualité selon les salariés,
- vient ensuite la promulgation (enactment), suite logique de la rétrospection. Après les débats et échanges sur la norme ISO, d'autres manières sont débattues puis appliquées, en sachant que les salariés y retrouvent du sens,

- le social, où les interactions entre l'instance dirigeante et les salariés se font au moyen de réunions, d'ateliers et de beaucoup d'échanges (contrairement à la période ISO). Les dialogues interhiérarchiques et le sens accordé aux métiers sont retrouvés,
- indicateurs : l'implication et la motivation du personnel, ainsi que la productivité sont les trois principaux repères auxquels se fie la direction. Avec la norme ISO, la productivité a légèrement baissé et le personnel était démotivé,

ISO a créé une rupture au sein de l'entreprise. La re-création de sens a été nécessaire après cette division créée par la certification. Il faut en effet accorder de l'importance à la qualité et celle-ci doit intégrer la culture d'entreprise « échange, proximité et responsabilisation ». Ensemble, les salariés - acteurs - ont créé le sens commun de leur action, ils ont débattu pour trouver les solutions aux problématiques et pour ne pas s'enfermer dans les routines organisationnelles. Le sens ainsi retrouvé a la signification suivante : « la qualité est synonyme de responsabilisation de toutes les instances », ce qui est en accord avec la culture d'entreprise en ce qui concerne les principes de proximité et de participation.

« Donc, on s'est décidé pour l'IFS (...) On va faire participer tout le monde, pas uniquement les cercles de cadres. (...) Donc, on fait des groupes de travail, atelier par atelier, en soumettant les différentes problématiques sur lesquelles on travaille, puis en faisant en sorte qu'au niveau des groupes de travail on aille vers les mesures qui sont à mettre en place (les HACCP ou autres).

Ces groupes de travail nous ont permis en même temps de former les gens à l'IFS, de les former à l'HACCP etc ... On a fait un bond extraordinaire. On a fait un bond en termes de sensibilisation des opérateurs par rapport au respect des procédures. (...) Et, du coup, aujourd'hui, on est en train de revoir l'organisation, on est en train de revoir le fonctionnement qui existe entre le service qualité chez nous et les services production, maintenance et achat. »

Les anciens cognèmes ou "construits cognitifs" relatifs à la norme ISO - perçue comme étant très procédurière et bureaucratique - sont remplacés par une nouvelle norme perçue et inscrite dans la cognition et ayant la signification suivante : « **(qualité – tout le monde) – (chaque opérateur responsable – auto-contrôle)** ».

La collaboration avec les clients ou des partenaires sur la recherche et le développement ne faisait l'objet d'aucun partage au sein de l'entreprise. Seules les trois personnes impliquées

dans le projet acquièrent de nouvelles connaissances; celles-ci seront communiquées au responsable de la production pour adapter l'outil industriel.

2.1.8. Performance et réseau

La collaboration a permis de décrocher toujours de nouveaux marchés nationaux, voire belges, et l'enrichissement de nouveaux produits pour l'entreprise. Seulement, le marché reste au niveau national, sauf avec le distributeur belge. Malgré cela, le chiffre d'affaires a connu une hausse.

Le réseau reste essentiellement celui tissé avec leurs clients et des entreprises françaises (PME ou grand groupe) ayant l'habitude de collaborer avec eux dans la R&D.

Les certifications ISO puis IFS ont conduit à des performances globales de l'entreprise. L'écoute des clients y a contribué aussi. La performance la plus remarquable est sans doute le gain de productivité.

« Sur tous les indicateurs, on a eu des améliorations, on a moins de réclamations, on a de meilleurs résultats sur les contrôles des produits finis, et sur les résultats bactériels. On a baissé nos coûts de non-qualité : celui-ci a été divisé par deux. On a amélioré les taux de disponibilité des machines, on a moins de pannes. On a amélioré notre productivité de presque 10% par rapport à l'année dernière. »

En résumé, l'entreprise cherche à équilibrer d'une part la collaboration avec les clients majoritairement français pour le développement des nouveaux produits et d'autre part se lancer dans des idées nouvelles. Le souci d'équilibre entre les politiques de l'offre et de la demande - qui est selon eux le garant de la pérennité de l'entreprise- est continu.

L'entrepreneur a su partager avec ses salariés sa vision et ses valeurs. Cette conviction, ce schéma cognitif où les combinaisons de « *produit haut de gamme, satisfaction client, proximité et échange* » reflètent les trépieds qui régissent et qui accompagnent la finalité économique de l'entreprise.

L'obtention de la certification ISO en 2005 conduisait à une forme de « déshumanisation » des employés en leur imposant des quantités importantes de papiers et des procédures rigoureuses. Cette conséquence est strictement à l'opposé de la valeur de proximité et d'échange de l'entreprise. Rendre explicites les connaissances tacites est ressenti comme un « cloisonnement » des salariés car chaque employé se cantonne alors dans ses attributions. Au quotidien « les procédures et les paperasses » prennent beaucoup plus de

temps. Les interactions et échanges se font rares, si bien que l'entreprise a décidé d'opter pour une nouvelle norme. La nouvelle norme IFS est la plus à même pour répondre à cette double exigence : le souci permanent de la qualité, associé à la responsabilisation des salariés dans cette démarche qualité. A partir de ce changement de norme se développent les phénomènes d'apprentissages et de sensemaking au travers des réunions quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles, avec des groupes de travail ou des ateliers.

Les anciens cognèmes - ou construits cognitifs - relatifs à la norme ISO qui est perçue comme étant très procédurière et bureaucratie, sont remplacés par une nouvelle cognition : « qualité – tout le monde – chaque opérateur responsable – auto-contrôle ».

Cependant, aucun autre changement notable, ni au niveau des méthodes de travail, ni au niveau de l'organisation, n'est à signaler. Les collaborations restent toujours avec les mêmes acteurs sans qu'il y ait de nouveau partenaire. Aller à l'international semble être plus difficile pour l'entreprise de par la méconnaissance des besoins et des cultures des pays étrangers. Quand bien même, il est inenvisageable pour eux de collaborer avec des partenaires étrangers, car ils appréhendent beaucoup les différences culturelles qui pourraient devenir insurmontables.

Notons également qu'en faisant la comparaison avec les entreprises coopératrices européennes, l'entreprise éprouve des difficultés à s'adapter à un environnement nouveau et n'anticipe pas les changements. D'ailleurs, la conduite du changement y est presque inexistante.

2.2. Cas ECN n°9

2.2.1. Présentation générale

L'entreprise travaille dans le secteur de la fabrication de matériels de traitement des eaux et des déchets. Elle renaît suite à la faillite d'une ancienne entreprise, crée de nouvelles activités tout en se servant des anciens outils industriels. En 1997, le président, avec sa trentaine d'employés, mise principalement sur la recherche et le développement de nouveaux procédés générateurs d'énergie à partir des déchets. Elle veut être un acteur majeur dans le développement durable. La structure est plutôt matricielle : en haut de la hiérarchie « le président, le staff financier » puis trois départements décantation,

potabilisation et matières organiques ayant chacun leur propre responsable commercial. Malgré sa taille, elle souhaite intégrer verticalement la chaîne de valeur.

L'activité de traitement des eaux génère suffisamment de fonds propres pouvant financer à hauteur de 50% leur recherche et développement. L'entreprise s'appuie sur ses activités de R&D pour trouver de nouveaux produits sources de valeur ajoutée. Elle s'y engage avec un niveau de risque élevé vu les fonds propres investis.

« Et c'est la partie traitement d'eau, ce que l'on appelle chez nous les fondamentaux, qui génère suffisamment de capacité d'autofinancement et qui nous a permis de financer à 50% notre recherche. Cela veut dire en clair aujourd'hui que, si nous n'avions pas eu cette activité de traitement d'eau, le projet xxxx ne serait pas viable actuellement. »

Le projet sur lequel se porte notre attention, l'entreprise en est l'instigateur; ce projet représente 30% de son activité. Elle a comme partenaire un centre de recherche et un grand groupe.

2.2.2. Stratégie globale de l'entreprise

Le président est le seul à définir l'orientation stratégique de l'entreprise. Reprise par celui-ci suite à des difficultés financières, l'entreprise veut capitaliser les compétences de l'ancienne entreprise, les ressources humaines disponibles et les outils industriels pour créer de nouvelles activités. Pour l'entrepreneur, il n'y a que par l'innovation, en faisant de la R&D, que l'entreprise peut à nouveau reconquérir le marché et ainsi être viable et pérenne. Cette entreprise a des potentiels, mais il faut susciter les projets en faisant de la veille, créer les conditions, et se donner les moyens.

Contrairement aux résultats obtenus dans le chapitre précédent sur l'instigateur de nouveaux produits, cette société recourt à des ressources extérieures, notamment des ingénieurs, pour identifier le produit à mettre au point et ce, dans le domaine du développement durable. Ce dernier reste encore un marché porteur et devient une des principales préoccupations actuelles. L'entreprise, dans sa démarche de développer la R&D, mise aussi sur une forte spécialisation et veut se positionner sur des marchés de niches.

Comme cela a été évoqué dans le paragraphe précédent, l'entreprise prend un risque élevé en investissant massivement dans la R&D avec ses fonds propres. Elle le fait toutefois pour deux raisons : développer la créativité et l'innovation d'une part, et pouvoir peser dans les négociations des consortiums de projets collaboratifs d'autre part.

« L'entreprise a été créée sur les cendres d'une entreprise en difficulté, entreprise qui avait beaucoup de métiers dans la plasturgie, la mécanique, la chaudronnerie; en qualité de sous-traitant, elle n'avait pas de vision, ni de produit, ni de politique. Et comme, avec l'ouverture de l'Europe et l'ouverture des frontières, ses activités en termes de business n'étaient plus compétitives, il a fallu donc se servir des outils industriels existants en se disant "servons-nous en pour faire des produits propres". Donc, on est parti pour faire une restructuration fondamentale de l'entreprise, en arrêtant progressivement des pans entiers d'activité et en la spécialisant dans des domaines. On s'est servi des outils, des compétences humaines et des compétences techniques pour modifier complètement sa cible. Donc aujourd'hui, on ne répond plus aux appels d'offres en tant que sous-traitant. Pour moi c'est l'essentiel, la valeur recherche et développement, cela permet - et c'est la seule façon - pour une entreprise de s'imposer sur le marché. Donc, c'est une volonté de travailler dans des secteurs de niches. On essaie d'être original dans notre démarche et on veut également cibler un marché qui est lié au développement durable. Cela, c'est notre but et c'est notre politique (...).

La façon dont je fonctionne c'est de réfléchir par rapport à notre capacité et c'est d'être à l'affût de niches commerciales. Et c'est en partant de ces niches commerciales que nous travaillons en collaboration avec des ingénieurs extérieurs au niveau de la définition de produits.»

La participation à ce projet collaboratif revêt un triple objectif :

- la reconnaissance technique d'abord, car le processus a été initialement développé par l'entreprise avec ses fonds propres, et elle veut absolument le développer et le finaliser. Ce sera également l'occasion de faire connaître les compétences dont elle dispose pour d'éventuels nouveaux marchés,
- la recherche des compétences complémentaires qui lui font défaut pour cette mise au point,
- enfin, pouvoir partager le financement et les risques entre les partenaires après avoir essuyé plusieurs refus de financement de la part des banques et autres investisseurs privés.

La conviction de l'entrepreneur dans son projet de recherche, malgré les refus concernant les potentialités de ses recherches; lui a conduit à opérer des investissements et des changements.

« Les objectifs au départ étaient d'avoir une reconnaissance technique; et, par rapport à cette reconnaissance technique, d'être soutenu par un environnement de compétences. (...) Le partenariat initial - une entreprise leader et le centre de recherche - était pour nous une occasion : un ... de faire connaître notre entreprise, deux ... de travailler avec des compétences, et trois ..., je dirai, d'avoir une crédibilisation (...) du process et de la technologie. »

2.2.3. Culture d'entreprise

Les deux principales valeurs que le président s'est attaché à instaurer en priorité avec les anciens employés sont la R&D et la responsabilisation des salariés. Elles sont primordiales et indissociables dans la mesure où la R&D nécessite de la créativité, des essais-erreurs, des échanges et des prises de décisions. La R&D est un travail d'équipe où la confiance doit régner. Déléguer le pouvoir, accorder des responsabilités sont les marques de cette confiance mutuelle entre les dirigeants et les collaborateurs.

« Culture de recherche et développement. C'est la priorité des priorités. (...) Mon idéologie, c'est avoir des gens qui prennent des initiatives, il faut accepter que les gens prennent des initiatives. »

Le corollaire des deux premières cultures est la fidélité des salariés. Adhérant pleinement aux visions de l'entrepreneur, les salariés s'investissent et connaissent des progressions constantes de leur entreprise après avoir traversé des situations délicates avec leurs anciens employés.

« L'entreprise est une structure qui a une longue existence, c'est une structure qui s'est développée. Donc les cadres sont avec moi depuis dix ans. »

2.2.4. Le management pratiqué dans l'entreprise

L'entreprise a obtenu la certification ISO et espère décrocher un label environnemental d'ici deux ans.

Avoir réussi à sortir l'entreprise de sa situation de perte, le président a son aura et est accepté comme étant celui qui dicte la stratégie générale de l'entreprise sans forcément en référer à ses collaborateurs. Bien qu'il soit directif, il délègue et accorde des libertés d'action à ses salariés. Cette subtilité dans l'exercice du pouvoir fait la force de

l'entreprise : l'entrepreneur investit, est convaincu de ses orientations sur ses activités de R&D, et il peut compter sur ses salariés dans l'opérationnel. La résolution des problèmes se fait en groupe pour maintenir un esprit d'équipe. Toutefois, il a le droit de regard et de veto sur toute la partie recherche.

« C'est très difficile dans une PME, il faut donner des idées directrices. (...) On est obligé de réfléchir par rapport à notre capacité et il faut être à l'affût de niches commerciales. En partant de ces niches commerciales, nous collaborons avec des ingénieurs extérieurs pour la définition de produits. Après, je ramène ces visées dans l'entreprise où tout le monde propose ses idées pour les réaliser dans la meilleure efficacité. (...) Cela ce sont des choix, non pas des choix d'aventurier, mais des choix de décideur, des choix stratégiques qui sont arrêtés au niveau de l'entreprise par une seule et unique personne. Après, qu'on fasse collaborer la totalité du personnel dans la recherche pour trouver des solutions techniques ou des solutions d'adaptation, ou encore des solutions de progression, c'est tout à fait normal. (...) Il faut accepter que les gens prennent des initiatives. Il ne faut pas non plus leur en vouloir s'ils font des erreurs (...). Et donc, je n'aime pas travailler avec des gens à qui je dois dire le programme de la semaine. C'est une méthode très particulière, j'en conviens, elle n'est pas issue d'une école de management, mais c'est celle que je trouve la plus efficace.(...) »

Chez nous, concernant la prise de décision, je prends et recueille les avis de mes collaborateurs directs, et je tranche. »

La primauté est au résultat, et l'entrepreneur se donne les moyens pour atteindre ces objectifs (50% du budget de R&D est financé par ses fonds propres) : une pratique qui réussit jusqu'à présent à l'entreprise, sans attacher la place qu'elle mérite à l'efficience. Car en effet, l'efficacité doit se conjuguer avec l'efficience pour ne pas rendre exorbitant le coût de revient d'une innovation, ce qui risquerait de compromettre sa commercialisation. C'était le cas, par exemple, de l'avion concorde : un concentré de technologies et une invention très réussie issue de la collaboration entre les français et les britanniques, mais dont le succès commercial a été freiné par le coût prohibitif d'achat et d'entretien de l'appareil.

« Les gens peu investis, on les voit ici. Ils se replient sur eux-mêmes, arrivent au bureau à telle heure, repartent à telle heure, pas une de plus parce qu'on ne vit pas dans l'entreprise. (...) Et tant qu'on aura cette mentalité où tout le monde

s'accorde à travailler 35h, 32h, ce sera une catastrophe. J'ai une vision plus tournée vers le résultat que les moyens mis en place. »

2.2.5. Collaboration et management interculturel

Rappelons que les objectifs de la participation de l'entreprise à ce projet collaboratif se résument à sa recherche d'une « reconnaissance technique » et des compétences complémentaires dont elle a besoin, ainsi que de financement.

La principale clé de réussite de cette collaboration est l'esprit gagnant-gagnant retrouvé également dans le cadre des projets de coopération européenne. Le défi reste que tous les partenaires se retrouvent dans le projet et que personne ne soit lésé. Chaque partenaire mesure l'investissement et la portée commerciale d'un projet de R&D réussi.

« Ce qui nous lie, c'est l'intérêt des trois sociétés sur les avancées technologiques, les gains énergétiques, et les économies importantes réalisées. C'est un projet qui crédibilise et qui rentabilise un outil de production futur et actuel. (...) Donc, ce qui fait avancer tout le monde c'est d'avoir créé un produit, - au départ par rapport à un centre de recherche - mais qui va devenir un poumon commercial. C'est cela qui nous fait avancer aujourd'hui, parce que le projet est une réalité économique. On attend un retour sur investissement (...) C'est l'intérêt économique qui fait une bonne entente.

Et puis, on a essayé de partir d'un postulat qui consiste à dire : il ne faut pas qu'à terme, en cas de succès, il y ait des gens qui en bénéficient plus que les autres et que certaines participations financières ne soient pas remboursées. »

Comme dans les projets européens, « **l'entente entre les hommes** » est l'une des conditions de la réussite de la collaboration. Chaque partenaire, issu de cultures d'entreprise différentes, a su s'allier à la culture d'entreprise de notre étude de cas. L'entreprise, objet de notre étude, n'a pas eu à s'adapter aux autres. Ce sont plutôt les hommes de ses partenaires qui ont adhéré et, par voie de conséquence, se sont adaptés à ses manières de faire. Bien que le grand groupe partenaire de ce projet collaboratif franco-français en est le coordonnateur attitré, il n'en demeure pas moins que dans la réalité c'est la PME instigatrice, objet de notre étude, qui le devienne de fait.

Contrairement à ce qui s'est passé dans les projets européens, un style de management d'une entreprise s'est imposé aux autres partenaires.

La reconnaissance mutuelle entre les partenaires est le préalable à cette entente entre les hommes.

« La reconnaissance des uns et des autres. C'est la reconnaissance que les uns et les autres ont apportée dans une corbeille de marié. (...) Les facteurs clés de succès de cette collaboration sont l'entente entre les hommes; c'est la volonté d'hommes de permettre à une PME de s'imposer sur un marché. Mais c'est surtout l'entente qui s'est présentée : cela n'a pas été simple, mais c'est surtout l'entente entre les hommes. Je pense qu'il faut un très bon coordonnateur, j'ai réussi à faire travailler un grand groupe avec nous, ce qui n'est pas simple. C'est vrai que c'est plus nous qui avons imposé la façon de voir au grand groupe. On a pu gérer le grand groupe comme le grand groupe a su nous gérer. C'est parce que les responsables du grand groupe ont laissé une autonomie à leurs cadres. Et les cadres ont été dirigés par la PME. (...) Le grand groupe a confié ce développement à deux ou trois ingénieurs de chez eux qui se sont retrouvés en définitive sous la conduite de l'homme orchestre ... qui était l'entreprise innovante ! Et au milieu, il a fallu gérer la partie laboratoire qui, par son aspect dynamique et jeune, s'est insérée tout de suite dans la culture de l'entreprise. »

Cette entente ne va pas de soi. Elle se construit grâce à des échanges, aux écoutes attentives entre les membres, à la patience mutuelle et au partage entre tous des mêmes convictions de ce pourquoi ils collaborent.

« Il faut toujours négocier, il faut toujours parler, il faut toujours expliquer, il faut toujours rappeler les objectifs. Il faut toujours ramener à la mesure des difficultés. Il ne faut pas exagérer, il ne faut pas paniquer. »

Malgré une certaine dominance de notre PME dans cette collaboration, surmonter les difficultés techniques, technologiques, mais aussi celles - pas des moindres - financières, est resté un fait collectif. De plus, il faut aussi savoir admettre l'existence des obstacles réels sur des lots de travaux d'un ou des partenaires. En bref, il faut intégrer le schéma cognitif d'une recherche comme étant une succession d'essais-erreurs, dont les coûts peuvent être très conséquents; et ce, avec un capital motivation préservé.

« Lorsque vous faites un prototype ou lorsque vous créez, vous vous rendez compte que la conception de départ n'est pas bonne. (...) C'est l'aventure, et on ne sait pas très bien si ce que l'on pense aura réellement une conséquence, et sera une amélioration spécifique telle qu'on l'attend. Comme c'est une technologie nouvelle, personne ne sait. Donc, il n'y a pas trente six solutions, il faut essayer. (...) C'est l'essai qui permet de corriger ses erreurs. (...) Pour faire de la recherche, il faut être humble et, devant les résultats pragmatiques, se dire quelles décisions on prend. A chaque fois que l'on se trouve non pas devant une impasse mais un butoir, il fallait prendre des décisions. On a toujours su les prendre et donc on a toujours avancé. Et c'est vrai que c'était parfois une décision difficile, parce que d'un côté le programme prend du retard et cela contrarie des éléments, il faut savoir gérer ces aléas. (...) On a donc plus que doublé le budget initial, lorsqu'il faut tous les jours continuer à investir, résoudre les problèmes techniques, et modifier des produits : "tiens ! si on faisait ceci, si on faisait cela". (...) Ils ont toujours vu que l'entreprise suivait leur suggestion, ce qui a créé une ambiance et une entente cordiale. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, on ne regrette pas. Par rapport à ce que doit être le succès du dossier. »

En bref, le management de la coopération n'est autre que celui de la PME. Il est purement consultatif, sauf que toutes les décisions sont centralisées auprès du président de cette PME. Le management interculturel laisse place à une suprématie d'une seule pratique managériale. Les cultures du grand groupe et du centre de recherche sont délaissées par les ingénieurs et/ou techniciens participant au projet au profit de celle de la PME.

« Avec le grand groupe c'est simple, toutes les décisions de modification nous incombent (...). On recueille bien sûr les avis des techniciens et les ingénieurs, mais ils n'ont pas un rôle de décision. C'est pareil pour le centre de recherche, il a un rôle de consultation et de conseil. La personne qui décide de l'évolution du dossier, et donc du dossier, c'est moi. »

2.2.6. Institutionnalisation et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel dans le cadre du projet se vit au quotidien dans cette entreprise (c'est l'apprentissage sur le tas ou *learning by doing*). Le projet est ouvert à l'ensemble des salariés. Un certain nombre d'entre eux sont sollicités pour des missions

ponctuelles avec les partenaires pour une résolution de problèmes précis. Un apprentissage par la pratique ou sur le tas donne l'opportunité à chaque membre de l'entreprise de vivre pleinement le projet et, par ailleurs, d'acquérir des connaissances spécifiques. La forte personnalité du président et son emprise sur les décisions, bien que celui-ci plébiscite des initiatives des salariés, rendent le phénomène d'institutionnalisation quasi-inexistant. La logique dominante de l'entrepreneur sauveur de l'entreprise plane sur l'entreprise.

« On essaie de faire vivre la totalité de l'entreprise parce que c'est un projet relativement ouvert. C'est un projet qui est très ouvert même. On le fait vivre d'une façon extrêmement simple. Tout d'abord, il y a énormément de structures de salariés qui sont amenées pour des problèmes de mise au point, des problèmes techniques. De façon quotidienne, on a un besoin d'envoyer un chaudronnier, d'envoyer un soudeur, un mécanicien, un automaticien qui travaillent dans le département de l'activité : pour faire les modifications et les évolutions des produits du projet. Obligatoirement, ils découvrent le produit (...). Mais, personne n'est écarté du projet chez nous. En permanence, une partie des employés participe indirectement au projet. »

2.2.7. Changement après la coopération

Un nouveau service a vu le jour grâce à ce projet au sein duquel sont rattachées des parties technique et commerciale. Actuellement, la réorganisation de l'entreprise n'est pas au bout de ses mutations. Elle continue à évoluer de manière incrémentale car elle envisage d'intégrer verticalement toute la chaîne de valeur. La structure se métamorphose au fur et à mesure de l'état d'industrialisation du produit.

« Les objectifs au départ c'est (...) un ... de faire connaître notre entreprise, deux ... de travailler avec des compétences, et trois ..., je dirai, d'avoir une crédibilisation au niveau international du process et de la technologie. »

Au niveau du management, comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, c'est plutôt une transposition du management de la PME sur le projet, et aucun changement ne s'est produit.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines suite à la participation à ce projet, le président affermit l'exigence du niveau trois sur « les besoins d'appartenance » relatifs à la pyramide des besoins de l'homme de Maslow (1943). En d'autres termes, la motivation ne

se retrouve ni dans les rétributions financières proprement dites (c'est-à-dire pour les besoins physiologiques), ni dans les besoins de sécurité (selon les acteurs), mais plutôt dans le sens, l'appartenance et l'adhésion aux projets de l'entreprise. Cette vision fait suite à la logique de la culture d'entreprise basée sur l'autonomie et sur les initiatives des employés dans la vie de l'entreprise. En participant, ceux-ci arrivent à mieux comprendre les enjeux des projets à mettre en place, les enjeux du recours à leurs compétences et de leur implication.

La gestion des ressources humaines reste telle qu'elle, bien que certains salariés aient acquis des connaissances et des compétences techniques et/ou technologiques et deviennent des employés à haut potentiel. Le sentiment d'appartenance des employés à l'égard de leur entreprise réduirait leur envie de la quitter. Le président est pourtant conscient de ce risque sans pour autant s'en inquiéter.

« (...) Aller travailler dans les grands groupes, c'est malheureusement le risque. La politique de motivation, ce sont les cadres eux-mêmes qui la mettent en place par leur comportement. (...) Ils doivent savoir s'ils ont connu une évolution ou pas. (...) Ma mentalité, c'est avoir des gens qui prennent des initiatives, il faut accepter que les gens prennent des initiatives. »

2.2.8. Réseau

Le réseau de l'entreprise se limite aux contacts établis par le président suite à ses nombreux déplacements. Grâce également à cette expérience de coopération, ses deux partenaires lui fournissent des contacts auprès d'autres grands industriels majoritairement français. Cette forme de multiplication du réseau est appelée par Obstfeld (2005) « *le tertius iungens*. »

« Et grâce à son efficacité, le centre de recherche depuis son existence (...) communique énormément. Donc, indirectement, le fait qu'il soit membre du pôle fait que l'on a des retombées et des contacts hyper intéressants. (...) Le tandem grand groupe - centre de recherche nous apporte un élargissement de notre clientèle. »

Pour exporter ses produits et pénétrer le marché étranger, l'entreprise espère avoir des retombées sur les campagnes de communication et sensibilisation faites autour de ce projet par l'équipe du pôle de compétitivité. La réussite de cette expérience a poussé l'entreprise

à la renouveler. Elle se met déjà à rechercher des partenaires pour la suite du projet en entrant dans une phase de pré-industrialisation. Le schéma cognitif qui en résulte pour le moment est : « **recherche et collaboration françaises, communication internationale, prospects internationaux potentiels** ».

2.2.9. Performance

La reconnaissance de l'entreprise au niveau national et international s'est faite rapidement grâce aux communications faites par le pôle de compétitivité autour du projet. C'est une ouverture plus aisée en terme commercial qui est très appréciée par l'entreprise. En effet, comme elle veut intégrer toute la chaîne de valeur, ces contacts leur font gagner du temps.

« Vous savez, aujourd'hui, le pôle nous permet de faire connaître le projet à l'international. Le pôle a une bonne veille économique et une bonne veille commerciale. Le pôle nous permet d'avoir des contacts, surtout à l'international aujourd'hui. (...) Le pôle nous fait gagner du temps pour le développement économique. Ça, c'est important. (...)

Avant le pôle, j'avais énormément de mal à imposer mon projet dans les grands groupes (...) et je ne suis pas sûr qu'on aurait été aussi vite s'il n'y avait pas eu le pôle. Sans le pôle de compétitivité, sans la reconnaissance par l'état de notre technologie, on n'aurait pas eu le développement d'un positionnement important - y compris sous l'aspect financier - et de cette stratégie industrielle telle qu'on l'a eue. »

Les connaissances acquises par les partenaires de part et d'autre représentent autant de performances. Le chiffre d'affaires ne s'est pas, pour l'instant, nettement amélioré vu que le produit n'est pas encore commercialisé. Néanmoins, tout récemment, la PME vient d'obtenir un financement de la Commission Européenne pour l'industrialisation du produit.

L'entreprise travaille dans le secteur de retraitement des déchets et des eaux. La première expérience de collaboration s'est déroulée dans le cadre d'un pôle de compétitivité. Elle a une structure simplifiée. Elle renaît suite à la faillite d'une ancienne entreprise en inventant de nouvelles activités tout en se servant des anciens outils industriels. Elle est certifiée ISO version 2000 et espère obtenir un label environnemental d'ici deux ans. Les salariés sont

encouragés à prendre des initiatives et à être autonomes. Les solutions sont discutées de manière collective, mais seul l'entrepreneur fondateur a la décision finale.

Les valeurs fondatrices prônées par l'entrepreneur de l'entreprise sont la cohésion, la pérennité de l'entreprise - qui passe par la créativité et l'innovation -. Cette entreprise mise sur une spécialisation très forte et souhaite se positionner sur des marchés de niches. Le travail de recherche menée par la PME dans le cadre de cette coopération "franco-française" a comme objectifs la « reconnaissance technique », le pouvoir de développer cette technique et finalement de pouvoir la financer. Le nouveau process et l'invention d'un nouvel outil industriel représentent les résultats auxquels l'entreprise espère arriver.

La réussite de la collaboration repose sur « l'entente entre les hommes », l'esprit gagnant-gagnant et une perspective à moyen - court terme.

Un nouveau service a vu le jour grâce à ce projet, service auquel est rattachée une partie technique et commerciale. Cela s'accompagne de nouvelles embauches et, maintenant, le projet représente 30% de leur activité. Actuellement, la réorganisation de l'entreprise n'est pas au bout de ses changements. Elle continue à évoluer de manière incrémentale. En termes de gestion des ressources humaines, suite à la participation à ce projet, *« ce sont les cadres eux-mêmes qui la mettent en place par leur comportement »*. La motivation ne se retrouve pas dans les besoins physiologiques, ni dans ceux sociaux, mais au niveau des besoins d'appartenance. La création de sens, l'attachement à l'entreprise et l'adhésion aux projets demeurent les facteurs clés de motivation dans cette entreprise qui mise sur l'innovation selon son président. De cette manière, les salariés arrivent à mieux comprendre les enjeux des projets, de leurs compétences et de leur implication. C'est **la gestion des ressources humaines par la création de sens** basée sur l'implication et l'appartenance au groupe ou à une équipe.

Le réseau de l'entreprise se limite aux contacts du président lors de ses nombreux déplacements.

L'apprentissage organisationnel dans le cadre du projet se vit au quotidien dans l'entreprise. Le projet est très ouvert à l'ensemble des salariés. Un certain nombre d'entre eux seront sollicités pour des missions ponctuelles pour la résolution de problèmes. L'institutionnalisation ne se produit pas, laissant la place à la logique dominante du président.

Conclusion du chapitre 7

Les études par la synthèse des cas (les quatre études qualitatives de ECE) valident l'hypothèse A sur la finalité économique déclinant à la fois la réalisation des objectifs assignés dans l'accord de consortium, les acquisitions des savoirs, ainsi que les objectifs dérivés. Les ECE reconnaissent et respectent les différences culturelles. Elles les surmontent sans difficulté et trouvent cette situation de multiculturalité très enrichissante. Quant à l'hypothèse (C) sur le respect de l'individu, partiellement validée dans le chapitre précédent, elle sera totalement confirmée avec cette approche par la synthèse des cas. Les entreprises ECE affirment toute la nécessité d'entretenir une relation gagnant-gagnant et l'occasion d'élargir le réseau social. Le phénomène d'institutionnalisation reste toujours absent pour les ECE.

Cette démarche révèle des spécificités qui faisaient défaut dans l'approche précédente. Les entreprises coopératrices européennes ont une grande adaptation et anticipation aux changements. Ces caractéristiques sont totalement absentes dans le cas ECN 8. Le cas ECN 9 impose par contre à ses partenaires sa culture d'entreprise et son propre mode de management. Les entreprises coopératrices nationales ont donc une plus grande aversion aux changements que les premières. La pratique managériale découverte grâce à cette approche est « **la gestion des ressources humaines concertée et en réseau.** » Une nouvelle pratique naît des confiances mutuelles entre les différents partenaires d'un réseau soutenu où un salarié, détenteur de compétences spécifiques, est transféré avec son accord et celui de son organisation d'origine dans une organisation partenaire sans qu'aucune des parties prenantes ne soit lésée.

Enfin, des performances ont été enregistrées aussi bien chez les ECE que les ECN.

Par le biais du tableau synoptique qui suit, nous présentons les résultats essentiels des six études de cas approchées par la synthèse des cas.

Tableau n°13 : Tableau synoptique des six cas étudiés par une approche par la synthèse des cas.

HYPOTHESES	ECE n°8	ECE n°9	ECE n°10	ECE n°11	ECN n°8	ECN n°9
<p>H1-1 (A)- La finalité économique est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.</p>	<p><u>Finalités contractualisées</u> : augmenter le potentiel du logiciel, avoir des utilisateurs testeurs. <u>Finalités induites</u> : norme imposée par le projet, capacité d'adaptation et élargissement du secteur d'intervention.</p>	<p>Réalisation des <u>objectifs contractualisés</u> : mise au point des méthodes. <u>Finalités dérivées</u> : un rouage au mécanisme du projet européen, maîtrise des procédures européennes, application dans d'autres secteurs.</p>	<p><u>Finalité contractualisée</u> : partage des connaissances, atteintes des objectifs du projet européen.</p>	<p><u>Finalités contractualisées</u> acquisitions de savoirs avec la confiance scientifique et l'honnêteté intellectuelle. <u>Finalité dérivée</u> : expérience de R&D avec un organisme public.</p>	<p><u>Finalité économique</u> avec une échéance à court terme, la collaboration sert à atteindre uniquement les objectifs contractuels.</p>	<p><u>Finalités contractualisées</u> réalisation des termes du consortium : mise au point d'un nouveau produit, acquisitions de connaissances techniques. <u>Finalité dérivée</u> : réseau national élargi.</p>
<p>H1-2 (B) La multiculturalité est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.</p>	<p>Reconnaissance des différences culturelles, être à l'écoute, patient et savoir s'adapter.</p>	<p>Surmonter les différences culturelles, accepter des points de vues divergents et des modes de fonctionnement différents, les reconnaissances des compétences, et la recherche de la complémentarité.</p>	<p>Reconnaissance et respect des différences, le respect mutuel.</p>	<p>Reconnaissance et respect des différences culturelles au niveau « métiers», accepter des méthodes de travail différentes,</p>	<p>ABSENCE DE MULTICULTURALITE Souhait d'aller à l'international mais présente une forte résistance aux changements. Une préférence pour une collaboration avec un partenaire ayant une plus grande proximité culturelle.</p>	<p>Reconnaissance mutuelle des différences de « culture d'entreprises » entre les partenaires. Toutefois, la culture de cette entreprise est imposée à ses partenaires, de même que son mode de management.</p>
<p>H1-3 (C) Le respect de l'individu est une composante de la cognition SEM d'une entreprise coopératrice européenne.</p>	<p>Relation gagnant-gagnant, des concertations ou compromis entre les partenaires et le réseau social élargi.</p>	<p>Le respect et des relations amicales entre les partenaires, le réseau densifié.</p>	<p>Honnêteté intellectuelle, l'homme est considéré comme une ressource stratégique, le respect mutuel, les consensus et compromis, les dialogues et le réseau élargi.</p>	<p>Unanimité dans la prise de décision, le consensus, la relation gagnant-gagnant, la convivialité, l'élargissement du réseau social.</p>	<p>Respects des clients internes et de ses partenaires nationaux.</p>	<p>Relation gagnant-gagnant avec les partenaires nationaux, l'entente entre les hommes, le réseau s'élargit au niveau national.</p>

HYPOTHESES	ECE n°8	ECE n°9	ECE n°10	ECE n°11	ECN n°8	ECN n°9
H1 La cognition socio-économique multiculturelle prévaut dans l'entreprise coopératrice européenne.	Confirmée.	Confirmée.	Confirmée.	Confirmée partiellement parce que le projet est en-cours.	Infirmée par l'absence de la multiculturalité.	Infirmée par la domination de la culture d'entreprise de cette PME à ses partenaires.
H2 (D) L'institutionnalisation est le processus de passage de la cognition managériale SEM vers la cognition organisationnelle d'une entreprise coopératrice européenne.	Infirmée.	Infirmée.	Infirmée.	Projet en-cours.	Existence de l'institutionnalisation lors du passage de la norme ISO à la norme IFS.	Infirmée.
H3 (E) La nouvelle cognition organisationnelle SEM est source de nouvelles pratiques managériales dans une entreprise coopératrice européenne.	Adoption de la gestion par projet, et le travail en équipes transversales. Une disparition progressive des frontières entre les services. La gestion des compétences et une nouvelle structure commerciale.	L'organisation semble avoir un mécanisme naturel pour s'adapter et anticiper les changements. Une nouvelle gestion des ressources humaines « concertée et en réseau » appelée encore « le transfert humain.»	Changement dans la manière de travailler pour plus d'efficacité et d'efficacité. Les acquisitions de nouvelles références internationales. Le travail plus mutualisé, la résolution des problèmes de manière collective ou en réseau voire en sollicitant ses partenaires. Une plus grande proactivité, une gestion de projet plus exigeante, une gestion des compétences, et un nouveau service commercial.	Collaboration avec des centres de recherche publics	Aucune nouvelle pratique managériale.	Naissance d'un nouveau service technique intégrant l'aspect commercial.

HYPOTHESES	ECE n°8	ECE n°9	ECE n°10	ECE n°11	ECN n°8	ECN n°9
<p>H4 (F) La nouvelle cognition SEM et/ou les nouvelles pratiques organisationnelles engendre(ent) des performances organisationnelles dans une entreprise coopératrice européenne.</p>	<p>L'augmentation du CA, de nouveau marché, des acquisitions de nouvelles compétences.</p>	<p>Les reconnaissances européennes de ses compétences distinctives, la notoriété européenne, les acquisitions de connaissances.</p>	<p>De nouvelles compétences spécifiques, un nouveau produit innovant, une augmentation du part de marché si bien qu'elle a cédé la partie commerciale et production.</p>	<p>Projet en-cours.</p>	<p>Augmentation des ventes grâce aux collaborations à des fins courttermistes.</p>	<p>Reconnaissance nationale et internationale grâce à la communication faite par le pôle de compétitivité.</p>
<p>Conclusion</p>	<p>Modèle partiellement validé sauf pour l'institutionnalisation. Apparition de nouvelles pratiques organisationnelles propres à chaque organisation mises à part .la gestion de projet et la gestion des compétences.</p>			<p>Projet en-cours. A noter que les différences culturelles se résument à celles des métiers.</p>	<p>Modèle infirmé. Présence du phénomène d'institutionnalisation pour le passage de la norme ISO à IFS.</p>	<p>Les objectifs contractualisés sont primordiaux. Malgré la reconnaissance des différences culturelles, la culture de cette entreprise est imposée aux partenaires, absence de consensus.</p>

CONCLUSION GENERALE

La problématique portant sur le «**projet européen, catalyseur de changement organisationnel auprès des PME françaises ? Comparaison des PME¹¹³ françaises ayant participé à des projets de coopération européenne et à des projets collaboratifs franco-français**», nous a amené dans la première partie de notre recherche à modéliser l'entreprise coopératrice européenne qui aurait acquis la cognition socio-économique multiculturelle source de nouvelles pratiques managériales et de performances organisationnelles.

La seconde partie est consacrée à la vérification empirique du modèle par une approche comparative.

1. Les apports de cette recherche :

Du point de vue théorique, nous avons privilégié dès le départ la modélisation d'une entreprise coopératrice. Nous avons fait un état des lieux des travaux sur les aspects du management européen et sur le passage de la cognition managériale à celle organisationnelle. Avec des regards objectifs, nous avons su créer d'une part des liens entre ces deux théories et d'autre part des liens entre les théories et une réalité environnementale en l'occurrence le projet européen.

Au niveau empirique :

La cognition managériale que nous avons dénommée la **cognition socio-économique multiculturelle** est **acquise** par les PME coopératrices européennes. Bien qu'une partie de cette cognition ait été partiellement validée dans la première approche comparative des cas, les études complémentaires de synthèse des cas ont confirmé son acquisition.

De ces résultats, nous pouvons en déduire et mettre en exergue nos apports contribuant à mieux connaître et comprendre la complexité de la réalité organisationnelle à savoir :

¹¹³ La définition de la Petite et Moyenne entreprise a été donnée par la Commission Européenne au Journal Officiel : OJL 124, 20.5.2003, p36 comme étant une entreprise employant au maximum 250 personnes, le chiffre d'affaires n'excède pas les 50 millions d'euros.

- la finalité économique qui revêt à la fois des objectifs contractualisés dans le consortium européen et des objectifs dérivés, a été atteinte. Les entreprises ont pris conscience qu'au-delà des acquisitions des connaissances techniques, scientifiques, technologiques, et de la réalisation des objectifs de R&D ; le projet européen est un lieu d'échanges très distincts. Un projet européen voit la présence de deux ou plusieurs cultures différentes pendant lequel se construit un réseau de relations pouvant être à l'origine de nouveaux marchés, ou de nouvelles applications. Quelle que soit l'issue du projet de coopération européenne, que les résultats de la R&D ont été atteints ou non, les objectifs dérivés, eux sont acquis. Cette participation à un projet collaboratif européen présente *in fine* un résultat global positif parce que le réseau ainsi noué peut être, à long terme, source d'opportunités de nouveau marché et/ou de collaboration pour des nouveaux projets de R&D. De surcroît, l'entreprise coopératrice européenne bénéficie de la notoriété de ces projets européens ou du label « européen »,

- les entreprises coopératrices européennes ont la capacité à s'adapter à un environnement multiculturel. Elles reconnaissent les différences culturelles existantes et respectent les cultures de leurs partenaires. Ces différences culturelles résident tant au niveau macroéconomique (des différences de cultures nationales), au niveau organisationnel (différences de cultures d'entreprises, de management d'entreprises), et au niveau des cultures des métiers dans certains cas. Toutes les parties prenantes ont su les surmonter en recherchant toujours le compromis à défaut de consensus et à développer davantage les échanges et l'écoute mutuelle.

Dans le cadre de projet collaboratif strictement français, cet aspect multiculturalité est absent. Les entreprises doivent uniquement faire face aux différences culturelles relatives aux métiers. Elles ont moins de capacité à s'adapter et à anticiper les changements. Elles portent moins d'attention aux objectifs dérivés du projet collaboratif, et dans le cadre spécifique d'un projet du pôle de compétitivité, bénéficient des retombées de la promotion faite autour du projet,

- les parties prenantes dans le cadre d'un projet européen mettent l'homme au cœur du projet. Bien que l'équilibre entre la vie familiale et la vie privée et la parité homme-femme ne soient pas une priorité ; l'élargissement du réseau social, l'adoption d'une posture « gagnant-gagnant » témoignent de cet engagement pour les autres.

En optant pour l'approche universaliste du management européen (le respect de l'individu, la négociation interne à l'entreprise, la reconnaissance et le respect des différences) de l'équipe de Calori (1994-1995) comme étant le point d'ancrage de notre modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne ; la présence de cette cognition socio-économique européenne est le révélateur de la pratique du management européen chez les PME coopératrices européennes. En effet, le management européen décrit par l'équipe de Calori est issu uniquement des études menées sur les grandes entreprises européennes (British Petroleum, Saint Gobain, Fiat, Unilever ...) et le retrouver dans les PME participant à des projets européens confirme l'existence des caractéristiques, communes aux différentes cultures européennes. Bien que les PME coopératrices européennes n'y recourent pas systématiquement dans sa gestion quotidienne, elles l'appliquent dès lors qu'elles sont en situation de multiculturalité sans éprouver aucune difficulté pour surmonter les différences. Peut-on parler de valeurs immuables de la culture managériale européenne ? Les valeurs immuables ; appelées encore le « système structurant¹¹⁴ » de la culture selon Smircich (1983) ou les « valeurs intrinsèques » selon Hofstede fondent l'« enracinement » de la culture ; demeurent les mêmes en toute circonstance. Le fait de retrouver la gestion de la multiculturalité, la négociation interne et le respect de l'individu chez les PME coopératrices européennes de façon très spontanée, consolide l'existence d'une unicité de management européen dans la diversité des managements nationaux. Nous ne pouvons pas, sans que nous ayons mené des études complémentaires, confirmer ou infirmer de la caractéristique d'immuabilité de la multiculturalité du management européen.

Une fois acquise cette cognition socio-économique multiculturelle, elle reste circonscrite auprès des personnes ayant participé aux projets collaboratifs européens. Elle peut faire l'objet d'apprentissage organisationnel formel ou informel dans certaines entreprises sans pour autant se transformer en subjectivité générique. Les résultats issus des enquêtes par questionnaires soulignent le rôle capital joué par les dirigeants ou les entrepreneurs des PME dans les prises de décisions sur l'innovation et le management. Celui-ci a été confirmé par la méthode de synthèse des cas. Malgré des dialogues ascendants et descendants ou des managements participatifs, dans la majorité des cas, la logique dominante (Prahalad et al. 1986) de l'entrepreneur ou des instances dirigeantes s'impose à

¹¹⁴ «Système structurant» ou «root metaphor» suivant les termes employés par Smircich 1983.

toute l'organisation. Le phénomène **d'institutionnalisation** décrit par Weick (1995) **ne s'est pas produit**.

Notons par ailleurs le rôle capital que l'entrepreneur joue dans la définition de la stratégie d'innovation de l'entreprise. Les synthèses des cas nous révèlent que l'entrepreneur doit être clair dans son choix stratégique, à savoir :

- soit se concentrer uniquement sur son cœur de métier, sous-traitant ainsi l'aspect en aval de la chaîne de valeur (la production et/ou la commercialisation) ;
- soit une intégration verticale de toute la chaîne de valeur de l'amont vers l'aval.

Ce choix est crucial car il affecte la recherche de nouvelles ressources et leurs emplois dans l'entreprise.

L'initiative d'une participation à des projets collaboratifs revient également à l'entrepreneur. Ses propres expériences et son ouverture vers des cultures différentes que la sienne prédisposent son entreprise à prendre part dans un tel projet, et aussi à avoir une facilité d'adaptation dans un monde multiculturel.

Nonobstant l'absence d'institutionnalisation, certaines **pratiques managériales** ont connu des **changements** dans les PME coopératrices européennes. Il s'agit entre autres de conforter l'entreprise dans le management de projet et d'adopter la gestion des compétences. Nous pouvons aussi distinguer très clairement l'apparition d'une nouvelle forme de gestion des ressources humaines découverte dans l'étude de cas ECE n°9. Elle est une pratique qui vise plutôt à fidéliser les ressources humaines à haut potentiel, non plus dans son organisation uniquement, mais dans son réseau social. Cette nouvelle « **gestion des ressources humaines concertée et en réseau** » pourrait constituer une des nouvelles caractéristiques du management européen. Les collaborations et la densification du réseau entre les partenaires favorisent la confiance mutuelle. Dans certaines conditions, des compétences spécifiques de ses partenaires sont indispensables pour ses R&D. Les différentes parties prenantes négocient et pratiquent une gestion tripartite (à savoir par l'organisation d'origine, l'organisation de transfert et le salarié), ou encore la gestion concertée et en réseau, du transfert humain.

Celle-ci s'articule autour de plusieurs principes :

- l'entreprise d'origine du salarié transféré ne doit pas en être pénalisé,

- le « transfert humain » se fait toujours dans le respect total des uns et des autres. Il ne doit être ni une concurrence déloyale déguisée, ni un moyen détourné pour obtenir des informations confidentielles. Il s'inscrit dans une option de « synergie » entre les différentes parties concernées,

- le transfert doit obtenir l'accord unanime de l'entreprise de départ, de l'entreprise d'arrivée et du salarié détenteur des compétences spécifiques.

Cette pratique donne la possibilité d'acquérir les actifs complémentaires à un coût de transaction réduit, est une forme de reconnaissance des compétences du salarié concerné, et est l'occasion pour l'ancien employeur de disposer d'un levier grâce à son futur ex-salarié.

Au-delà d'une confirmation que partielle de notre modèle d'entreprise coopératrice, des enseignements essentiels méritent d'être soulevés :

- au travers des témoignages des PME ayant participé à des projets européens, les différences culturelles ne constituent en soi des obstacles insurmontables. Elles deviennent au contraire des atouts. Ces entreprises savent les gérer et travailler dans cette condition de multiculturalité. Nous pouvons en déduire que le projet collaboratif européen peut être un tremplin pour une PME française innovante, n'ayant eu que très peu voire pas du tout d'expérience internationale, pour mieux appréhender les différences culturelles tout en réussissant les objectifs de R&D,

- participer à un projet européen pour poursuivre les objectifs de R&D est primordial, mais saisir aussi l'importance des objectifs dérivés rend les expériences globalement concluantes. De ce fait, un projet collaboratif multiculturel dans le cadre d'un projet européen est un levier indispensable pour asseoir et faire connaître ses compétences à l'échelle européenne, pour bénéficier et user du label européen, pour constituer un réseau en vue de percer un nouveau marché,

- les PME françaises participant d'une manière générale à des projets collaboratifs (qu'ils soient nationaux ou européens) pratiquent, quelles que soient les circonstances, les dialogues entre les hiérarchies, les dialogues entre les services opérationnels, la collaboration entre des collègues multiculturels. Elles privilégient les formes d'apprentissage par les séminaires d'entreprises, par la coopération avec les partenaires et

par la formation initiale des salariés. Leur participation à des projets leur permet d'acquérir des connaissances techniques et de résoudre des problèmes spécifiques. L'augmentation du chiffre d'affaires constitue la variable performance financière universelle,

- ce qui caractérise et fait l'unicité des entreprises coopératrices européennes se résume par la qualité de leurs relations avec leur environnement extérieur : vis-à-vis de leurs partenaires (la collaboration avec les partenaires multiculturels, les dialogues avec les partenaires extérieurs et les relations avec les clients et les fournisseurs), l'amélioration de la qualification du personnel, et l'acquisition des savoirs culturels. Par ailleurs, ces entreprises présentent une plus grande capacité à anticiper et à s'adapter au changement. Elles bénéficient d'une meilleure image de marque européenne, d'une notoriété européenne. Les **ECE** semblent être des **organisations plus opportunistes**, avec un fonctionnement plus biologique que mécanique.

Tous ces acquis, lors de la coopération européenne ou induite suite à la participation à un projet européen, perdurent dans la période post-projet bien qu'ils forment un nouveau script très localisé auprès de ceux qui ont participé.

Du point de vue méthodologique, nous nous sommes attachés :

- à adopter une approche multiparadigmatique (le positivisme et l'interprétativisme) pour mieux appréhender et restituer les réalités organisationnelles. Dresser un état des lieux sur le management européen grâce à la revue de la littérature, nous a permis de prendre une distance critique pour modéliser de manière objective la cognition socio-économique multiculturelle. La suite du modèle a suivi le même principe. Les propres représentations qu'ont les acteurs eux-mêmes sur ce qu'ils ont vécu, et nos propres interprétations empreintes de subjectivité viennent concourir à une meilleure compréhension des phénomènes que nous observons,
- la méthodologie comparative entre deux populations (PME participant à des projets collaboratifs européens et à ceux strictement français) permet de spécifier ce qui est unique, universel ou relatif chez les entreprises coopératrices européennes et nationales. Elle augmente la validité des résultats sur la confirmation ou non du modèle d'entreprise européen,

- la triangulation méthodologique (Usunier 1993) a été atteinte grâce à l'adoption de deux approches comparatives complémentaires. En effet, la méthode comparative des cas, dont les résultats ont été présentés dans le chapitre 6 de notre étude, a vérifié les liens de causalité et a souligné ce qui est unique, relatif ou universel chez les entreprises coopératrices. La seconde approche sur la synthèse des cas insiste davantage sur les particularités et spécificités des cas étudiés,
- et enfin, la période étudiée post projet, à ce jour très peu exploré, enrichit les connaissances sur les PME qui participent à des projets collaboratifs. La mise en place de la gestion des compétences, des centres de compétences, de la gestion des ressources humaines en réseau sont effectives et demeurent suite à la participation à des projets européens.

2. Limites et perspectives de notre recherche

L'une des principales limites à notre travail de recherche concerne notre échantillon. Des terrains difficilement accessibles ne nous ont pas permis d'obtenir plus de réponses lors des envois des questionnaires et pour les études qualitatives. Certes, nous retrouvons les mêmes résultats dans l'approche comparative des cas et de synthèse des cas, toutefois des cas supplémentaires pourraient enrichir davantage les connaissances sur des éventuelles nouvelles pratiques générées par l'acquisition de la cognition socio-économique multiculturelle.

Des comparaisons des deux populations par secteur d'activité et entre secteur d'activité auraient été souhaitables pour vérifier si l'activité ou le secteur d'activité est une variable contingente sur les nouvelles pratiques organisationnelles.

Pour la poursuite de notre recherche, deux perspectives sont envisageables et une en-cours de réalisation.

La première perspective concerne la vérification empirique avec une approche quantitative de la nouvelle « **gestion des ressources humaines concertée et en réseau** » aussi bien en France dans un premier temps et dans les pays de l'Union Européenne dans un second temps. Une telle démarche quantitative permettrait ou non une généralisation de cette

nouvelle pratique, et par la même occasion confirmerait une nouvelle dimension du management européen. La confirmation de cette nouvelle gestion des ressources humaines, et sa généralisation pourrait être un atout pour l'Europe pour fidéliser ses ressources humaines à haut potentiel.

La seconde perspective est la réplication de notre recherche en faisant une comparaison entre les PME allemandes et françaises. Les tissus industriels allemand et français se composent à plus de 80% de PME. Dans le contexte de la crise économique actuelle, au quatrième trimestre de l'année 2009, l'Allemagne enregistre un excédent commercial, qui est la preuve du dynamisme des ces entreprises à l'international. Cette comparaison nous apporterait des éclairages intéressants sur les acquis après la participation à des projets européens.

Enfin, la troisième perspective qui est en-cours de réalisation, est la construction d'un petit guide pour sensibiliser les entreprises aux projets collaboratifs. Il se fera avec les collaborations de la CCI Aisne et de l'ARI Picardie. L'objectif est de partager les témoignages des entreprises, étudiées dans cette recherche, sur les atouts d'une organisation à participer à un projet collaboratif, les facteurs clés de succès pour que la coopération soit une réussite, les retombées d'une telle participation et quelques mises en garde.

BIBLIOGRAPHIE

Abelson R. (1976) "Script processing in attitude formation and decision-making", In Carroll S., Payne (Eds), "*Cognition and social behavior*", Hills-dale, p. 33-45.

Adler N. (2002) "*International Dimensions of Organizational Behavior*", South-Western Thomson Learning, 4^{ème} Edition.

Allard-Poesi F. (1998) "Representations and influence process in groups: towards a socio-cognitive perspective on cognition in organization", *Scandinavian Journal Management*, Vol.14, n°4, p.395-420.

Allard-Poesi F. (2003), "Sens collectif et construction collective du sens", in Collectif Vidaillet B., Laroche H., Allard-Poesi F., Roux-Dufort C., Koenig G., "*Le sens de l'action*", Vuibert.

Alvarez F., Oriot F. (2007) "L'interaction chercheur - sujets organisationnels : du discours au sens" in Martinet A. "*Sciences du management : épistémique, pragmatique, éthique*", Fnege, Vuibert, p. 139-164.

Aoki M. (1988) "*Information, incentives, and bargaining in the Japanese Economy*", Cambridge University Press.

Argyris C., Schön D. (2002) "*Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique*", DeBoeck Université.

Asch S. (1952) "*Social Psychology*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aupperle K., Carroll A., Hatfield J. (1985) "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *The Academy of Management Journal*, Vol.28, p 446-463.

Axelrod R. (1976) "*Structure of decision*", Princeton, N.J: Princeton University Press.

Bach L., Cohendet P., Lambert G., Ledoux M. (1992) "Measuring and Managing Spinoffs: the case of spinoffs generated by ESA programs", *American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc.*

Bach L., Lambert G., (1992) "Les règles de fonctionnement du programme spatial européen : analyse des facteurs d'intégration et de variétés industrielles", *Revue d'Economie Industrielle*, n°59, p 154-172.

Bach L., Lambert G. (2005) "*Fondements empiriques d'une métathéorie de l'innovation*", Séminaire à la mémoire de Fernand Amesse, HEC Montréal.

Baird L. (1986) "*Managing performance*", New-York, John Wiley.

Bandura A. (1977) "*Social learning theory*", Englewood Cliffs, Rinehart & Winston.

- Banville, M. (1996) "Sonia: an adaption of Linda for coordination of activities in organizations", in P. Ciancarini and C. Hankin (eds), *Coordination Languages and Models, 1st Int. Conference*, Vol. 1061 of LNCS, Springer Verlag.
- Barabel M., Meier O. (2006) "*Manageor*", Dunod.
- Barlett C., Ghoshal S. (1989) "*Le management sans frontières*", Les Editions d'Organisation.
- Barnard C. (1938) "*The function of the executive*", New-York Basic.
- Barney J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, p. 99-120.
- Bartunek M., Franzak F. (1988) "The effects of organizational restructuring on frames of reference and coopération", *Journal of Management*, Vol.4, p. 579-592.
- Bartunek J., Lacey C., Wood D. (1992) "Social cognition, in organizational change: an insider-outsider approach" *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.28, p. 204-223.
- Benne K. (1976) "The processus of re-education: an assessment of Kurt Lewin's view", In Bennis, Benne, Chin, Korey "*The planing of change*", New-York, Rinehart & Winston, p. 315-326.
- Berger P., Luckman T. (1966) "*The social construction of reality*", London: Penguin Books.
- Berscheid E., Gangestad S., Kulaskowski D. (1984) "Emotion in close relationships implications for relationship counselling", in Brown D., Lent R. (Eds), "*Handbook of counselling psychology*", New-York: Wiley.
- Bettenhausen K., Murningham JK. (1985) "The emergence of norms in competitive decision-making groups", *Administrative Science Quaterly*, Vol.30, p. 350-372.
- Bettis R., Prahalad C. (1995) "The dominant logic : retrospective and extension", *Strategic Journal*, Vol. 16, p. 5-14.
- Blanchot F., Fort F. (2007) "Coopétition et alliances en R&D", *Revue Française de Gestion*, Vol.7, n°176.
- Blaug M., Alcouffe A. (1994) "*La méthodologie économique*", Economica.
- Bloom H., Calori R., De Woot P. (1994) "*L'art du management européen*", Les Editions d'Organisation.
- Blumer H. (1969) "*Symbolic Interactionism: perspective and method*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boddewyn J. (1965) "The comparative approach to the study of Business Administration", *The Academy of Management Journal*, Vol.8, n° 4, p. 261-267.

- Bougon M., Weick K., Binkhorst D. (1977) "Cognition in organization: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 606-39.
- Bougon M. (1983) "Uncovering cognitive maps: the self-Q technique", in G. Morgan (Ed), "*Beyond Method*", Beverly Hills, CA: Sage.
- Bourgeon L. (2001) "Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion*, n°132, p. 103-111.
- Bower G., Black J., Turner T. (1979) "Scripts in comprehension and memory", *Cognitive Psychology*, Vol.11, p. 177-220.
- Brewster C. (2004) "European perspective on human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol.14, p. 365-382.
- Bruner J. (1973) "Organization of early skills action", *Child Development*, Vol. 44, n°1, p. 1-11.
- Budhwar – Sparrow P. (1998) "National factors determining Indian and British HRM practices: an empirical study", *Management International Review*, Vol.38, n°2, p.105-121.
- Budhwar P., Sparrow P. (2002) "Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian Managers", *Organization Studies*, Vol.23, n°4, p. 599-638.
- Burns T., Stakler G. (1961) "*The Management of Innovation*", Tavistock Publications.
- Burt R. (2004) "Structural holes and good ideas", *American Journal of Sociology*, n°110, p.349-399.
- Calori R., Sarnin P. (1993) "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs chez les dirigeants", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 86-94.
- Calori R., De Woot P. (1994) "*A European Model of Management: unity in diversity*", London, Prentice Hall.
- Calori R., Dufour B. (1995) "Management European Style", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, n°3, p 61-71.
- Calori R., Steele M., Yoneyama E. (1995) "Management in Europe: learning from different perspectives", *European Management Journal*, Vol. 13, pp 58-66.
- Camuffo A., Costa G. (1993) "GRH : le cas italien", in "*Management Européen et International*" sous la direction de Hermel P., Economica, p 241-267.
- Cardon M., Stevens C. (2004) "Managing human resource in small organizations: what do we know?", *Human Resource Management Review*, Vol.14, p. 295-323.
- Carroll A. (1979) "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *The Academy of Management Review*, Vol.4, n°4, p. 497-505.

- Carroll A. (2000) "Ethical challenges for business in the new millenium: corporate social responsibility and models of management morality", *Business Ethics Quarterly*, Vol.10, n°1, p. 33-42.
- Carroll A., Buchholtz R. (2002) "*Business and society: ethics and stakeholder management*", 5ème Edition, Cincinnati Ohio, South Western College Pub: Thomson Learning.
- Carroll A. (2004) "Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge", *The Academy of Management Executive*, Vol.18, n°2, p. 114-120.
- Cartwright S., Cary C. (1993) "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *The Academy of Management Executive*, Vol.7, n°2, p.57-70.
- Carver S., Scheier F. (1981) "*Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*", New-York; Springer-Verlag.
- Chandler.A (1989) "*Stratégies et structures de l'entreprise*", Editions Organisations.
- Chanlat J. (1990) "*L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*", Editions Eska.
- Chevrier S. (2000) "*Le management des équipes interculturels*", Collection Sciences Sociales et Sociétés, PUF.
- Chevrier S. (2003) "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, Vol. 38, p. 141 -149.
- Clair A. (2000) "*Droit, communauté et humanité*", Paris, Cerf.
- Clark S., Gioia D. (1993) "Strategic sensemaking and organizational performance: linkage among scanning, interpretation, action and outcomes", *The Academy of Management Journal*, Vol.36, p. 239-270.
- Clarkson M. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *The Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p. 92-117.
- Coase R. (1937) "*The nature of the Firm*", Paris, Economica, Vol.14, n°16.
- Codol J. (1989) "Vingt ans de cognition sociale", *Bulletin de Psychologie*, Vol. 390, XLII, p. 472-491.
- Cohen W., Levinthal D. (1990) "Absorptive capacity: a new on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°1, p. 128-152.
- Collerette P., Delisle G., Perro R. (1997) "*Le changement organisationnel : théorie et pratique*", Presse de l'Université du Québec.
- Cornell B., Shapiro A. (1987) "Corporate stakeholder and corporate finance", *Financial Management*, Vol. 16, p. 5-14.
- Cosette P. (1994) "*Cartes cognitives et Organisations*" - Editions Eska.

Cosette P. (2004) “*L’organisation une perspective cognitiviste*”, Les Presses de l’Université Laval.

Crosby L., Johnson S. (2002) “Managing the future”, *Marketing Management*, Vol.11, n°6, p. 10-11.

Curchod C. (2003) “La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale”, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.6, n°2, p. 155-177.

Cucit.L, Nosella.A, Petroni.G, Verbano.C (2002) " *Management and organizational models of the European Space Agencies : the results of an empirical study*", Technovation, Elsevier Science Ltd.

Cyert R., March J. (1963) “*A behavioral theory of the firm*”, Englewood Cliffs.

Daft R., Weick K. (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems", *The Academy of Management Review*, Vol.9, n°2 , p. 284-295.

Damanpour F., Evan W., Szabat K. (1989) “The relationship between types of innovation and organizational performance”, *Journal of Management Studies*, Vol.26, p 587-601.

Daniels K., Johnson G., De Chernatony L. (1994) “Differences in Managerial Cognitions of Competition.”, *British Journal of Management*, Special Issue, Vol. 5, n° 2, p. 21.

Das R. (1981) “*Management diversification: the general management perspective*”, Macmillian India, New Dheli.

Day D., Lord R. (1992) “Expertise and problem categorization: the role of expert processing in organizational sense-making”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n°1, p. 35-47.

Dean J., Holmes S., Smith S. (1997) “Understanding business networks : evidence from he manufacturing and service sectors in Australia”, *Journal of Small Business Management*, Vol.35, n°1, p. 78-84.

Derr C. (1987) “Managing high potentials in Europe: some cross-cultural findings”, *European Management Journal*, Vol. 5, n°2, p 72-80.

De Dreu C., Evers A., Beersma B., Kluwer E., Nauta A. (2001) “A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, n°6, p. 645-668.

Dess G., Origer N. (1987) “Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, n°2, p. 313-330.

Deutsch M. (1949) “A theory of cooperation and competition”, *Human Relations*, Vol.2, p 129-152.

Diani M., (2003) “*Economie évolutionniste et culture d’entreprise*”, Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur.

DiMaggio P., Powell W. (1983) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol.48, p. 147-160.

Donaldson T., Preston L. (1995) “The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 1, p. 65-91.

Donnellon A., Gray B., Bougon M. (1986) “Communication, meaning, and organization action”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 43-55

Easterby-Smith M., Malina D. (1999) “Cross-cultural collaborative research: toward reflexivity”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 1, p 76-86.

Eckbald G. (1981) “*Scheme theory*”, New-York, Academic Press.

Eisenhardt (1989) “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, Vol.14, n° 4, p. 532-550.

Ely R., Thomas D. (2001) “Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, n°2, p 229-273.

Ensley M., Pearce C. (2001) “Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance”, *Journal of Organization Behavior*, Vol.22, p 145-160.

Evans P., Lank E., Farquhar A. (1989) “Managing human resources in the international firm” in *Human resource management in international Firms*, de Evans P. – Doz Y. – Laurent A. ; Macmillan, London.

Evans P., Pucik V., Barsoux JL. (2002) “*The global challenge frameworks for international human resource management*” McGraw-Hill, Chicago.

Fericelli A-M., Sire B. (1996) “*Performance et Ressources Humaines*”, Economica, Paris.

Festinger L. (1957) “*A theory of cognitive dissonance*”, Envanson (III).

Fiol C., Lyles M. (1985) “Organizational learning”, *The Academy of Management Review*, Vol.10, p. 803-813.

Fiske S., Taylor S. (1991) “*Social cognition*”, New-York: McGraw-Hill.

Freeman R. (1984) “*Strategic management: a stakeholder approach*», Boston, MA; Pitman/Ballinger.

Friedman M. (1962) “*Capitalism and freedom*”, University of Chicago Press, Chicago-Londres.

- Frigo M. (2002) "Nonfinancial performance measures and strategy execution", *Strategic Finance*, Vol.84, n°2, p. 6-9.
- Fry W., Smith D. (1987) "Congruence, contingency, and theory building", *The Academy of Management Review*, Vol.12, n° 1, p. 117-132.
- Gaffard J-L. (1990) "Innovations et changements structurels", *Revue d'économie politique*, Vol. 100, n°3.
- Garel G., Giard V., Midler C. (2001) "Management de projet et gestion des ressources humaines", *Papier de recherché du GREGOR 2001-05*.
- Garriga E., Mele D. (2004) "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, n°1-2.
- Geertz C. (1973) "*The Interpretation of Cultures*", New York: Basic Books.
- Gioia D., Poole P. (1984) "Scripts in organizational behaviour", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, n°3, p. 449-459.
- Gioia D., Manz C. (1985) "Linking cognition and behavior: a script processing interpretation of vicarious learning", *The Academy of Management Review*, Vol.10, n°3, p. 527-539.
- Gioia D. (1986) "Conclusion: the state of the art in organizational social cognition: a personal view" in Sims, Gioia (1986) "*The thinking organizational: dynamics of organisational social cognition*", Jossey-Bass, p. 336-356.
- Girod-Séville M., Perret V. (2003) "Fondements épistémologiques de la recherche" in Thiétart R-A et coll : "*Méthodes de recherche en management*", Dunod, p. 13-33.
- Granovetter M. (2005) "The impact of social structure on economic outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, n°19, p.33-50.
- Gray B., Bougon M., Donnellon A. (1985) "Organizations as constructions and destruction of meaning", *Journal of Management*, Vol.11, n°2, p. 83-98.
- Greening D., Turban D. (1997) "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *The Academy of Management Journal*, Vol.40, n°3, p. 658-672.
- Grenier C., Jossierand E. (2003) "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart R-A et coll., "*Méthodes de recherche en management*", Dunod, p. 104-136.
- Grindley P., Mowery D., Silverman B. (1994) "SEMATECH and collaborative research: lessons in the design of high-technology consortia", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 13, n°4, pp 723-758.
- Grouard B., Meston F. (1998) : "*L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*", Dunod.

- Hagedoorn J. (1993) "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Co-operation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 371-385.
- Hall R. (1976) "A system pathology of an organization: the rise and fall of the old Saturday evening post" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p.185-211.
- Hall E. (1979) "*Au-delà de la Culture*", Seuil, Paris.
- Hall R. (1984) "The natural logic of management policy making: its implications for survival of an organization", *Management Science*, Vol.30, p 905-927.
- Harrigan K. (1985) "*Strategies for Joint Venture success*", Lexington Books.
- Harrigan K. (1988) "Strategic alliances and partner asymmetries", *Management International Review Special Issue*, p 53-72.
- Harris S. (1994) "Organizational culture and individual cognition: a schema-based perspective", *Organization Science*, Vol.5, n°3, p. 309-321.
- Harris S. (1995) "Organizational culture and individual sensemaking a schema based perspective", *Organization Science*, Vol. 5, n°3, p. 309-321.
- Harvey M., Buckley R. (1997) "Managing inpatriates: building a global core competency", *Journal of World Business*, Vol. 32, n°1, p. 35-52.
- Hatch M. (2000) "*Théorie des organisations : de l'intérêt des perspectives multiples*", De Boeck Université, Bruxelles.
- Hedberg B. (1981) "How organizations learn and unlearn", in Nystron P & Starbuck W., "*Handbook of organizational design*" Oxford University Press.
- Heneman R., Tansky J., Camp S. (2000) "Human resource management practices in small and medium sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Fall, p. 11-26.
- Hermel P. (1993) "Le Management des ressources humaines en France : approche rétrospective et prospective", in "*Management Européen et International*" sous la direction de Hermel P., Economica, p 225-240.
- Hiltrop JM., Despres C., Sparrow P. (1995) "The changing role of HR managers in Europe", *European Management Journal*, Vol.13, n°1, p. 91-98.
- Hodgkinson G., Johnson G. (1994) "Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 31,n°4 , p. 525-551.
- Hofstede G (1982) "*Culture's conséquences*" Sage Publications : Newbury Park.
- Hofstede G. (1991) "*Cultures and Organizations; Software of the Mind*", McGraw-Hill, New-York.

Hofstede G. (1993) “Le sens et les aspects de la culture dans le management international”, in “*Management Européen et International*” sous la direction de Hermel P., *Economica*, p. 91-109.

Holder J. (1976) “Decision making by consensus”, In M. Ivancevich, H. Donnelly “*Readings in Organizations : behavior, structure, process*”, Plano, TX : Business Publications, p. 307-319.

Huff A. (1982) “Industry influences on strategy reformulation”, *Strategic Management Journal*, Vol.3, p. 119-130.

Huff A. (1990) “*Mapping strategic thought*“, John Wiley and Sons.

Huff A., Schwenk C. (1990), “Bias and sensemaking good times and bad”, in Huff A. (Eds.), “*Mapping Strategic Thought*”, Wiley, Chichester, p. 89-108.

Huselid M. (1995) “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *The Academy of Management Review*, Vol 38, n°3, p. 635-672.

Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997) “The effects of human resource management practice on productivity: a study of steel finishing lines”, *American Economic Review*, Vol. 87, n°3, p. 291-313.

Ihara H. (2004) “Rexamination of Japanese management System”, *Management Japan*, Vol.36.

Ingham M. (1994) “L’apprentissage organisationnel dans les coopérations”, *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fév. 1994, p. 105-121.

Isabella L. (1990) “Evolving interpretations as a change unfolds: how manager construe key organizational events”, *The Academy of Management Review*, Vol.33, p. 7-41.

Ittner C., Larcker D. (2003) “Coming up short on nonfinancial performance measurement”, *Harvard Business Review*? Nov., p. 88-95.

Jenkins M., Johnson G. (1997) “Linking Managerial Cognition and Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps.”, *British Journal of Management*, Special Issue, Vol. 8, n° 2, p.S77-S90.

Johnson D., Hoopes D. (2003) “Managerial Cognition, Sunk Costs, And The Evolution Of Industry Structure.”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n° 10, p 1057-1068.

Johnson G. (1988) “Rethinking Incrementalism”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p 75-91.

Jolivet F., Navarre C. 1996 "Large-scale projects, self-organizing and meta-rules : towards new forms of management", *International Journal of Project Management*, Vol. 14,n°5, p. 265-271.

Jones T. (1980) "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. XXII, n°2, p. 59-67.

Kaplan R., Norton D. (1998) "*Le tableau prospectif*", Les Editions d'Organisation.

Keys B., Denton L., Miller T. (1994) "The Japanese management theory jungle-revisited", *Journal of Management*, Vol.20, n°2, p 373-402.

Kilduff M., Angelmar R., Mehra A., (2000) "Top Management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions", *Organization Science*, Vol.11, n°1, p. 21-34.

Kim D. (1993) "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Vol. 33, n°1, p. 37-50.

Kirkman B., Shapiro D. (1997) "The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness", *The Academy of Management Review*, Vol.22, n°3, p. 730-757.

Klarsfeld A., Mabey C. (2004) "Management development in Europe: Do national models persist?", *European Management Journal*, Vol. 22, n°6, p 649-658.

Kline J., Rosenberg N. (1986) "An overview of innovation" in Landau R. –Rosenberg N. (eds) "*The Positive Sum Strategy*", National Academy Press, Washington DC, p. 275-305.

Kluckhohn F., Trodtbeck F. (1961) "*Variations in value orientation*", Evanston, IL: Row Peterson.

Koenig G. (1993) "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue des Gestions des Ressources Humaines*, n°9, p. 4-17.

Koenig G. (2003) "L'organisation dans une perspective interactionniste", coordonnée par Vidaillet B. in « *Le sens de l'action* », Vuibert.

Lacroix J. (2003) "*Communautarisme versus libéralisme. Quel modèle d'intégration politique ?*", Editions de l'Université de Bruxelles.

Lallé B. (2004) "Production de la connaissance et de l'action en science de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur »", *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°148, p. 45-65.

Lane H., Beamish P. (1990) "Cross cultural cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs", *Management International Review*, Special Issue 30, p 87-102.

Langfield-Smith K. (1992) "Exploring the need for a shared cognitive map", *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, p. 349-368.

- Laroche H. (1995) "From decision to action in organizations", *Organization Science*, Vol.6, n°1, p. 62-75.
- Lau C., Woodman R. (1995) "Understanding organizational change: a schematic perspective", *The Academy of Management Journal*, vol.38, n°2, p 537-554.
- Lauriol J. (1998) "*La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive*", L'Harmattan.
- Lawrence P., Lorsch J. (1967) "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, n°1, p.1-47.
- Lawrence B. (1997) "The black box of organizational demography", *Organization Science*, n°8, p. 1-22.
- Levi A., Tetlock P. (1980) "A cognitive analysis of Japan's 1941 Decision for war", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 24, p 195-211.
- Levy O. (2005) "The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms. ", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, n°7, p. 797-819.
- Lord R. , Kernan M. (1987) "Scripts as determinants of purposeful Behavior in Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol.12, n°2, p. 265-277.
- Louis M. (1980), "Surprise and sensemaking : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 226-251.
- Mac Call M., Kaplan R. (1985) "*Whatever it takes: decision makers at work*", Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- March J., Simon H. (1958), "*Organizations*", New-York: John Wiley & Sons.
- Marckóczy L (1995) "*Barriers to shared belief: the role of strategic interest, managerial characteristics and organizational factors*", Doctoral Dissertation. Cambridge University.
- Mariti P., Smiley R. (1983) "Cooperative agreements and the Organization of industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, p 437-451.
- Marlow S. (2002) "Regulating labour management in small firms", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, p. 285-295.
- Marlow S. (2006) "Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms", *Human Resource Management Review*, Vol.16, p. 467-477.
- Maslow A. (1943) "A theory of human motivation", *Psychological Review*, Vol.50, n°4, p. 370- 396.
- Massotte P., Bataille R. 2000 "Future production systems: Influence of self-organization on approaches to quality engineering", *International Journal of Production Economics*, Volume 64, n°1-3, p. 359-377.

- Mason R., Mitroff I. (1981) “*Challenging strategic planning assumptions*”, New-York: Wiley.
- Mason R., Mitroff I. (1982) “Business Policy and metaphysics: some philosophical considerations”, *The Academy of Management Review*, Vol.7, n°3, p. 361-371.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (2003) “Analyse causale et modélisation”, in Thiétart R-A et coll., « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, p. 334-371.
- McGuire J., Sundgren A., Schneeweis T. (1988) “Corporate social responsibility and firm financial performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol.31, n°4, p. 852-872.
- Mead M. (1976) “*Cooperation and competition among primitive people*”, Boston, Beacon.
- Meier O. (2006) “*Management interculturel*”, Dunod, 2^{ème} Edition.
- Meindl J., Stubbart C., Porac J. (1994) “Cognition within and between organizations: five key questions”, *Organization Science*, Vol. 5, n°3, p. 289-293.
- Midler C. (1993) “*L’Auto qui n’existait pas. Management des projets et transformation de l’entreprise*”, InterEditions, Paris.
- Miles R., Snow C. (1992) “Causes of failure in network of organization”, *California Management Review*, Vol.34, n°4, p.53-72.
- Millar M., Tesser A. (1986) “Effects of affective and cognitive focus on the attitude-behavior relation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 51, p. 270-276.
- Miller D. (1996) “A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature”, *Journal of Management*, Vol. 22, n°3, p. 485-505.
- Milliken F., Martins L. (1996) “Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groupes”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, n°2, p. 402- 433.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théoret A. (1976) “The structure of unstructured decision process”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 246 – 275.
- Mintzberg H. (1982) “*Structure et Dynamique des organisations*”, Paris, Editions d’Organisation.
- Moscovici S. (1972) “*Introduction à la psychologie sociale*”, Larousse Université, TomeI.
- Mothe C. (1996) “*L’appropriation des résultats au sein de consortia en recherche et développement*”, Thèse de Doctorat, Université Paris X –Nanterre.
- Mothe C., Quélin B. (2000) “Creating competencies through collaboration: the case of Eureka R&D consortia”, *European Management Journal*, Vol. 18, n°6, p 590-604.

Moule C. (1998) "The regulation of work in small firme", *Work, Employment and Society*, Vol.12, p. 635-654.

Mounod E. (1997) "*L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'Environnement*", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Doctorat HEC.

Nalleau G., Vasseur J. (1998) "Deux modèles d'alliance gagnants", *L'expansion Management Review*, n°88, p 74-81.

Nooteboom, B. 2000 "Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance", *Journal of Management and Governance*, n° 4, p. 69-92.

O'Reilly C. (1983) "The use of information in organizational decision making: a model and some propositions", in L.Cumming & Staw (Eds), *Research in organisational behavior*, Vol.5, p. 250-273.

Obstfeld D. (2005) "Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, p.100-130.

Orlikowski W. (1996) "Improvising Organizational Transformation over Time: A situated change perspective", *Information Systems Research*, n°7, p. 63-92.

Orlitzky M., Schimdt F., Rynes S. (2003) "Corporate social and financial performance: meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, n°3, p. 403-441.

Ouchi W., Jaeger A. (1978) "Type Z organization: stability in the midst of mobility", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, n°2, p 305-314.

Ouchi W. (1980) "Markets, bureaucraties and clans ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p 129 – 142.

Ouchi W. (1982) "*Théorie Z : faire face au défi japonais*", Inter-Editions.

Park S., Ungson G. (1997) "Reexamining national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°2, p 279-307.

Pene D. (1993) "*Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise : diagnostic financier et stratégique* », Economica, Tome2.

Pepperd J., Rylander A. (2001) "Using an intellectual capital reserve perspective to design and implement a growth strategy: the case of Apion", *European Management Journal*, Vol. 19, n°5, p. 510-525.

Pfeffer J. (1981) "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms" in: "*Research in Organizational Behaviour, an Annual series of analytical essays and critical reviews*", Staws B. - Cummings L., Greenwich: JAI Press Inc., Vol. 3, p. 1-52.

Pfeffer J., Sutton R. (2000) *“The knowing-doing gap: how the smart companies turn knowledge into action”*, Harvard Business School Press.

Picq T. (1995) “Vers un modèle de management européen”, *Gestion 2000*.

Porac J., Thomas H., Baden F. (1989) “Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish Knitwear manufacturers”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n°4, p. 397 – 416.

Porac J., Thomas H. (1990) “Taxonomic Mental Models in Competitor Definition”, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, n°2, p. 224-240.

Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C., Park S. (2002) “National and organizational culture differences and international joint venture performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, p. 243-265.

Prahalad C., Bettis R. (1986) “The dominant logic: a new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 485-501.

Ragin C. (1987) *“The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies”*, University of California Press.

Ring P., Rands G. (1989) “Sensemaking, understanding and committing: emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M’s microgravity research program” in Van de Ven A., Angle H., Poole M. *“Research on the management of innovation : the Minnesota studies”*, Ballinger New-York, p. 337-366.

Rokeach M. (1968) *“Beliefs, Attitudes and Values”*, Jossey-Bass, San Francisco.

Rokeach M. (1973) *“The nature Human Values”*, Free Press, New-York.

Ryle G. (1959) *“The Concept of Mind”*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Sackman S. (1991) *“Cultural knowledge in organizations : exploring the collective mind”*, Sage Newbury Park.

Sainsaulieu R. (1977) *“L’identité au travail”*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sapienza M. (1985) “Believing is seeing: how culture influences the decisions top managers make”, in Kilmann R., Saxton M., Serpa R. Et al (Eds), *“Gaining control of corporate culture”*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 66-83.

Savall H., Zardet V. (2004) *“Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique”*, Economica, 432p.

Schein E. (1985) *“Organizational culture and leadership”*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schermerhorn J. (1975) “Determinants of interorganizational coopération”, *The Academy of Management Journal*, Vol.18, n°4, p 846-856.

Schneider S.(1989) “Strategy formation : the impact of national culture”, *Organization Studies*, Vol.10,p.157-176.

Schneider S., Shirvastava P. (1988) “Basic Assumptions Themes in Organizations”, *Human Relations*, Vol.41, n°7, p. 493-516.

Schneider S., De Meyer A. (1991) “Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, p. 307-320.

Schneider S., Angelmar R. (1993) “Cognition in organizational analysis: who’s minding the store?”, *Organization Studies*, Vol. 14, n°3, p. 347-374.

Schutz A. (1967) “*The phenomenology of the social world*”, Evanston: Northwestern University Press.

Schwenk C. (1984) “Cognitive simplification processes in strategic decision making”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, p. 111-128.

Schwenk C. (1988) “*The essence of strategic decision making*”, Lexington Books, Lexington, MA.

Scott W. (1992) “*Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*”, Prentice Hall, 3ème édition.

Shaw B. (1990) “A cognitive categorization model for the study of intercultural management”, *The Academy of Management Review*, Vol.15, p. 626-645.

Shenkar O., Zeira Y. (1992) “Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, p 55-75.

Simon H. (1947) “*Administrative Behavior. A study of decision-making process in administrative in administrative organization*”, traduction française P-M Dauzat, 1983, Economica.

Simon H. (1955) “On a class of skew distribution functions”, *Biometrika*, p. 425 -440.

Simon H. (1955) “A behavioral model of rational choice”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, p. 99 -118.

Simon H. (1959) “Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science”, *American Economic Review*, Vol. 49, n°1, p. 253 -283.

Sims H., Gioia D. (1986) “*The thinking organization* », Jossey Bass Publishers, San Fransisco.

Skinner B. (1974) “*Pour une science du comportement : le behaviorisme*”, Delachaux & Niestlé, Paris.

Smircich L. (1983) “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 339 – 358.

Starbuck W., Hedberg B. (1977) "Saving an organizations from a stagnating environments", in Thorelli, *Strategy + Structure = Performance*, Indianan University Press.

Starbuck W. (1983) "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 91-102.

Starbuck W., Milliken F. (1988) "Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense", in Hambrick D. (Eds), "*The executive effect: concepts and methods for studying top managers*", Greenwich, CT: JAI Press, p. 35-65.

Stubbart C. (1989) "Managerial cognition: a missing link in strategic management research", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n°4, p. 325 – 348.

Sveiby K. (2000) "*La nouvelle richesse des entreprises*", Maxima.

Swan J. (1995) "Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions.", *Human Relations*, Vol. 48, n° 11, p. 1241-1270.

Taguieff P-A. (2005) "*La république enlisée* », Editions des Syrtes.

Taylor F. (1911) "*Principles of scientific management*" Harper & Row.

Teece D. (1986) "Profiting from technological innovation: implications for integration collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, n°15, p. 285-305.

Teece D. (2006) "Reflections on "Profiting from Innovation", *Research Policy*, n°35, p. 1131-1146.

Thévenet M. (1993) "*La culture d'entreprise*", Que sais-je ?, PUF.

Thévenet M. (2000) "*Le plaisir de travaille*", Editions d'Organisation.

Thiétart.R.A (2000) " Management et complexité : concepts et théories», *Centre de recherche Dauphine Marketing -Stratégie Prospective (DMSP)*, Cahier n° 282, Avril 2000.

Thiétart R-A et al. (2003) "*Méthodes de recherche en management*", Dunod.

Tixier M.(1994) "Employers' recruitment tools across Europe", *Employee Relations*, Vol. 18, n°6, p.69-80.

Thomas B., McDaniel R. (1990) "Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information-processing structure of top management teams", *The Academy of Management Journal*, Vol.33, p. 286-306.

Thomas J., Clark S., Gioia, D. (1993) "Strategic sensemaking and organizational performance: linkage among scanning, interpretation, actions and outcomes", *The Academy of Management Review*, Vol. 36, n°2, p. 239-270.

Thorne P., Millard M. (1994) "A Model of the European Organization", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, n°11, p 4-12.

Thurley.K, Wirdenus.H (1989) " *Vers un management multiculturel en Europe*", Les Editions d'Organisation.

Torrès O. (2001) « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol. 6, n°1, p. 1-16.

Tripsas M., Gavetti G. (2000) "Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging", *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°10/11, p. 1147-1161.

Trompenaars F. (1998) "*Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*"», Homewood, IL; Irwin.

Turner B. (1976) "The organizational and interorganizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, p. 378-397.

Ullmann A. (1985) "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance", *The Academy of Management Review*, Vol.10, p. 540-577.

Urban S., Vendemini S. (1992) "*Strategic Alliances in Europe: a guide to European cooperative corporate strategies*", Basil Blackwell.

Usunier J., Easterby-Smith M., Thorpe R. (1993) "*Introduction à la recherche en gestion*", Economica, 233p.

Vickery G. (2000) "Identifier et mesurer l'immatériel pour mieux le gérer", *Revue Française de Gestion*, Vol.0, p. 101-110.

Waddock S., Graves S. (1997) "The corporate social performance – financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°4, p. 303-319.

Walker G. (1985) "Network position and cognition in a computer software firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, p. 103-130.

Walsh J., Fahey L. (1986) "The role of negotiated belief structures in strategy making », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 325-338.

Walsh J., Henderson C., Deighton, C. (1988) "Negotiated belief structures and performance: an empirical investigation", *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 42, n°2, p. 194-216.

Walsh J., Charalambides L. (1990) "Individual and social origins of belief structure change", *Journal of Social Psychology*, n°130, p. 517-532.

Walsh J. (1995) "Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane", *Organization Science*, Vol. 6, n°3, p. 280-321.

- Walzer M. (1997) “*Sphères de justice*”, traduit de Engel P., Paris, Seuil.
- Wartick S., Cochran P. (1985) “The evolution of the corporate social performance model”, *The Academy of Management Review*, Vol.10, p. 758-769.
- Watson W., Kumar K., Michaelsen L. (1993) “Cultural diversity’s impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task group”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 590-602.
- Weber M. (1965) “*Essais sur la théorie de la science*”, Paris, Plon.
- Weber R., Crocker J. (1983) “Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs”, *Journal of Personality and Social Psychology*, n°45, p. 961-977.
- Weick K. (1979) “*The social psychology of organizing*”, Reading M.A Addison Wesley.
- Weick K., Bougon M. (1986) “Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure”, in Sims H., Gioia D. (Eds), “*The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*”, San Francisco: Jossey-Bass, p. 102-135.
- Weick K (1988) “Enacted sensemaking in crisis situations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, p. 305-317.
- Weick K. (1990) “Cognitive process in organizations”, in Cummings L., Staw B. (Eds), “*Information and cognition in organizations*”, Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick K., Roberts K. (1993) “Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight deck”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n°3, p. 357-381.
- Weick K. (1995) “*Sensemaking in Organizations*”, Foundations for Organizational Science, Sage Publication Series.
- Williamson O. (1970) “*Corporate control and business behaviour*”, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Williamson O. (1979) “Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, October, p.233-259.
- Wood D. (1991) “Corporate social performance revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p. 691-718.
- Woodward J. (1958), “*Management and Technology*”, HMSO.
- Wright P., McMahan G. (1992) “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, *Journal of Management*, Vol.18, n°2, p. 295-320.
- Yates B. (1983) “*The decline and fall of the American automobile industry*”, Empire Books, New-York.
- Yin R. (1990) “*Case study research, design and methods*”, Newbury Park, CA, Sage.

Zarifian P. (1993) *“Quels modèles d’organisation pour l’industrie européenne: l’émergence de la firme coopératrice”*, L’Harmattan.

ANNEXES

Annexe n°1
QUESTIONNAIRE

Nom de l'entreprise:

Adresse :

N°tél. :N°Fax :

Nom de la personne qui répond au questionnaire :

(Responsabilité :) Nombre de salariés :

Date de création de l'entreprise : Secteur d'activité:

Avez-vous déjà participé à des projets européens : OUI NON

Si OUI : Nom du projet :

Année du projet : Durée du projet :

Nombre d'entreprises participant au projet

Nombre d'entreprises étrangères participant au projet

I- EXPERIENCE D'APPRENTISSAGE

Les questions ont trait successivement :

- à la conception, les mises au point et le développement de vos produits ou services Q1
- à la production de votre entreprise Q2
- aux différentes formes d'apprentissage dans votre entreprise Q4
- à l'impact de l'apprentissage au niveau de votre entreprise Q5
- aux performances de votre entreprise : Q6 à Q 10

Q1 : La conception et le développement de produits ou de services

Lors de la création de vos trois derniers produits ou services (A,B,C) ...

Q1.1 Quels ont été les facteurs enclencheurs ou initiateurs de ces nouveaux produits ou services?

Pour chaque produit, vous pouvez cocher plusieurs réponses

Trois derniers produits ou services	A	B	C
Facteurs initiateurs			
- sur proposition d'un salarié ou d'un groupe d'employés			
- sur proposition des dirigeants de votre entreprise			
- sur sollicitation d'un ou de plusieurs client(s)			
- sur proposition d'un ou de plusieurs fournisseur(s)			
- sur proposition d'un consultant			
- lors de la coopération			
- à l'occasion de la fréquentation de foires et expositions			
- par internet			
- autres (veuillez préciser)			

Q1.2 Quels sont les facteurs qui vous paraissent particulièrement importants pour la **conception et les mises au point** de vos nouveaux produits, services ou process ?

Pour chaque type de conception, vous pouvez cocher plusieurs réponses

Facteurs	C1	C2	C3	C4
	Conception et mises au point de nouveaux matériaux	Conception et mises au point de nouveaux produits	Conception et mises au point de nouveaux services	Conception et mises au point d'un nouveau process
- les savoir-faire techniques spécialisés déjà acquis par vos salariés				
- les formations appliquées de vos salariés				
- les connaissances appliquées des partenaires				
- les connaissances scientifiques fondamentales déjà acquises par vos salariés				
- les formations fondamentales de vos salariés				
- les connaissances fondamentales des partenaires				
- l'analyse des produits ou des productions des concurrents				
- les compétences extérieures à votre entreprise (autres que les partenaires)				
- autres (veuillez préciser)				

Q1.3 Quels sont les facteurs qui vous paraissent particulièrement importants pour le **développement et la diffusion** de vos produits ou services ?

Pour chaque type de développement, vous pouvez cocher plusieurs réponses

Facteurs	D1	D2	D3	D4
	Développement de vos nouveaux produits ou services	Amélioration des produits ou brevets existants	Développement en commun de nouveaux produits ou services	Développement de nouvelle utilisation ou usage des produits ou services
- les savoir-faire techniques spécialisés déjà acquis par vos employés				
- les formations appliquées de vos employés				
- les connaissances appliquées des partenaires				
- les connaissances fondamentales déjà acquises par vos employés				
- les formations fondamentales de vos employés				
- les connaissances fondamentales des partenaires				
- les installations techniques des partenaires ou de tiers				
- l'ouverture de nouveaux marchés				
- les nouveaux partenaires pour la diffusion				
- autres (veuillez préciser)				

Q1.4 Quels ont été les acteurs les plus importants pour le développement de ces trois derniers nouveaux produits ou services (A,B,C)?

Pour chaque produit, vous pouvez cocher plusieurs réponses

Types de produits ou de services		A	B	C
Acteurs				
- l'équipe interne à l'entreprise				
- l'équipe élargie avec les experts des partenaires				
- l'équipe élargie avec les experts des coopérants				
- l'équipe élargie avec les experts des cabinets d'étude				
- des centres de recherche appliquée universitaires ou professionnelles				
- autres (veuillez préciser).....				

Q1.5 Combien de temps a pris le développement de ces trois derniers nouveaux produits ou services (A,B,C)?

Pour chaque produit, cochez une case

Types de produits ou de services		A	B	C
Durée de développement				
- 6 mois à 1 an				
- de 1 an à 2 ans				
- plus de 2 ans				

Q2 La production de l'entreprise : Quels sont les facteurs qui vous paraissent particulièrement importants pour la production de vos produits ou la réalisation de vos services?

Pour chaque facteur, cocher une case afin d'indiquer le degré d'importance

Facteurs	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- les savoir-faire techniques spécialisés déjà acquis par vos salariés				
- les formations appliquées de vos salariés				
- les connaissances appliquées des partenaires				
- les savoirs fondamentaux déjà acquis par vos salariés				
- les formations fondamentales de vos employés				
- les connaissances fondamentales des partenaires				
- les spécialistes extérieurs à votre entreprise (autres que les partenaires)				
- les facteurs de production de vos partenaires ou de tiers				
- autres (veuillez préciser)				

Q3 Les facteurs culturels : Quels sont les facteurs qui vous ont aidés dans la conception, le développement et la production de vos produits ou la réalisation de vos services dans le cadre des programmes de coopération européenne ou des apprentissages dans vos projets nationaux ?

Pour chaque facteur, cocher une case afin d'indiquer le degré d'importance

Facteurs	1	2	3	4
	Pas Important	Peu important	Assez important	Très important
- la collaboration avec des collègues multiculturels internes				
- la collaboration avec des partenaires multiculturels				
- la culture du métier avec ses partenaires				
- la participation pluriculturelle ou collective				
- la recherche du consensus avec vos partenaires				
- votre culture d'entreprise ou celle des autres				
- la décentralisation au sein de votre organisation				
- les dialogues avec les partenaires				
- les dialogues avec vos collègues et dirigeants				

Q4.0 Les formes d'apprentissage : Quelles sont les formes d'apprentissages les plus courantes dans votre entreprise?

Noter de 1 à 4 les différentes formes d'apprentissage : la note 4 la plus importante à 1 la moins importante

- la formation initiale des salariés ()
- la formation continue individuelle des salariés ()
- la formation continue de groupes d'employés ()
- l'apprentissage sur le tas ()
- les séminaires en entreprise ()
- la rotation des salariés dans les différentes fonctions ou services ()
- les réunions organisées par votre entreprise ()
- les rencontres informelles dans votre entreprise (cafétéria, cantine ...) ()
- les bonnes relations inter-personnelles ()
- les relations constructives avec les clients et les fournisseurs ()
- les accords de coopération avec des partenaires ()
- autres (veuillez préciser) ()

Q4.1- Quel est le nombre des ressources internes à l'entreprise impliquées dans cette coopération ou collaboration :

Q4.2- Quelle est la fréquence des réunions formelles avec vos partenaires de projet ou vos collaborateurs externes à l'entreprise (par semaine ou par mois) :

Q4.3- Combien de fois avez-vous eu de réunions informelles avec vos partenaires de projet ou vos collaborateurs externes à l'entreprise (par semaine ou par mois)

- échanges de documents..... - autres :
- échanges téléphoniques
-

Q4.4- Que représente en % l'activité de coopération ou de collaboration avec vos partenaires par rapport à l'activité de l'entreprise

Q5 L'impact de l'apprentissage au niveau de votre entreprise

Q5.1 Quel a été l'impact des programmes de coopération européenne ou des apprentissages de vos projets nationaux au niveau de votre entreprise?

Pour chaque impact, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

Impacts	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- amélioration des méthodes de travail				
- amélioration des techniques de production				
- acquisition de connaissances techniques				
- résolution d'un problème précis				
- approche de nouveaux marchés par apprentissage interculturel				
- meilleure adaptation au changement				
- autres (veuillez préciser)				

Q5.2 Si vous avez participé à une expérience de coopération, pensez-vous que le coût de la coopération est excessif par rapport au processus d'apprentissage?

OUI **NON**

Si vous avez participé à plusieurs expériences de coopération, votre jugement est-il le même ?

OUI **NON**

Q5.3 Quelle est la nature des connaissances acquises lors de votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux ?

Pour chaque nature de connaissance, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

Nature des connaissances	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- les savoirs scientifiques				
- les savoir-faire techniques pour la productivité de la production				
- les savoir-faire techniques pour une amélioration de la qualité des produits et des services				
- l'amélioration de la qualification du personnel				
- l'opportunité de normalisation et de codification de vos produits				
- les savoirs organisationnels de nature à améliorer le fonctionnement général de votre entreprise				
- les savoirs organisationnels pour une meilleure compréhension du fonctionnement des autres entreprises				
- les savoirs stratégiques susceptibles de suggérer une réorientation de votre entreprise				
- le gain de temps lors d'une intégration dans un environnement nouveau (la capacité d'adaptation)				
- les savoirs culturels pour une meilleure adoption et intégration des cultures des autres entreprises (individus et/ou entreprises) et également de leurs cultures nationales				

Q5.4 Votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux a-t-elle (ont-elle) engendré de nouveaux types de dialogue et de communication ?

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- dans votre entreprise entre les services opérationnels				
- dans votre entreprise entre la direction et les services opérationnels				
- avec les partenaires extérieurs				
- avec les concurrents				
- autres (veuillez préciser) ...				

II- PERFORMANCES LIEES A L'EXPERIENCE D'APPRENTISSAGE

Les performances auxquelles nous nous intéressons sont celles résultant de votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou de votre (vos) apprentissage(s) organisationnel(s) dans vos projets nationaux.

Q6- Performance en termes de management pluriculturel : votre(vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux vous a-t-elle (ont-elle) permis d'atteindre :

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- une augmentation du nombre de clients étrangers				
- une augmentation du nombre de fournisseurs étrangers				
- une augmentation du nombre de travailleurs d'origine étrangère dans votre entreprise				
- une augmentation du nombre d'équipes pluriculturels				
- autres (veuillez préciser).....				

Q7- Performance européenne : votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux vous a-t-elle (ont-elle) permis de progresser dans la voie :

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- d'une reconnaissance européenne de vos produits et services (image de marque)				
- d'une augmentation des ventes au niveau européen				
- d'une augmentation du recrutement de personnel au niveau européen				
- d'une augmentation de l'investissement au niveau européen				
- d'une acquisition d'une notoriété européenne de votre entreprise				

Q8- Performance organisationnelle : Votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux vous a-t-elle (ont-elle) de ce fait amélioré l'efficacité de votre entreprise sur les points suivants :

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- adaptation au changement				
- anticipation au changement				
- résolution des problèmes spécifiques				
- gestion des ressources humaines				
- gestion des compétences				
- efficacité organisationnelle (réduction des coûts fixes administratifs)				

Q9- Performance sociale : Votre (vos) expérience(s) de coopération européenne ou d'apprentissage dans vos projets nationaux a-t-elle (ont-elle) de ce fait amélioré la performance sociale de votre entreprise sous la forme :

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- de respect de l'identité d'autrui				
- d'effort d'acquiescer la confiance d'autrui				
- d'effort pour stimuler le dialogue entre les personnes				
- d'un souci de comprendre les raisons d'une décision (quel que soit le rang hiérarchique des personnes concernées)				
- d'un souci de lever des informations et des initiatives dans l'ensemble de l'organisation				
- d'un souci de trouver un équilibre entre le travail professionnel et la vie familiale				
- de la participation à des projets sociaux dans l'espace où est implantée l'entreprise				
- d'un souci de contribuer à la parité homme - femme				

Q10- Performance financière : Votre (vos) expérience(s) de coopération ou d'apprentissage a-t-elle (ont-elle) de ce fait amélioré la performance financière de votre entreprise notamment par

Pour chaque aspect, cocher une case afin d'indiquer le degré d'impact

	1	2	3	4
	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
- une augmentation du chiffre d'affaires				
- un meilleur retour sur investissement				
- une meilleure rentabilité du capital social				
- autres (veuillez préciser)				

Annexe n°2

GUIDE D'ENTRETIEN TELEPHONIQUE POUR UNE ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE

DATE :
NOM DE LA SOCIETE :
ADRESSE :
PERSONNE CONTACTEE :
COORDONNEE :

2. Quel est le nom du projet de coopération européenne?
.....
3. Quel est l'objet du projet de coopération européenne?
.....
4. Quelle est la durée du projet de coopération européenne?
5. Quel est ou quels sont l(es) objectif(s) du projet de coopération européenne ?
.....
.....
6. Quel est le nombre d'entreprises ayant participé à ce projet de coopération européenne?
7. Quel est le nombre d'entreprises de nationalité étrangère ayant participé à ce projet de coopération européenne?
.....
8. A quelle fréquence ont lieu vos réunions formelles avec votre(s) partenaire(s) (en moyenne par semaine ou par mois) ?
.....
9. Combien de fois avez-vous eu de réunions informelles avec votre(s) partenaire(s) (par semaine ou par mois) ?
les échanges de documents
les appels téléphoniques
autres (à préciser)
10. Que représente en % votre activité de collaboration par rapport à celle de votre entreprise ?
.....
11. Quel est le nombre de vos ressources humaines impliquées dans ce projet de coopération ?
.....

12. Y a-t-il eu un changement de visions, de valeurs ou autres (à préciser) de vos acteurs impliqués dans ce projet de coopération ?

OUI NON

Autres changements (à préciser) :

13. Quel est ou quels sont ce(s) changement(s) de visions, de valeurs ou autres de vos acteurs impliqués dans ce projet de coopération ? (Description)

.....
.....

14. Ce(s) changement(s) de visions, de valeurs ou autres a-t-il (ont-ils) été partagé(s) par l'ensemble de votre entreprise ? Pourquoi ? De quelle(s) manière(s) ?

.....
.....

15. Le(s) projet(s) de coopération a-t-il (ont-ils) été bénéfique(s) pour votre entreprise ? Dans quel(s) domaine(s) exactement ?

OUI NON Domaine(s) :

16. Quels sont les principaux changements dans votre entreprise générés par cette collaboration ? (Description Résultat)

.....
.....

17. Quelles nouvelles actions ou nouveaux modes de fonctionnement a généré cette collaboration dans votre entreprise ? (Description Processus)

.....
.....

18. Vos remarques personnelles par rapport à ce projet de coopération et par rapport aux changements dans votre entreprise

.....
.....

9. **Autres changements (à préciser) :**
10. **Quel est ou quels sont ce(s) changement(s) de visions, de valeurs ou autres de vos acteurs impliqués dans cette collaboration? (Description)**
.....
.....
11. **Ce(s) changement(s) de visions, de valeurs ou autres a-t-il (ont-ils) été partagé(s) par l'ensemble de votre entreprise ? Pourquoi ? De quelle(s) manière(s) ?**
.....
.....
12. **Cette collaboration a-t-elle été bénéfique pour votre entreprise ? Dans quel(s) domaine(s) exactement ?**
OUI NON **Domaine(s) :**
13. **Quels sont les principaux changements dans votre entreprise générés par cette collaboration ? (Description Résultat)**
.....
.....
14. **Quelles nouvelles actions ou nouveaux modes de fonctionnement a généré cette collaboration dans votre entreprise ? (Description Processus)**
.....
.....
15. **Vos remarques personnelles par rapport à cette collaboration et par rapport aux changements dans votre entreprise**
.....
.....

Annexe n°4**GUIDE D'ENTRETIEN DES ETUDES QUALITATIVES****A. Profil de l'entrepreneur**

- a. Formation
- b. Age
- c. Compétences
- d. Homme/femme
- e. Expérience à l'étranger
- f. ancienneté dans l'entreprise

B. Quels objectifs vous vous êtes fixés dans ce projet collaboratif ?**C. Etats des lieux des changements**

- Nom du projet européen
- Durée de projet
- Financement du projet

<u>AVANT COLLABORATION</u>	<u>PENDANT COLLABORATION</u>	<u>APRES COLLABORATION</u>
10- Quel est l'organigramme de l'entreprise avant la collaboration	20- L'organigramme a-t-il subi un changement durant la collaboration	40- Quel est le nouvel organigramme de l'entreprise ?
11- Quelle est la culture organisationnelle de l'entreprise ?	21- Quelles sont les nationalités de vos collaborateurs européens dans ce projet ?	41- La culture d'entreprise a-t-elle changé après la collaboration ?
12- Pouvez-vous nous décrire la méthode de direction (le style de management) avant la collaboration voire les pratiques managériales.	22- Quel est votre rôle dans le projet (porteur de projet, apporteur d'actifs...)	42- Quelles sont à votre avis les performances engendrées par la participation à ce projet ?
13- L'entreprise est-elle engagée dans une démarche qualité ? (ISO, TQM, Zéro défaut, Zéro stock ...)	23- Quelle est la fréquence des réunions formelles ?	43- Qu'est ce que cette expérience vous a apporté en termes de : a- d'innovation b- de compétences c- de marché (national/européen/extérieur Européen)
14- Les employés participent-ils à la prise de décision dans l'entreprise ?	24- Quelle est la fréquence des réunions informelles : échanges de documents, échanges téléphoniques	d- de CA e- d'image et de visibilité f- de réseau social (même secteur d'activité ou pas/ national ou international, prospects clients potentiels)
15- Quelles sont les fréquences des réunions formelles dans l'entreprise	25- Quel est le pourcentage du projet européen par rapport à votre activité ?	g- de modes de fonctionnement h- d'organisation i- de nouvelles pratiques managériales (manières de diriger)
16- Pouvez-vous identifier les types de réunions informelles qui se pratiquent dans votre entreprise ?	26- Avez-vous fait des embauches pour ce projet ?	j- de recrutement (nationaux, européens) k- de constitution d'équipe multiculturelle ?
17- Dans quel réseau social appartient l'entreprise ?	27- Quel est le nombre de ressources humaines impliquées dans le projet ?	l- d'une nouvelle politique RH m- relation avec vos partenaires (fournisseurs, clients,
18- Quelle réorganisation avez-vous opérée au sein de votre entreprise pour participer à ce	28- Quels sont les facteurs clés de succès de la collaboration ?	

<p>projet : en maîtrisant les activités quotidiennes de l'entreprise et le projet européen?</p>	<p>29- Quelles sont les difficultés que vous avez pu rencontrer avec vos partenaires ? Comment les avez-vous surmontés ?</p> <p>30- Quelles ont été les valeurs partagées par l'ensemble de tous les coopérants dans le projet ?</p> <p>31- Quel type de relation entretenez-vous avec vos partenaires (amicale, professionnelle, respect, conflit)? Pourquoi ? Pouvez-vous décrire le type de relations que vous entretenez avec votre partenaire ?</p> <p>32- Y a-t-il eu une grande écoute entre les différents partenaires pour mieux comprendre les différences ? Comment cela s'est passé ?</p>	<p>employés) - (gagnant -gagnant) n- de processus d'innovation ou de recherche plus rapide</p> <p>44- Ces acquis vont-ils vous servir (peu, moyen, assez)</p> <p>45- Cette expérience a-t-elle été partagée à ceux qui n'y ont pas participé au projet (les valeurs, les manières de faire) ? De quelle manière ?</p> <p>46- Comment se passe la diffusion des nouveaux modes de fonctionnements ?</p> <p>47- Vos nouvelles connaissances, techniques, technologiques ont-elles été appliquées dans d'autres secteurs, pour avoir un nouveau marché ?</p>
---	---	---

Annexe n°5**LES DONNEES COLLECTEES PAR LES QUESTIONNAIRES**

Facteurs initiateurs des produits	Entreprise coopératrice européenne			Entreprise coopératrice nationale		
	Produits ou services A	Produits ou services B	Produits ou services C	Produits ou services A	Produits ou services B	Produits ou services C
Proposition salarié	1	1	0	2	0	0
Proposition dirigeant	3	5	3	2	2	2
Proposition clients	5	2	2	5	6	6

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée.)

Nature des facteurs importants pour la conception des produits, services ou process	Entreprise coopératrice européenne	Entreprise coopératrice nationale
Savoir-faire techniques spécialisés salariés	4	5
Connaissances scientifiques fondamentales des salariés	3	3
Connaissances fondamentales des partenaires	1	2
Benchmark des produits	2	5
Compétences extérieures	1	3

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée.)

Nature des facteurs importants pour le développement des produits, services ou process	Entreprise coopératrice européenne	Entreprise coopératrice nationale
Savoir-faire technique acquis par les salariés	6	4
Formation appliquée des salariés	2	4
Connaissances appliquées des partenaires	3	0
Connaissances fondamentales des partenaires	2	2
Ouverture de nouveaux marchés	4	5

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée.)

Nature des connaissances acquises lors des expériences	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Savoirs scientifiques	2	2	3	0
Savoir-faire technique pour la productivité	3	1	2	4
Savoir-faire technique pour l'amélioration	3	1	4	2
Amélioration qualification personnelle	3	2	3	0
Normalisations produits	1	2	1	0
Savoir organisationnel : amélioration fonctionnement	2	1	1	0
Compréhension fonctionnement autre entreprise	2	0	0	0
Savoir stratégique	2	1	3	0
Capacité d'intégration	2	1	2	0
Savoir culturel	3	2	0	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Nature des connaissances acquises	ECE1	ECE2	ECE3	ECE4	ECE5	ECE6	ECE7
Savoir scientifique	1	1	1	0	0	0	1
Savoir-faire pour la productivité	0	0	1	1	1	1	0
Savoir-faire pour l'amélioration	0	1	0	1	1	1	0
Amélioration de la qualification du personnel	1	1	0	1	1	0	1
Normalisation et codification produit	1	0	0	1	1	0	0
Savoir organisationnel : amélioration fonctionnement	1	1	0	0	1	0	0
Savoir organisationnel : compréhension fonctionnement des autres	0	0	0	1	1	0	0
Savoir stratégique	1	1	1	0	0	0	0
Capacité d'intégration	1	0	0	1	1	0	0
Savoir culturel	1	0	1	1	1	0	1

NB : nous avons regroupé les réponses très importantes et assez importantes pour chaque entreprise

Nature des connaissances acquises	ECN1	ECN2	ECN3	ECN4	ECN5	ECN6	ECN7
Savoir scientifique	0	0	1	0	1	1	0
Savoir-faire pour la productivité	0	1	1	1	1	0	1
Savoir-faire pour l'amélioration	1	1	1	0	1	1	1
Amélioration de la qualification du personnel	1	0	0	0	1	1	0
Normalisation et codification produit	1	0	0	0	0	1	0
Savoir organisationnel : amélioration fonctionnement	0	0	0	1	0	0	0
Savoir organisationnel : compréhension fonctionnement des autres	0	0	0	0	0	0	0
Savoir stratégique	0	1	1	1	0	0	0
Capacité d'intégration	0	0	1	0	0	1	0
Savoir culturel	0	0	0	0	0	0	0

NB : nous avons regroupé les réponses très importantes et assez importantes pour chaque entreprise

Facteurs culturels dans la réalisation des projets collaboratifs	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Collaboration collègues multiculturels	2	3	2	4
Collaboration partenaire multiculturel	2	3	1	0
Culture métier partenaire	3	0	2	0
Participation pluriculturelle	2	2	2	1
Consensus avec partenaires	3	0	4	0
Culture d'entreprise	1	3	0	4
Décentralisation dans l'organisation	1	2	1	1
Dialogue avec partenaires	5	2	2	1
Dialogue avec collègues et dirigeants	4	2	3	4

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Respect de l'individu	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Gestion des ressources humaines GRH	2	0	2	0
Gestion des compétences	2	2	4	0
Effort pour stimuler les dialogues entre les personnes	4	1	4	0
Equilibre vie professionnelle et familiale	0	0	2	1
Participation à des projets sociaux	1	0	0	0
Souci de la parité homme-femme	1	0	2	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Nouveau dialogue ou communication	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Entre services opérationnels	5	1	5	0
Entre direction et services opérationnels	3	3	3	1
Stimuler les dialogues entre les personnes	4	1	4	0
Comprendre les décisions	1	2	3	0
Lever information et initiative organisationnelle	1	1	2	0
Avec partenaires extérieurs	4	3	2	1
Avec concurrent	1	1	1	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Formes d'apprentissage	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Formation initiale salarié	2	4	3	2
Formation continue individuelle salarié	3	1	1	3
Formation continue salariés	2	0	2	0
Séminaires entreprises	3	4	2	5
Rotation des salariées dans leur fonction	0	0	1	0
Réunion formelle entreprise	2	1	3	0
Réunion informelle entreprise	0	1	2	0
Relation interpersonnelle	1	0	1	0
Relation avec client fournisseur	5	1	3	0
Coopération avec partenaire	6	1	2	4
Apprentissage sur le tas	1	1	0	1

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Performance pluriculturelle	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Augmentation client étranger	1	2	3	0
Augmentation fournisseur étranger	2	0	1	1
Augmentation travailleur étranger	1	0	0	0
Augmentation équipe multiculturelle	1	1	0	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Performance européenne	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Image de marque européenne	4	2	1	1
Augmentation vente en Europe	3	1	2	1
Augmentation personnel européen	2	0	0	0
Augmentation investissement européen	0	2	2	0
Notoriété européenne entreprise	3	2	1	1

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Performance organisationnelle	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Adaptation changement	5	0	2	1
Anticipation changement	5	0	1	2
Résolution problème spécifique	3	3	3	0
GRH	2	0	2	0
Gestion compétences	2	2	4	0
Efficacité organisationnelle	1	0	1	1

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Performance sociale	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Respect identité autrui	3	0	3	0
Acquérir confiance autrui	5	0	2	1
Stimuler dialogue entre personnes	4	1	4	0
Comprendre décision	1	2	3	0
Lever information et initiative organisa	1	1	2	0
Equilibre vie professionnelle et familiale	0	0	2	1
Participation projet social	1	0	0	0
Parité homme-femme	1	0	2	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

Performance financière	Entreprise coopératrice européenne		Entreprise coopératrice nationale	
	Assez important	Très important	Assez important	Très important
Augmentation chiffre d'affaires	3	2	3	1
Meilleur retour sur investissement	1	1	3	1
Meilleure rentabilité capital	2	1	2	0

(Le nombre de fois que les facteurs ont été cochés dans le questionnaire parmi la population étudiée)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
1. Contexte de l'objet de recherche	2
2. Problématique et thèse défendue	5
3. Intérêts de cette recherche	10
4. Objectif et délimitation de la recherche	10
5. Méthodologie de recherche	11
6. Présentation de notre recherche.....	12
PARTIE I : LA CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE DE L'ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE	
<i>Chapitre 1</i>	
<i>Les contextes de la formation de la cognition socio-économique multiculturelle (SEM)....</i>	15
1. L'environnement interne d'une entreprise européenne contribue à la formation de la structure cognitive : les modèles de management européen.	18
1.1. L'approche culturaliste.....	19
1.1.1. Un modèle de management pour chaque nation.	19
1.1.2. Un modèle de management national en prenant en compte les variables liées aux ressources humaines.	20
1.1.3. Complexité des variables culturelles nationales face à notre problématique	22
1.2. Le management au niveau régional.....	23
1.2.1. Naissances de deux modèles régionaux : latino-catholique et germano- protestante.	23
1.2.2. Plutôt trois modèles régionaux que deux : latin, germanique et anglo-saxon	25
1.2.3. Des modèles régionaux arbitraires.	26
1.3. Le modèle unique européen selon l'équipe de Calori.....	27
1.3.1. Les limites et les intérêts du modèle de Calori et al.....	29
2. L'environnement de coopération européenne et ses exigences.	32
2.1. Conceptualisation de la coopération.	33
2.2. La coopération européenne : ses exigences et ses conditions de réussite.	35
2.3. Existe-t-il des modèles de management durant la coopération : lesquels ^{2?}	41
2.4. Les effets de la coopération européenne au niveau de chaque entreprise coopératrice européenne.....	43
Conclusion du chapitre 1	44

Chapitre 2**La formation de la cognition socio- économique multiculturelle (SEM) de l'entreprise coopératrice européenne. 47**

1. La cognition : un concept différencié selon le niveau d'analyse.	49
1.1. La cognition individuelle entre croyance, processus et représentation.	50
1.2. La fonction, les expériences et les prises de décisions à l'origine de la cognition managériale.	51
1.3. Les limites des cognitions individuelle et managériale : la rationalité limitée, la vue appauvrie du monde et la cécité collective.	53
1.4. La cognition organisationnelle : une réalité ?	54
1.4.1. Définition : une cognition conditionnée par les membres, les interactions et la communication dans l'organisation.	54
1.4.2. Les limites de la cognition organisationnelle : les difficultés d'intégrer de nouveaux concepts.	56
2. Les déterminants du changement de la cognition managériale.	56
2.1. Les facteurs de contingence du contenu cognitif : les expériences et les normes de groupe.	56
2.2. L'intention et la distance cognitives : deux facteurs de contingence de la structure cognitive.	60
2.2.1. L'intention.	60
2.2.2. La distance cognitive.	61
2.3. Notre concept de la cognition ainsi que ses facteurs de contingence.	61
3. L'implication du changement cognitif sur le changement organisationnel.	62
3.1. Les principaux facteurs des changements organisationnels.	62
3.2. Le changement organisationnel prend la forme de changements de pratiques managériales.	65
3.3. Le lien entre le changement cognitif et le changement organisationnel.	66
4. La première composante de la cognition managériale : la finalité économique... 67	67
4.1. Le profit, la première responsabilité sociale des entreprises : serait-il inscrit dans la cognition ?	67
4.2. Les acquis pendant la coopération européenne concourant à la finalité économique : les connaissances tacites et/ou explicites et les actifs complémentaires. ..	70

4.3.	Les conditions d'acquisitions des ressources : les connaissances et les actifs complémentaires.....	71
4.3.1.	Une brève revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel.	71
4.3.1.1.	Les modèles d'apprentissage d'Argyris et Schön : l'opérationnel, les valeurs et la manière de faire.....	71
4.3.1.2.	Le modèle d'apprentissage de Kim par le partage d'un mental OADI-SMM.	72
4.3.1.3.	Les modèles d'apprentissage de Miller dus aux contraintes cognitives et des actions.	73
4.3.1.4.	Apprentissages multiples pendant la coopération européenne.....	74
4.3.2.	Les conditions d'acquisition des actifs complémentaires : l'intégration de la R&D aux fonctions de production et de commercial, et l'accès aux actifs complémentaires.....	75
4.4.	La coopération européenne offre-t-elle la possibilité d'atteindre cette finalité économique ?.....	77
5.	La seconde composante de la cognition managériale : la multiculturalité.	78
5.1.	La multiculturalité : un concept prenant racine dans la culture.	80
5.1.1.	La culture comme une programmation mentale collective ayant des dimensions manifeste et cachée.	81
5.1.2.	La double propriété de la culture : immuable et dynamique.....	81
5.1.3.	Les variétés de culture : nationale, organisationnelle et du métier.	82
5.1.3.1.	Les dimensions de la culture nationale.	82
5.1.3.2.	La culture organisationnelle fondée sur les pratiques et les valeurs.	83
5.1.3.3.	La culture du métier : une identité propre face à ses pairs.....	84
5.1.4.	La culture forme-t-elle un écran ?	84
5.2.	Les modèles pour surmonter les différences culturelles.	85
5.2.1.	Le management sans frontières nécessite le partage des valeurs puis des pratiques.	85
5.2.2.	Le management interculturel ou multiculturel d'un groupe.....	86
5.3.	Etre efficace, productif et surmonter toutes les difficultés constituent les clés de réussite de l'interculturalité.	88
5.4.	La place de multiculturalité dans le projet européen.....	89
6.	La troisième composante de la cognition managériale : le social : le respect de l'individu auquel s'ajoute le réseau social.	90
6.1.	Le respect de l'individu : se soucier de l'homme en tant qu'être biologique, évoluant dans un cadre familial, organisationnel et sociétal selon le groupe de travail de Calori	90
6.2.	Le respect des ressources internes à l'entreprise : la gestion des ressources humaines (GRH) en Europe.	92
6.2.1.	Des gestions des ressources humaines (GRH) distinctes en fonction de la culture.	92

6.2.2.	Une convergence de la GRH en Europe : une législation protectrice et autant d'importance à la performance individuelle et collective.	92
6.2.3.	Une gestion des ressources humaines (GRH) administrative et informelle dans les PME françaises.	93
6.2.4.	Le projet de coopération européenne source d'une gestion des ressources humaines (GRH) renouvelée	94
6.3.	Le respect des autres parties prenantes de l'entreprise : la responsabilité sociale des entreprises (RSE).	96
6.4.	Le réseau social d'une entreprise participant à des projets de collaboration européenne	98
6.5.	Une entreprise performante grâce à l'adoption du concept « respect de l'individu » et de la RSE ?	99
7.	La cognition socio-économique multiculturelle (SEM).	100
	Conclusion du chapitre 2	105
 <i>Chapitre 3</i>		
	<i>Le passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle</i>	107
1.	Le processus de création de la cognition organisationnelle : un détour dans la littérature.	109
1.1.	Le modèle collectif agrégé de Bougon et al. (1977)	110
1.2.	Le modèle collectif partagé de Prahalad et al.(1986).....	111
1.3.	Le modèle interprétatif distribué de Weick et al.(1993)	112
1.4.	Le modèle interprétatif dominant de Daft et al. (1984).....	113
2.	Bref rappel du contexte du terrain pour opérer le choix du modèle de passage de la cognition managériale SEM vers celle organisationnelle.	116
2.1.	Le contexte général du terrain.	116
2.2.	L'opérationnalisation du choix de passage de la cognition managériale à la cognition organisationnelle.	118
3.	« Sensemaking-enactment » et « institutionnalisation » : le processus d'une cognition individuelle vers une cognition organisationnelle de l'entreprise coopératrice européenne.	120
3.1.	Le « sensemaking-enactment » de Weick.	120

3.1.1.	Le concept proprement dit du « sensemaking-enactment ».....	120
3.1.2.	Les sept propriétés du sensemaking.....	121
3.1.2.1.	Les propriétés relatives au « sens ».....	121
3.1.2.2.	Les propriétés relatives au « making. ».....	122
3.1.2.3.	Les trois dernières propriétés.....	124
3.2.	La principale caractéristique d'une organisation pratiquant le sensemaking : « l'institutionnalisation ».....	127
3.3.	Hawick : des entreprises fabricants des sweats en laine pratiquant le sensemaking.	129
3.4.	En quoi sommes-nous en présence d'un processus de passage d'une cognition managériale à une cognition organisationnelle ?	131
3.5.	Les limites du processus de sensemaking-enactment et d'institutionnalisation.	133
4.	Le modèle théorique de passage de la cognition managériale ou individuelle à celle organisationnelle pour notre modèle de l'entreprise coopératrice européenne.	133
	Conclusion du chapitre 3	139

Chapitre 4

De la cognition à la performance en passant par l'action

Le modèle théorique de l'entreprise coopératrice européenne..... 141

1.	Le lien entre cognition et action : de quelle manière passe t-on de la cognition à l'action ?	143
1.1.	Deux courants théoriques oppositionnels sur le lien entre la cognition et l'action..	143
1.2.	La théorie interactionniste : le modèle qui prône une réciprocité entre action et pensée	145
1.3.	Au niveau individuel : la facette du passage de la cognition vers l'action dans la perspective interactionniste.....	146
1.4.	Au niveau organisationnel : la facette du passage de l'action vers la cognition dans la perspective interactionniste.....	148
1.4.1.	Les actions routinières dues au processus stimuli-réponse.....	149
1.4.2.	La coordination des actions collectives selon Weick (1995) dans des situations non routinières.....	149
1.5.	Quel modèle pour notre entreprise coopératrice européenne ?	151

2. Les performances : les liens de la performance avec les pratiques managériales et la cognition socio-économique multiculturelle SEM.....	153
2.1. Le concept de la performance	153
2.2. Les objets de mesure de la performance dans la littérature : capital financier et capital intellectuel	155
2.3. Les mesures des performances : financières ou non financières.....	156
2.4. Les performances financières de l'entreprise coopératrice européenne.....	161
2.5. Les performances non-financières de l'entreprise coopératrice européenne	161
2.5.1. Les performances européennes	162
2.5.2. Les performances du management interculturel	163
2.5.3. Les performances organisationnelles	164
2.5.4. Les performances sociales.....	164
3. Le modèle théorique de notre entreprise coopératrice européenne	165
Conclusion du chapitre 4	171
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	173
PARTIE II : TESTS EMPIRIQUES DU MODELE DE L'ENTREPRISE COOPERATRICE EUROPEENNE	
<i>Chapitre 5</i>	
<i>Positionnement épistémologique, méthodologie de recherche, opérationnalisations des variables des hypothèses et établissement des règles de décisions.....</i>	<i>184</i>
1. La démarche méthodologique comparative.....	185
1.1. Pourquoi une telle démarche ?	185
1.2. Les conditions préalables d'une mise en œuvre d'une méthodologie comparative.	186
1.2.1. Un niveau d'analyse unique	186
1.2.2. Une position épistémologique multiple : une recherche multiparadigmatique alliant le positivisme et l'interprétativisme	186
1.2.3. Une approche quali-quantitative en multi-cas.....	189
1.2.4. Taille de l'échantillon avec un nombre limité de cas : au minimum quatre cas suivant la méthode quali-quantitative de Curchod.....	190
1.3. La démarche méthodologique comparative	191
1.3.1. La méthode comparative des cas.....	191
1.3.2. L'algèbre booléenne pour la comparaison	193

1.3.3.	La méthode de synthèse comparative pour une meilleure compréhension	193
1.4.	La triangulation	194
2.	Les principales hypothèses de travail : hypothèses déterministes avec une approche hypothético-déductive et l'hypothèse intentionnaliste avec une approche inductive	194
3.	Les collectes des données	197
3.1.	Les données	197
3.2.	Deux populations d'échantillon de PME françaises	198
3.3.	Questionnaire, entretien individuel et données secondaires : des méthodes de collecte de données complémentaires.	199
4.	Opérationnalisation des variables des hypothèses et établissement des règles de décisions	200
4.1.	H1 : Hypothèse sur la cognition managériale	200
4.1.1.	H1-1 ou Hypothèse (A) : hypothèse sur la première composante de la SEM : la finalité économique	201
4.1.2.	H1-2 ou Hypothèse (B) hypothèse sur la seconde composante de la SEM : la multiculturalité	203
4.1.3.	H1-3 ou Hypothèse (C) : hypothèse sur la troisième composante de la SEM : le respect de l'individu	204
4.1.4.	Validation de l'hypothèse H1	206
4.2.	Hypothèse sur l'institutionnalisation de la cognition managériale	206
4.3.	Hypothèse sur la cognition et les actions spécifiques	208
4.4.	Hypothèse sur les actions spécifiques et les performances	209
4.5.	Validation du modèle théorique d'une entreprise coopératrice européenne	210
	Conclusion du chapitre 5	212
	<i>Chapitre 6</i>	
	<i>La validation du modèle théorique par la méthode comparative des cas.</i>	214
1.	L'environnement global des deux populations d'entreprises face au R&D et à l'innovation	217
1.1.	Les facteurs initiateurs de nouveaux produits	217

1.2.	Les facteurs de conception	219
1.3.	Les facteurs et les acteurs de développement et de diffusion.....	221
2.	Etude empirique par la méthode comparative des cas	225
2.1.	Vérification de l'hypothèse H1	225
2.1.1.	Vérification de la sous-hypothèse H1-1 ou (A)	225
2.1.2.	Vérification de la sous-hypothèse H1-2 (B).....	229
2.1.3.	Vérification de la sous-hypothèse H1-3 (C).....	233
2.1.4.	Vérification de la validation de l'hypothèse 1	237
2.2.	Vérification de la validation de l'hypothèse 2	239
2.2.1.	Les facteurs de dialogues	239
2.2.2.	Les formes d'apprentissage	243
2.2.3.	Les impacts de l'apprentissage.....	246
2.2.4.	L'institutionnalisation	248
2.3.	Vérification de la validation de l'hypothèse 3	251
2.4.	Vérification de la validation de l'hypothèse 4	252
2.4.1.	La performance pluriculturelle.....	252
2.4.2.	La performance européenne	254
2.4.3.	La performance organisationnelle.....	256
2.4.4.	La performance sociale	259
2.4.5.	La performance financière.....	261
2.4.6.	Validation de l'hypothèse 4.....	263
	Conclusion du chapitre 6	264
<i>Chapitre 7</i>		
<i>La validation des modèles théoriques par la méthode de synthèse des cas</i>		
	<i>268</i>	
1.	Les entreprises participant à des projets de coopération européenne	270
1.1.	Cas ECE n°8.....	270
1.1.1.	Présentation générale.....	270
1.1.2.	Stratégie globale et celle vis-à-vis des projets européens	271
1.1.3.	Culture d'entreprise.....	272
1.1.4.	Management pratiqué dans l'entreprise	272
1.1.5.	La collaboration et le management interculturel.....	273
1.1.6.	Institutionnalisation et apprentissage organisationnel.....	276
1.1.7.	Changements après la coopération au projet européen	277
1.1.8.	Réseau	280
1.1.9.	Performances	281
1.2.	Cas ECE n°9.....	282
1.2.1.	Présentation générale.....	282

1.2.2.	Stratégie globale et stratégie vis-à-vis des projets européens	283
1.2.3.	Culture d'entreprise	284
1.2.4.	Management pratiqué dans l'entreprise	284
1.2.5.	La collaboration et le management interculturel	286
1.2.6.	Institutionnalisation et apprentissage organisationnel.....	288
1.2.7.	Changement après la coopération au projet européen.....	289
1.2.8.	Réseau	292
1.2.9.	Performances	293
1.3.	Cas ECE n°10.....	295
1.3.1.	Présentation générale.....	295
1.3.2.	Stratégie globale vis-à-vis du projet européen	295
1.3.3.	Culture d'entreprise.....	296
1.3.4.	Management pratiqué dans l'entreprise avant le projet.....	297
1.3.5.	La collaboration et le management interculturel.....	297
1.3.6.	Institutionnalisation et apprentissage organisationnel.....	300
1.3.7.	Changement après la coopération	301
1.3.8.	Performances	303
1.3.9.	Réseau	304
1.4.	Cas ECE n°11	305
1.4.1.	Présentation générale.....	305
1.4.2.	Stratégie globale vis-à-vis des projets européens.....	306
1.4.3.	Culture d'entreprise.....	306
1.4.4.	Management pratiqué dans l'entreprise avant le projet.....	307
1.4.5.	Collaboration et le management interculturel	307
1.4.6.	Institutionnalisation et apprentissage organisationnel.....	310
2.	Les entreprises participant à des projets collaboratifs nationaux.....	311
2.1.	Cas ECN n°8	311
2.1.1.	Présentation générale.....	311
2.1.2.	Stratégie globale de l'entreprise	312
2.1.3.	Culture d'entreprise.....	313
2.1.4.	Le management pratiqué dans l'entreprise.....	313
2.1.5.	Collaboration et management interculturel	315
2.1.6.	L'international où le management interculturel se pratique : une priorité pour l'entreprise ?.....	315
2.1.7.	Institutionnalisation, apprentissage organisationnel	317
2.1.8.	Performance et réseau	319
2.2.	Cas ECN n°9	320
2.2.1.	Présentation générale.....	320
2.2.2.	Stratégie globale de l'entreprise	321
2.2.3.	Culture d'entreprise.....	323
2.2.4.	Le management pratiqué dans l'entreprise.....	323
2.2.5.	Collaboration et management interculturel	325
2.2.6.	Institutionnalisation et apprentissage organisationnel.....	327
2.2.7.	Changement après la coopération	328
2.2.8.	Réseau	329

2.2.9. Performance	330
Conclusion du chapitre 7	332
CONCLUSION GENERALE	336
1. Les apports de cette recherche :	337
2. Limites et perspectives de notre recherche.....	343
BIBLIOGRAPHIE	345
ANNEXES.....	365
Annexe n°1 : Questionnaire	366
Annexe n°2 : Guide d’entretien téléphonique pour une entreprise coopératrice européenne	373
Annexe n°3 : Guide d’entretien téléphonique pour une entreprise coopératrice nationale	375
Annexe n°4 : Guide d’entretien des études qualitatives.....	377
Annexe n°5 : Les données collectées par les questionnaires	379
TABLE DES MATIERES	384