



## **Les dimensions organisationnelles de la collaboration.**

Emmanuel Raufflet

HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone: (514) 340-6196  
Télécopieur: (514) 340-5635  
Emmanuel.raufflet@hec.ca

## **Les dimensions organisationnelles de la collaboration.**

### ***Résumé :***

La collaboration interorganisationnelle est souvent présentée comme un mécanisme innovateur pour la résolution de problèmes complexes de nature sociale ou environnementale. Cependant, les liens entre les dynamiques des organisations et celles des collaborations demeurent largement sous-explorés. Les interdépendances entre dynamiques organisationnelles et collaborations interorganisationnelles demeurent encore assez peu étudiées.

Cet article analyse la collaboration interorganisationnelle entre la municipalité de Tlalmanalco et *Casa UAM-Comunidad*, une organisation non-gouvernementale, dans le cadre du Plan de développement municipal de Tlalmanalco, Etat de Mexico, Mexique entre janvier et avril 1997. L'échec de cette collaboration révèle (1) la coexistence de deux sous-processus distincts à l'intérieur de la collaboration, mais aussi (2) les liens entre processus organisationnels et interorganisationnels. Nous proposons ici des conclusions pour les recherches sur la collaboration interorganisationnelle.

Cet article est une version substantiellement modifiée de **Quand la collaboration échoue : les apprentissages du Plan de développement municipal de Tlalmanalco, Mexique, en 1997**, pp 187-208, publié dans les Actes du Colloque « Environnement, individu et société, ACFAS 2003, Rimouski

L'auteur remercie la Fondation Desjardins, Subvention de recherche sur la coopération (2002) qui a financé une partie de la recherche sur le terrain et CRISES Interuniversitaires pour la traduction de cet article.

### **Introduction : La collaboration interorganisationnelle**

(Gray, 1989) préconise la collaboration entre organisations comme méthode pour aborder et résoudre les méta-problèmes, qui sont des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par les ressources dont dispose une seule organisation (Emery et Trist, 1965). La complexité de ces métaproblèmes est importante pour une organisation parce qu'elle représente une source de turbulence qui peut mener à la faillite. (Gray 1989; Gray 1991) est d'avis que, lorsque les organisations entrent en interaction, elles développent, premièrement, une appréhension commune issue de la reconnaissance qu'elles partagent en tant que parties prenantes touchées par le domaine problème et, deuxièmement, de la convergence des divers points de vue des intervenants. Cette appréhension commune jette les bases du choix d'une action conjointe destinée à réduire la turbulence dans le domaine. Parmi les exemples de méta-problèmes documentés récemment dans les écrits en management, on retrouve l'observation des baleines de la région de Vancouver (Lawrence et al, 1999), le système canadien des réfugiés (Hardy et al, 1998), la crise de la conservation de la biodiversité (Westley, 1999) et, enfin, les tables de concertation de parties prenantes autour de questions environnementales (Pasquero, 1991; Turcotte et Pasquero, 2001).

Il existe un certain consensus dans les recherches récentes sur le fait que la collaboration interorganisationnelle, comme processus et méthode non traditionnelle (Smith, Caroll et Ashford, 1995; Phillips, Hardy et Lawrence, 2000), est porteuse de nouvelles formes d'organisation pour aborder les métaproblèmes (pour la solution de problèmes, voir , 1989; pour aborder les enjeux liés au changement global, voir Cooperrider et Dutton, 1999; pour s'organiser dans les domaines liés aux enjeux environnementaux, voir Westley et Vredenburg, 1997; Westley, 1999). En effet, en tant que mécanisme de contrôle régi ni par la hiérarchie organisationnelle, ni par le marché, la collaboration interorganisationnelle représente aussi un processus de construction sociale (Hardy et al., 1998; Lawrence et al., 1999; Phillips et al., 2000).

Nous avons cependant encore beaucoup à apprendre sur la collaboration interorganisationnelle. Plus particulièrement, nous n'avons encore que des connaissances très restreintes sur les liens entre la dynamique interne aux organisations qui collaborent

et processus et contenu de cette collaboration, d'autre part. En effet, la plupart des auteurs ont, jusqu'à maintenant, essentiellement privilégié l'étude des processus de collaboration au détriment d'une compréhension détaillée du rôle des organisations dans cette même collaboration. Les auteurs ont eu tendance à représenter le rôle des organisations engagées dans les collaborations à celui d'une entité rationnelle et monolithique qui n'a pour but que de poursuivre un programme d'action bien défini au préalable.

En particulier, la façon dont la dynamique interne des organisations engagées dans un processus de collaboration peut influencer les collaborations demeure un thème peu recherché. J'adopte ici une définition très large de la dynamique organisationnelle et nous faisons l'hypothèse que chaque organisation possède ce que Greenwood et Hinings (1988) nomment un concept-archétype, c'est-à-dire, « un ensemble d'idées, de croyances et de valeurs qui détermine la conception la plus répandue de ce qu'une organisation doit faire, combiné à des structures et des processus qui servent à renforcer ces idées » (Greenwood et Hinings, 1988 : 295). Le but de cet article est d'investiguer comment les organisations influencent le contenu et le processus de la collaboration; cette recherche vise à mettre en évidence, en particulier, que la dynamique des organisations encadre ces deux aspects de la collaboration. Elle est basée sur une étude détaillée du Plan de développement de la municipalité de Tlalmanalco au Mexique qui date de 1997.

Cet article comprend trois parties. Dans la première, nous donnerons un bref aperçu des recherches qui ont porté sur la collaboration interorganisationnelle et identifierons une avenue de recherche qui doit être investigué plus en profondeur, soit celui du rôle de la dynamique organisationnelle dans la collaboration interorganisationnelle. Dans la deuxième partie, l'étude détaillée d'une collaboration qui a abouti à un échec, le Plan de développement municipal de Tlalmanalco au Mexique (janvier à avril 1997), met en évidence cette relation, à savoir que la dynamique organisationnelle est, dans une large mesure, responsable de cet échec. Et finalement, nous répondrons aux questions posées au départ et identifierons des pistes de recherches qui devraient faire l'objet de recherches plus poussées dans le futur.

## Recherches sur la collaboration

Dans la foulée des recherches de Emery et Trist (1965), les auteurs ont souvent considéré la collaboration interorganisationnelle comme une méthode à utiliser pour résoudre des métaproblèmes. Donc, selon cette tradition, (Gray, 1989) définit la collaboration comme suit :

Un processus qui permet aux parties prenantes qui perçoivent différents aspects d'un problème d'explorer leurs différences et de chercher des solutions qui vont au-delà de leur perception individuelle de ce qui est possible (...). Le kaléidoscope nous fournit une image de ce que peut être la perception partagée d'un même domaine. Lorsque l'on tourne un kaléidoscope, on voit différentes configurations d'un ensemble de morceaux de papier de couleur. La collaboration permet de construire une vision commune à partir de ces images perçues de points de vue différents. Le choix d'une ligne de conduite collective repose sur cette vision. (1989: p 5, *notre traduction*).

Cette ligne de recherche lancée par (1989; 1991; 1999) présuppose, premièrement, que les participants sont prêts à amorcer et poursuivre une collaboration et, deuxièmement, qu'ils sont prêts à le faire pour aborder et résoudre un problème qui les affecte collectivement et individuellement. Ce processus volontaire permet de passer graduellement du stade de *la définition du problème*, au cours duquel les participants se présentent et reconnaissent qu'ils ont un problème en commun, au stade de *l'adoption d'une ligne de conduite*, au cours duquel les organisations expriment les valeurs qui guident leur démarche et commencent à définir des buts communs, pour en arriver au stade de *la structuration*, au cours duquel des structures à long terme sont mises en place pour soutenir et poursuivre leur vision commune de la solution au problème ainsi que le plan d'action qu'ils ont choisi (Gray, 1991; p. 917-918). C'est finalement au cours de cette dernière phase que les participants établissent une «organisation de référence », un nouvel organisme qui a le pouvoir de diriger les activités collectives «au nom du domaine » (Emery et Trist, 1965; p. 275).

Comprendre les facteurs qui font qu'une collaboration porte fruit a été au cœur même de la recherche (Gray 1989; Gray 1991) et cette recherche a fourni des données intéressantes aux praticiens de la collaboration (Westley et Vredenburg, 1997). Ce point de vue a souvent assimilé le succès de la collaboration à la convergence des points de vue autour

du « kaléidoscope » et à la mise sur pied d'institutions pour poursuivre les plans d'action adoptés. Selon cette perspective, on juge du succès d'un processus de collaboration soit par la satisfaction de ceux qui ont pris part au processus (Smith, Carroll et Ashford, 1995), soit par la mise en place d'un domaine à partir d'une situation initiale caractérisée par « une absence d'autorité » (Gray, 1999) vers une autorité centrale sous la forme d'une « organisation de référence ».

Cette définition par conséquent décrit implicitement la collaboration interorganisationnelle comme une transition entre deux phases d'autorité centrale. Comme le note Gray (1989; p. 236), la collaboration comprend des phases de désinstitutionnalisation et d'institutionnalisation. Les structures d'autorité antérieures ne peuvent aborder et résoudre un métaproblème complexe; leur capacité limitée d'aborder le problème conduit alors à la perte de leur légitimité. La collaboration consiste donc à négocier et à mettre sur pied de nouvelles structures d'autorité sous forme d'une organisation de référence. On peut citer comme exemples de recherches reliées à cette tradition le *National Coal Policy Project*, une table de concertation dont le but était d'établir la politique nationale américaine pour le charbon (Gray et Hay, 1986) et certains projets de développement urbain et communautaire (Gray, 1989). Récemment, Cooperrider et Dutton (1999), dans le livre *Organizational dimensions of global change, no limits to cooperation*, présentent des études de cas sur le rôle de nouveaux modèles d'organisation - y inclus la collaboration interorganisationnelle - comme façon d'aborder d'une façon innovatrice des enjeux de changement global. Des exemples de ces nouveaux modèles comprennent des organismes de changement global et des régimes globaux reliés à l'environnement (Gray, 1999).

De cette façon, les chercheurs ont étudié la collaboration elle-même en prenant pour acquis le contexte des organisations dans lequel se déroule la collaboration; ils ont en général considéré les organisations comme des entités monolithiques qui amorcent leur collaboration avec un programme précis, déterminé au préalable. Les études portant sur la collaboration interorganisationnelle n'ont guère, à ce jour, considéré les organisations comme des entités dynamiques. Cette emphase sur le processus de collaboration a fait que l'on a négligé de voir les organisations comme des entités détentrices de leur propre dynamique. Ma façon d'aborder l'organisation ici diffère de celle qui a prévalu dans le

domaine de la recherche sur la collaboration jusqu'ici. Selon la tradition de Greenwood et Hinings (1988), et Miller et Friesen (1984), nous considérons ici l'organisation comme un «concept archétype» (*design archetype*) relativement stable ou encore comme une configuration architecturale. Suivant cette tradition, nous proposons de considérer les organisations comme :

des concrétisations d'idées, de croyances et de valeurs qui constituent un domaine englobant de sens ou de schéma interprétatif. (...) Un concept archétype est un ensemble d'idées, de croyance et de valeurs qui forme la conception la plus répandue de ce qu'une organisation devrait faire, de comment elle devrait le faire, comment elle devrait être jugée, combiné avec des structures et des processus qui servent à renforcer ces idées. (Greenwood et Hinings, 1988 : 295, *notre traduction*)

Considérer les organisations sous cet angle ouvre des avenues intéressantes pour examiner les liens qui existent entre la dynamique des organisations et la collaboration. Par exemple, si l'on adopte la perspective proposée par les configurations organisationnelles de Mintzberg (1983), la question du déroulement d'une collaboration qui comprendrait une bureaucratie mécanique - caractérisée par sa capacité à standardiser la production en série - et une *adhocratie*, caractérisée par sa flexibilité et sa capacité d'innover. Examiner les collaborations à partir de cette perspective plus riche de la dynamique organisationnelle nous aide à comprendre pourquoi et comment les collaborations peuvent aboutir au succès ou à l'échec, au-delà du processus-même des collaborations. C'est pourquoi nous nous proposons d'examiner ici deux questions :

Question de recherche 1 : Comment la dynamique des organisations affecte le contenu de la collaboration?

Question de recherche 2 : Comment la dynamique des organisations affecte le processus de collaboration?

En somme, cet article examine comment la dynamique organisationnelle affecte le contenu et le processus de la collaboration. La section suivante présente le contexte, l'approche méthodologique et le cas empirique d'étude: le Plan de développement municipal à Tlamanalco, au Mexique, en 1997.

## **L'étude de cas : Tlalmanalco, Mexique**

### **Le contexte : détérioration écologique et menaces sur la communauté**

Tlalmanalco est une municipalité de 12,000 hectares située dans la zone de transition entre le bassin de la ville de Mexico et la chaîne de montagnes de la Sierra Nevada, au centre du Mexique. La municipalité comprend 10,000 hectares de forêt. L'économie de Tlalmanalco a été grandement influencée par la proximité de la capitale nationale, la région la plus peuplée du pays ainsi que par l'accès facile à des zones forestières et à des ressources hydrauliques; la ville de Mexico, la capitale politique et économique du pays, a toujours servi de zone de distribution pour la production agricole et les produits issus de la transformation des ressources naturelles locales (Noyola Rocha, 1999).

Un « désastre chronique » est en cours, étant donné que diverses menaces insidieuses infiltrent l'intégrité biophysique des ressources naturelles locales et l'esprit communautaire (Westley, 1999). Les écosystèmes fragiles des hautes altitudes autour des volcans subissent un stress écologique grave, car le manque de supervision et d'application des lois environnementales ont engendré une détérioration biophysique à grande échelle (Vargas, 1998); près de 85% des zones forestières ont été classifiées comme étant « très ou extrêmement instables » et ont besoin d'un couvert forestier permanent, et l'autre 15% doit faire face à une érosion modérée ou sérieuse (UAM, 2000 page 101) L'exploitation forestière illégale est aussi répandue dans cette région. De plus, l'extension anarchique incontrôlée de la métropole perturbe l'esprit communautaire parce que deux tendances menacent graduellement de transformer Tlamanalco d'une région à caractère surtout rural en ville-dortoir. La population de la municipalité est passée de 29,000 en 1980 à 43,000 en 2000. Les projections démographiques basées sur les tendances courantes prévoient une population de 80,810 en 2010 et 151,705 en 2020 (UAM, 2000, page 88).

### **Un moment-clé**

Ce contexte écologique et urbanistique menace de plus en plus le caractère de Tlalmanalco. La fin du millénaire et le début du XXI<sup>ème</sup> siècle représente un point

tournant de son histoire; les choix que l'on fera seront déterminants pour la collectivité. Deux visions s'affrontent. La première vision est de faire de Tlalmanalco une banlieue en 2020 : la municipalité serait ainsi englobée dans la métropole et perdrait son caractère rural comme l'ont fait plusieurs municipalités que se trouvent à proximité de la ville de Mexico. La deuxième vision est d'inclure Tlalmanalco dans une ceinture verte qui pourrait arrêter le mitage des zones rurales (UAM, 2000). L'évolution des décisions et d'un plan d'action portant sur le développement municipal aura un rôle prépondérant à jouer dans la concrétisation de l'une ou l'autre de ces visions.

### **Les organisations parties-prenantes à la collaboration et approche méthodologique**

Pour la première fois dans leur histoire, les organisations locales ont un rôle central à jouer dans la formulation et la mise en œuvre de cette vision commune pour la municipalité, de par la décentralisation municipale de 1983 (Marssolo, 1983). Deux organisations sont actives sur la scène municipale : 1) la municipalité ou gouvernement municipal et 2), *Casa UAM Comunidad*, une organisation locale non gouvernementale. Ces deux organisations sont parties prenantes dans l'élaboration du Plan de développement municipal effectuée entre janvier et avril 1997. Nous avons réalisé cette recherche à Tlalmanalco au Mexique entre juillet 1999 et janvier 2000. En tout, nous avons effectué, transcrit et analysé 25 entrevues d'une heure en moyenne et complété ces données à l'aide de tous les documents élaborés pendant et après le processus de collaboration par les différentes parties prenantes. Nous avons utilisé les méthodes de théorie ancrée pour analyser ces données de façon inductive (Corbin et Strauss, 1998). Notre question de recherche initiale portait sur le déroulement et la forme de convergence selon le modèle en trois étapes du processus de collaboration élaboré par (1991). Le critère de choix de Tlalmanalco comme sujet d'une étude d'un cas de menace écologique était initialement motivé par notre intuition que des organisations qui partagent un écosystème dont elles dépendent devraient avoir tout intérêt à travailler ensemble pour aborder cette crise commune. Le choix plus précis du plan municipal de développement, la collaboration plus particulièrement étudiée, a été motivé par le fait que les parties prenantes l'aient mentionné à plusieurs reprises en 1999-2000 comme un moment particulièrement important de l'histoire récente de la gestion écologique locale, et ce,

même si les participants en sont sortis insatisfaits et avec moins de confiance les uns vis à vis des autres qu'avant. Notre surprise fut de constater que contrairement à ce que la théorie processuelle de la collaboration de (Gray, 1989) proposait, cette collaboration importante n'avait pas convergé vers la création d'une organisation de référence qui agirait au nom des organisations locales et vers la création de liens entre les participants : en effet, en 1999, deux ans après la collaboration, nous avons observé en particulier que, malgré la proximité géographique, ces participants s'ignoraient, qu'ils n'avaient que des contacts restreints entre eux. Ce sont ces constats qui nous ont amenée à identifier la dynamique organisationnelle comme une variable importante pour comprendre les facteurs qui ont affecté ce processus de collaboration.

**Le cas : le Plan de développement municipal (*Plan de Desarrollo Municipal*), janvier à avril 1997.**

**Une fenêtre d'opportunité (janvier 1997-avril 1997)**

En novembre 1996, Ruben Vargas, un leader local du parti PRD local (*Partido de la Revolucion Democratica*) est élu maire. C'était la première fois depuis les années de la révolution de 1910-1920 que la municipalité n'était pas administrée par un représentant du PRI (*Partido Revolucionario Institucional*). Ce changement politique important a suscité de grandes attentes quant à l'avènement d'une nouvelle ère dans la gestion des affaires municipales. Au niveau national, une loi sur la décentralisation promulguée en 1983 faisait la promotion de la décentralisation et de la participation à l'échelle municipale (Marssolo 1994). Un de principaux outils proposés pour instaurer cette culture de participation populaire à l'échelle de la municipalité était le Plan de développement municipal. Pour pouvoir obtenir des crédits de l'état ou du gouvernement fédéral, la loi obligeait la municipalité à présenter au gouvernement de l'état un Plan de développement municipal découlant d'une consultation populaire très large dans les quatre mois suivant les élections. Cependant, plus d'une décennie après la promulgation de cette loi, les résultats sur le terrain ont été décevants (Marssolo, 1994). La plupart des gouvernements municipaux avaient coupé court au processus et accordé des contrats à des experts-conseils qui n'ont fait que « remplir les cases vides » de formulaires tirés des

documents de planification des gouvernements fédéral et des états (Moctezuma, 2001). Cette impartition à des consultants a remplacé le processus participatif exigé par la loi sur la décentralisation.

À la fin de 1996, la nouvelle équipe municipale entre en fonction et promet des changements. Une des premières initiatives du chef de la coordination et de la planification récemment nommé abonde en ce sens : quelques jours après le début de son mandat, en janvier 1997, Luis Alonso Aguilar, ce nouveau chef, demande à Pedro Moctezuma, professeur d'études urbaines à l'UAM (*Universidad Autónoma Metropolitana*) de la ville de Mexico, et leader de l'organisation non-gouvernementale Casa UAM, de conseiller le nouveau gouvernement municipal dans l'élaboration du Plan de développement municipal (*Plan de Desarrollo Municipal*). Elena Burns, l'épouse de Moctezuma, est chargée de la préparation et de la révision du plan. A ce moment-là, l'appel officiel à un leader d'une organisation non-gouvernementale semble s'éloigner des pratiques traditionnelles de planification municipale. Burns vit dans cet appel une occasion de mener un processus plus ouvert et plus participatif :

« A ce moment là (janvier 1997), on assistait soudain à une situation où un outil qui n'était au départ qu'une obligation légale, ce plan de développement municipal, est devenu un moyen par lequel la population pouvait discuter du type de municipalité qu'elle voulait. C'est une situation qui diffère sensiblement des campagnes politiques dans lesquelles la participation des citoyens est restreinte. »

Moctezuma et Burns ouvrent alors ce processus à la population locale et aux experts de l'extérieur. Invités par les convocateurs locaux et encouragés par les doyens des trois campus de l'UAM, environ 70 professeurs et étudiants incluant des biologistes, des écologistes et des hydrologistes étudient les forêts municipales, l'hydrologie et la gestion des déchets entre janvier 1997 et avril 1997 afin de documenter scientifiquement le processus collectif de prise de décisions. Enfin, des étudiants en psychologie sociale organisent et dirigent des réunions portant sur le processus de planification et centrées sur des thèmes tels que l'eau, les déchets municipaux, les forêts, l'économie locale et la culture. De 60 à 300 personnes provenant de tous les quartiers de la municipalité assistent

à ces réunions. Un participant se souvient du sentiment d'autonomisation et de pouvoir collectif que ces réunions générèrent:

« C'était la première fois que les gens sentaient qu'ils pouvaient influencer le débat. Ils se rendaient compte que les vieilles façons de faire pouvaient changer. Les gens étaient pleins d'énergie. Tout le monde était là. Des femmes et des gens âgés qui n'avaient jamais osé s'exprimer ont commencé à parler de la vie qui avait changé et de leurs préoccupations concernant ce changement. »

Cette participation énergique et vaste du public contraste cependant directement avec l'engagement restreint et timide du corps municipal nouvellement élu. Dirigée par Luis Alonso, la municipalité semble continuellement vouloir restreindre le processus. L'absence du maire et son manque d'enthousiasme à s'engager d'une façon formelle dans les réunions publiques renforcent la perception chez certains participants qu'un fossé se creuse entre eux et leur nouvelle administration municipale. En fait, seuls quelques chefs des services municipaux participent aux discussions.

### **Le plan devient officiel (avril 1997)**

Le 20 avril 1997, après quatre mois d'intenses consultations auprès du public, le maire présente le plan à la population. Au cours d'une cérémonie publique à laquelle participent plus de 300 habitants et un groupe d'experts-conseils de l'extérieur, le maire et le nouveau corps municipal donnent leur aval au plan et le reconnaissent comme étant le plan officiel pour la période 1997-2000. Au cours de cette cérémonie publique, comme signe de leur appui et de leur engagement vis-à-vis du plan, les membres du corps municipal portent des t-shirts sur lesquels est inscrit : « Tlalmanalco, municipalité verte ». La municipalité endosse ainsi les quatre principales stratégies du plan (Ayuntamiento, 1999) :

1. *Environnement et ressources naturelles* : (...) « conserver les ressources naturelles et les utiliser d'une façon rationnelle et consciencieuse, (...) grâce à la participation de la population, des sociétés de reboisement, de la conservation et l'amélioration du sol, de l'application plus assidue des lois, du traitement des ordures ménagères et d'une campagne de sensibilisation sur le souci et l'utilisation des ressources » (page 78).

2. *Économie* : « (...) faciliter, promouvoir et coordonner d'une façon efficace les activités économiques afin de générer des emplois et de maintenir les emplois existants.» (page 79)
3. *Structure territoriale et bien-être social* : « Il est d'une importance vitale d'arrêter la détérioration de l'environnement naturel et du niveau de vie de la population. De ce fait, notre stratégie consiste à (1) créer les conditions nécessaires pour réduire le déficit dans les services publics existants ; (2) d'intégrer des conditions pour fournir des services publics et l'équipement social; (3) utiliser l'équipement et l'infrastructure en communications et transport. » (page 80)
4. *Administration municipale* : «Les stratégies adoptées par l'administration municipale actuelle aura pour buts de mettre en place une coordination politique et économique avec la population et aussi d'orienter, de stimuler et d'appuyer les actions d'individus ou de groupes sociaux afin d'accélérer le développement municipal. » (page 81)

#### **Changement du plan (avril - juillet 1997)**

Suivant les procédures administratives, la municipalité présente le plan au Département de planification de l'État de Mexico en juillet 1997. C'est à ce moment que les participants au processus se rendent compte que la municipalité avait changé d'une façon importante les documents sans consulter la population qui avait participé aux délibérations. D'abord, le document ne fait aucune mention du rôle de la population locale; si la version antérieure élaborée durant la phase de planification mentionnait le nom et la contribution des auteurs légitimes du plan, la seconde version présente la municipalité comme seul auteur. Ensuite, en ce que concerne l'utilisation du plan comme plan d'action collective municipale, plusieurs points ont été reformulés dans un langage vague et non compromettant. Ainsi, les conclusions des objectifs écologiques étaient reformulés comme suit (Ayuntamiento 1999, page 78) :

L'ensemble des propositions liées à l'écologie exprimées dans les stratégies repose sur l'analyse et aussi sur les objectifs souhaitables pour solutionner les problèmes; ces propositions seront transformées en décisions qui vont permettre des activités concrètes à travers des programmes et des projets.

Finalement, le contenu de la deuxième version contient des modifications substantielles quant aux ressources affectées à la mise en place du plan. Dans la version modifiée, les liens entre l'analyse, issue du processus participatif, et les ressources affectées par la

municipalité se voient amenuisés. Par exemple, la première section du plan, l'analyse, identifiait les enjeux écologiques et économiques reliés au développement comme des priorités pour la municipalité. Par contraste, la deuxième version du plan n'affecte des ressources que pour les travaux urbains et d'infrastructure et ignore le développement écologique et économique, des enjeux qui avaient émergé du processus participatif. Le tableau 1 ci-dessous présente un sommaire des principaux points de la seconde version du plan et montre les liens faibles entre l'analyse municipale complète et l'affectation des ressources.

*Insérer tableau 1 ici.*

### **Fin de la collaboration autour du Plan (post-mortem, après juillet 1997)**

L'épisode du Plan de développement municipal a eu des résultats divergents. La municipalité a rencontré les exigences légales et obtient des financements de l'Etat et du gouvernement central qui représentent près de 90% du budget municipal en 1998 et 1999 (Ayuntamiento 1999). Cependant, le retrait inattendu des instances municipales du processus a mis fin à la collaboration avec la Casa UAM et la population locale et engendré la méfiance et le ressentiment chez ceux qui avaient participé au processus de planification des deux côtés. Du point de vue du développement municipal, cette collaboration n'a pas réussi à atteindre les résultats escomptés : après un début de processus participatif, ouvert, orienté vers une vision qui a cristallisé les préoccupations latentes de la population locale concernant la détérioration écologique, ce processus s'est soldé par un document qui a été perçu par cette même population comme une manœuvre malhonnête. Il a créé un climat de méfiance entre les différentes organisations locales qui s'étaient engagées dans cette collaboration.

### **Analyse : qu'est-il advenu du Plan de développement municipal?**

Le début et la fin de cette fenêtre d'opportunités ont révélé des tensions dans le processus entre la municipalité et Moctezuma et Burns, convocateurs de la population locale. Alonso, comme représentant de la municipalité, a insisté pour remplir des exigences légales alors que Moctezuma et Burns ont insisté pour ouvrir le processus. Moctezuma :

« Il est clair que notre but était de mettre en marche un processus participatif et nous avons accepté de nous lancer dans la préparation de ce plan pour cette raison. Je ne sais combien de fois Luis Alonso et moi avons eu cette conversation : je veux que le processus soit ouvert, je veux que la planification soit participative. Il n'a jamais dit oui. »

Afin d'analyser les tensions à l'intérieur du processus de collaboration qui ont abouti à son échec, nous utilisons un cadre analytique simple. Nous considérons ici la collaboration comme (1) *un échange* (2) *autour d'enjeux communs* (3) *coordonnés* entre (4) *deux ou plusieurs organisations*. Ces quatre dimensions constituent le cadre analytique. Premièrement, la collaboration implique un échange. La première question est de savoir qu'est-ce qui est échangé : des ressources matérielles ou perceptuelles? Est-ce que l'échange est limité dès le début ou est-il non dirigé? La deuxième dimension concerne l'envergure des enjeux ou des questions : est-ce que la collaboration porte sur une tâche précise ou sur des questions ouvertes? Jusqu'à quel point est-ce que les enjeux peuvent être renégociés au cours de la collaboration? La troisième dimension est un mécanisme de coordination : de quelle façon est-ce que la collaboration est coordonnée? Est-ce qu'il y a une organisation centrale ou un groupe central qui prend les décisions ou est-ce que les décisions communes sont basées sur un consensus? La quatrième dimension concerne la composition des groupes : de quelle façon et par qui sont identifiés ceux qui participent à la collaboration? La participation est-elle ouverte ou fermée : la liste des participants est-elle fixée au départ ou est-ce que de nouveaux participants peuvent se joindre aux groupes en cours de route? Les deux premières dimensions de ce cadre (échange et enjeux communs) concernent plus spécifiquement le *contenu* de la collaboration (question de recherche no. 1) alors que les deux dernières dimensions (*mécanisme de coordination et participation*) se rapportent au processus de collaboration (question de recherche no. 2). Le tableau 2 ci-dessous résume les deux façons d'aborder le développement municipal.

***Insérer le tableau 2 ici.***

**Première dimension: Échange : affectation politique des ressources versus processus de création d'une vision commune**

Alors que la municipalité considérait le plan comme une exigence pour financer ses activités, les convocateurs de la *Casa UAM* le considéraient comme un instrument permettant de créer une vision commune pour l'avenir de la localité basée sur une participation ouverte de la collectivité. Burns souligne le potentiel des processus de planification municipale :

Il existe plusieurs processus de planification urbaine en marche où nous observons une divergence entre les plans et ce qui se produit en réalité dans chaque municipalité. Ce que nous essayons de faire est d'élaborer une planification territoriale qui sera effectivement mise en place.

Par contraste, la municipalité a considéré le plan comme un prolongement de la campagne électorale. Alonso, le chef de la planification et de la coordination, opine :

Nous étions en campagne depuis le début de l'année (1996) et nous savions déjà ce que les gens voulaient. Nous avons déjà recueilli leurs demandes et élaboré notre plan de gestion pour les trois prochaines années. Leur plan (celui de *Casa UAM*) était un bon projet théorique, mais il ne concordait pas avec notre logique administrative stricte. Vous savez, c'est une chose qu'on apprend quand on fait partie d'un gouvernement.

La municipalité considérait le plan comme un instrument de négociations politiques qui permettait aux électeurs d'échanger des enjeux précis contre des ressources. Dans cet instrument de négociation, la municipalité recueille les demandes de différents groupes d'intérêts et, par la suite, affecte les ressources financières obtenues des instances fédérales et de l'état. Le résultat de cette marchandage électoral est habituellement de diviser l'ensemble des problèmes municipaux en revendications bien précises à courte portée parce que les groupes ne se sentent concernés que par ce qui les touche personnellement et oublient d'inclure des enjeux plus larges et à plus long terme. Un tel processus de négociations politiques aboutit souvent à réduire les questions municipales au pavage ou à l'éclairage de certaines rues par opposition à des actions à long terme sur le plan écologique. Par contraste, Moctezuma et Burns considéraient le plan comme un processus dont le but est de créer un consensus et une vision pour la communauté en fonction des ressources naturelles, humaines et sociales locales.

### **Deuxième dimension : Mécanisme de coordination : affectation des ressources versus création d'une vision**

La principale différence entre ces deux points de vue cependant concerne les mécanismes de coordination. La municipalité considérait le processus de planification comme la suite de la campagne électorale qui inclut des négociations politiques qui partagent la population en divers groupes d'intérêts, selon différents enjeux spécifiques. Dans ces négociations, la municipalité coordonne le processus d'affectation des ressources puisqu'elle collecte et quantifie les réclamations spécifiques et achemine les ressources vers les différents groupes d'intérêts. De par ces rôles, elle maintient un rôle central face à différents groupes locaux en concurrence pour l'obtention de ces ressources. Burns remarque :

Au cours de la campagne électorale de chaque parti, les représentants de chaque parti collectent les demandes et en estiment les coûts, et s'il y a 87 électeurs qui veulent une nouvelle école, et 50 qui veulent des égouts et 40 qui veulent du pavage, alors c'est qu'on appelle la participation des citoyens. C'est tout. C'est pourquoi quand nous l'avons fait ici, c'était différent. Quand un politicien demande aux gens ce qu'ils veulent, ils ne pensent qu'au pavage de la rue en face de chez eux.

De leur côté, Moctezuma et Burns ont mis de l'avant un processus de création d'une vision. Un tel plan est un processus d'autonomisation au cours duquel les participants élaborent petit à petit une vision de la communauté et mobilisent les ressources nécessaires pour la mettre en place. Burns décrit le processus:

Nous avons considéré le processus officiel (de planification en 1997) comme une occasion d'inviter la population à établir un diagnostic de leur territoire, penser à l'avenir et voir ce qu'ils doivent faire pour que leurs rêves se réalisent.

### **Troisième dimension : Participation déterminée par le pouvoir politique versus ouverte**

Alors que la participation au processus de marchandage électoral est déterminée par les partis politiques, les animateurs de la participation populaire souhaitaient ouvrir le processus à une représentation beaucoup plus large de la communauté pour discuter d'un éventail beaucoup plus vaste d'enjeux reliés les uns aux autres. Un des participants se souvient de cet enrichissement mutuel durant le processus :

(Il y avait) des femmes, des fermiers, des gens de diverses origines, de situations économiques différentes, de divers groupes d'âge, complètement différents, très hétérogènes. Et il y avait des atomes crochus. Il y avait beaucoup d'amitié entre eux, un pauvre fermier qui connaissait bien la flore et la faune discutait avec une femme élégante qui aimait beaucoup jardiner. Les femmes de certains quartiers parlaient à d'autres qui s'intéressaient à la culture, des intellectuels à des travailleurs manuels, des gens qui pouvaient exposer leur artisanat, et tous avaient les mêmes préoccupations... C'était un processus très puissant, parfois même enivrant, quelque chose de très attirant, où tous se rejoignaient, un rassemblement de gens très hétérogènes, de telle sorte que quand nous avons présenté le plan en avril, il y avait déjà un esprit de groupe.

#### **Quatrième dimension : Enjeux et questions**

Les résultats - en termes d'enjeux et de questions abordés - du marchandage électoral et de la création d'une vision reflètent les différences entre les deux processus. Le processus de marchandage électoral atomise les enjeux et les groupes. Il en résulte que les demandes des groupes d'intérêts concernent le plus souvent des problèmes bien précis comme le pavage des rues et l'éclairage. Au contraire, le processus mis de l'avant par les convocateurs encourage la population locale à créer une vision et à s'engager quant aux moyens à prendre pour la réaliser.

Dans cette section, nous avons analysé en détail les tensions à l'intérieur du processus et du contenu de la collaboration. La section suivante présente l'étude des relations entre la dynamique interne de la collaboration et celles des deux organisations.

#### **La dynamique organisationnelle de la municipalité de Tlalmanalco**

Le marchandage électoral est le processus principal qui existe dans la municipalité; il opère en fonction des demandes des groupes municipaux d'intérêts alignés sur les partis politiques et de l'affectation par la municipalité des ressources financières reçues des instances gouvernementales à ces groupes d'intérêts locaux. Ce processus de marchandage électoral a quatre principales conséquences quant à la façon dont les organisations s'engagent dans une collaboration. La première conséquence est

l'atomisation des électeurs à l'intérieur de groupes d'intérêts qui rivalisent les uns avec les autres pour l'obtention des ressources affectées par la municipalité en échange de leur loyauté politique. La deuxième conséquence est l'atomisation des enjeux locaux en demandes séparées et bien définies, parce que l'on demande aux gens au cours d'une campagne électorale de fournir une liste de demandes réalisables à courte échéance et distinctes auxquelles les élus municipaux pourront répondre au cours de leur mandat de trois ans. Comme tel, ce processus de demandes et d'affectation de ressources empêche l'élaboration d'une image globale dont on aurait besoin pour pouvoir résoudre effectivement les problèmes locaux de détérioration de l'environnement. Comme troisième conséquence, ce processus organisationnel garde les enjeux écologiques en dernière place dans le programme politique de la municipalité, étant donné que les gens n'ont pas la possibilité de bâtir une vision commune qui pourrait inclure une dimension environnementale plus difficile à définir. Les enjeux qui émergent de ce processus de marchandage électoral sont des enjeux à court terme tels que le pavage et l'éclairage de rues; des actions pour pallier la détérioration écologique qui exigeraient une attention et de ressources permanentes n'en font pas partie. La quatrième conséquence de ce processus est de limiter la durée des actions à la durée du mandat des élus municipaux. Les actions de la municipalité sont souvent limitées à des cycles de trois ans, la durée d'un mandat, alors que des actions centrées sur le développement durable exigeraient des actions soutenues à long terme.

En somme, la dynamique dominante de la municipalité est le marchandage électoral. Une telle dynamique réduit les enjeux et les réponses à des réclamations à courte vue, isolées, faites par des groupes d'intérêts rivaux; cette démarche limite l'engagement de l'organisation dans la collaboration à un niveau presque insignifiant.

### **La dynamique organisationnelle de Casa UAM-Comunidad**

*Casa UAM-Comunidad* est une organisation qui fait le lien entre UAM, une université de la ville de Mexico et la communauté de Tlalmanalco, en accord avec la mission de l'UAM et dans la foulée de la participation de professeurs et d'étudiants à des groupes

civils depuis 1995. *Casa UAM-Comunidad*, en tant qu'initiative qui fait le lien entre la recherche et la participation communautaire, veut contribuer à sauver la Sierra Nevada, la chaîne de montagnes dont fait partie Tlalmanalco. Il propose d'élaborer un modèle de développement capable de contenir l'urbanisation chaotique insoutenable à long terme en développant les ressources naturelles locales (Casa UAM, 1998). Son objectif général est de soutenir des initiatives locales en utilisant la recherche et les techniques universitaires appliquées pour transformer la région en une ceinture verte de microprojets pour arrêter le mitage et la destruction de la région (UAM 2000). La dynamique organisationnelle dominante à *Casa UAM-Comunidad* est centrée sur deux mécanismes complémentaires : (1) un leadership visionnaire, et (2) un processus de renforcement communautaire. D'abord, l'expérience personnelle, l'engagement et le rôle de Moctezuma et Burns dans le développement durable de la région ont contribué à créer et à soutenir un réseau régional multi-thématique. Moctezuma a 25 ans d'expérience en développement communautaire comme ancien leader de mouvements sociaux dans différents quartiers défavorisés du sud-est de la ville de Mexico. Burns a travaillé au sein d'organisations sociales au Chili et au Nicaragua et participe activement à divers mouvement de femmes au Mexique depuis plus de 10 ans.

Moctezuma et Burns ont aussi apporté une philosophie de l'action centrée sur la création d'un esprit communautaire qui a cristallisé les préoccupations de la population locale au sujet de la détérioration régionale. La création d'un esprit communautaire représente une orientation centrale pour coordonner et donner du sens aux activités hétérogènes poursuivies par différents groupes dans la région. Les trois dimensions d'une communauté incluent : (1) relier de nouveau les pratiques antérieures de gestion des ressources naturelles basées dans la communauté avec l'avenir de la région en tissant de nouveaux liens entre les organisations; (2) rétablir des liens avec le lieu en développant une conscience plus aigüe du sens de l'appartenance locale; et (3) reconnecter avec d'autres membres de la région en cultivant des liens et le capital social. Par exemple, à *CSI*, un rapport d'une organisation locale non gouvernementale souligne les contributions de *Casa UAM-Comunidad* (CSI 1998, page 14) :

Notre groupe a accru l'importance du rôle de la communauté dans la défense de l'environnement naturel, de l'économie et du patrimoine local. (...) Notre organisme est devenu une école où l'on apprend l'utilisation démocratique du pouvoir, comme une force qui met en valeur des pratiques honnêtes et démocratiques d'outils légaux pour promouvoir la participation populaire. (...) Ce qui a fait toute la différence c'est notre relation avec *Casa UAM-Comunidad*, qui nous a fourni des outils techniques et scientifiques pour renforcer nos initiatives. Ils nous ont aussi donné la possibilité d'établir des liens avec d'autres organisations civiles.

*Casa UAM-Comunidad* a fourni du soutien pour renforcer des organisations individuelles tout en les reliant à d'autres organisations non gouvernementales. Ainsi, *Casa UAM-Comunidad* a servi de moteur à une action collective ouverte à tous les individus et toutes les organisations concernées par le développement durable de la région de la Sierra Nevada, sans se soucier de leurs affiliations politiques ou organisationnelles. La coordination basée sur la création d'une vision commune et le leadership démontré par l'engagement personnel des animateurs a attiré plusieurs experts qui oeuvrent auprès d'organisations traditionnelles mais qui sont frustrés par la capacité limitée qu'ont leurs organisations de réaliser des actions concrètes et efficaces pour faire face à des problèmes locaux complexes. De 1996 à 1999, plus de 50 organisations comprenant des petits producteurs locaux, des associations civiles, des coopératives, des écoles, des universités, des ministères fédéraux et d'état, des fondations privées et des organisations internationales ont travaillé avec *Casa UAM-Comunidad*.

En somme, la façon dont *Casa UAM-Comunidad* s'est engagée dans la collaboration du Plan de développement municipal vient de sa dynamique organisationnelle centrée sur la création d'une vision pour la région, sur une participation très large, sur une coordination basée sur un système de valeurs et sur un engagement personnel et collectif.

### **Conclusion et recherches futures**

L'étude détaillée du cas du Plan du développement municipal à Tlalmanalco (janvier-juillet 1997) permet aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre les liens qui

existent entre la dynamique organisationnelle et la collaboration. Les tensions qui ont marqué cette collaboration découlent des dynamiques des deux organisations : si la municipalité a centré sa dynamique organisationnelle sur l'affectation politique des ressources, autour du marchandage politique, et a restreint la collaboration aux seules exigences de loi, *Casa UAM-Comunidad* a adopté un processus centré sur un leadership charismatique et sur la promotion de la création d'une vision commune au sein de la communauté. Ces deux dynamiques organisationnelles ont été la source de tensions permanentes au cours de cette collaboration. L'examen détaillé du plan de développement municipal a identifié les liens entre tensions intra-collaboration et dynamiques organisationnelles. Dans cette section, nous suggérons quelques conclusions concernant la recherche sur la collaboration. À ce jour, la majorité de la recherche a été centrée sur les étapes de la collaboration, sur la collaboration elle-même (Gray, 1989; 1991). Notre étude détaillée suggère que les organisations ont tendance à reproduire leur dynamique interne dans la collaboration dans laquelle elles sont engagées. La municipalité a essayé de continuer sa dynamique d'affectation politique des ressources au cours de la collaboration; *Casa UAM-Comunidad* a considéré la collaboration comme une occasion d'élargir sa propre dynamique centrée sur la participation et la création d'une vision commune. Les dynamiques des deux organisations ont directement influencé le processus de collaboration; l'échec de cette collaboration fut le résultat non seulement de programmes organisationnels explicites (*agendas*) opposés mais aussi du conflit entre les dynamiques organisationnelles plus implicites et plus profondes. Il apparaît donc dans cette étude que la séparation entre organisations et collaborations n'est pas aussi étanche que l'ont cru certains auteurs dans le passé.

Cette étude aussi met en lumière le fait que le processus et le contenu d'une collaboration sont intimement liés. La forme de processus de collaboration dans lequel les deux organisations se sont engagées et qui a causé le conflit encadre le contenu de la collaboration. Pour illustrer ces liens entre processus et contenus : le processus de marchandage politique autour des ressources mis de l'avant par la municipalité atomise la population et les enjeux, et partage la population en petits groupes qui se font les champions de petits problèmes tels que le pavage de rue et d'autres qui les touchent

personnellement. Par contraste, le processus de création d'une vision mis de l'avant par *Casa UAM-Comunidad* a pour but de bâtir ensemble une vue globale de la région et d'identifier un plan d'action; un tel processus a plus de chance de mettre à l'ordre du jour des discussions et dans le plan d'action des enjeux écologiques, régionaux, à long terme, liés entre eux. Notre étude détaillée met ainsi en évidence que c'est le processus qui encadre les enjeux : certains enjeux peuvent ainsi émerger ou encore être retirés des sujets de discussion.

Cette étude offre aussi une nouvelle compréhension du rôle des organisations dans le processus de collaboration. Les recherches précédentes ont souvent considéré les organisations comme des entités monolithiques, comme faisant partie d'un contexte pris pour acquis dans lequel se déroulent les collaborations. Cet examen détaillé du processus du Plan de développement municipal de Tlalmanalco démontre que deux dynamiques de collaboration sont entrées en jeu simultanément : l'une, très intense, dirigée vers une vision, ouverte, participative et coordonnée par un leadership charismatique; l'autre, de faible intensité, poussée par des considérations politiques, restreinte au niveau de la participation et gérée d'une façon mécanique. Des recherches ultérieures pourraient étudier si d'autres formes de collaboration avec des intensités différentes coexistent. Plutôt que de parler d'une seule forme de collaboration, les chercheurs pourraient vérifier s'il existe plusieurs formes.

Enfin, cette étude offre aussi des apprentissages intéressants aux praticiens de la collaboration. La collaboration est souvent attrayante comme outil d'action collective, comme véhicule d'action collective innovant. Elle est susceptible d'amener des solutions nouvelles à des méta-problèmes complexes. Cependant, cet outil prometteur pour l'action collective peut également être décevant. J'invite ici les praticiens à analyser les organisations dans lesquelles ils fonctionnent de même que la dynamique organisationnelle de leurs partenaires actuels ou potentiels afin de mieux comprendre les chances de succès de leur collaboration. Le succès d'une collaboration provient en partie de la motivation et de raisonnements solides explicites, mais aussi de dynamiques organisationnelles moins évidentes que la motivation officielle.

## **Bibliographie**

- Ayuntamiento Constitucional de Tlalmanalco de Velasquez (1999). *Tercer informe de gobierno municipal (1997-2000)*. Tlalmanalco, Mexico.
- Chàvez Cortes, J.M., & Trigo Boix, N. (Coords.). (1996). *Programa de Manejo para el Parque Nacional Itzaccihuatl-Popocatépetl*, Coleccion Ecologia y Planeacion. Mexico: UAM.
- Cooperrider, D.L., & Dutton J.L. (Eds.). (1999). *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Casa UAM (1998). *Diagnostico regional del agua, de los bosques y de los suelos de la region*. Mexico: UAM
- CSI (Consejo Social Iztaccihuatl) (1998). *Nuestra experiencia*. Tlalmanalco
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Ezcurra, E., Mazari-Hiriart, M., Pisanti, I., & Aguilar, A.G. (1999). *The Basin of Mexico, Critical environmental issues and sustainability*. Tokyo: United Nations University Press.
- Gray, B. and Hay, T. M. (1986), Political limits to interorganizational consensus and change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 2, pp. 95 -112
- Gray, B. (Gray, 1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass: San Francisco
- Gray, B. (1991). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38 (10) 911-938.
- Gray, B. (1999). The development of global environmental regimes: organizing in the absence of authority, in Cooperrider and Dutton, pp. 185-209
- Greenwood, R. , & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4) 1022-1054.
- Hardy, C. N. Phillips, (1998), Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, *Organization Science*, 9, 2, 217-230

- Hardy, C. (1994). Underorganized interorganizational domains: the case of refugee systems, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 3, 278-297.
- Lawrence, T.B., Phillips, N., & Hardy C. (1999). Watching whale watching: exploring the discursive foundations of collaborative relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4) 479-502.
- Marssolo, A. (1994). La triste y candida historia de la reforma municipal. *Ciudades*, 25-30.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). *Organizations: a quantum view*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five*, Prentice-Hall.
- Moctezuma, P. (2001). Community-based organization and participatory planning in south-east Mexico City. *Environment & Urbanization*, 13 (2),
- Noyola Rocha, J. (1999). *Monografía municipal de Tlalmanalco*. Toluca, Mexico: Instituto Mexiquense de Cultura.
- Pasquero, J. (1991). Supraorganizational collaboration: the Canadian environmental experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1) 38-64.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1).23-45.
- Smith, K.G., Carroll, S.J., Ashford, S.J., (1995) Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda, in *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 7-23
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turcotte, M.F. (1995). Conflict and collaboration: the interfaces between environmental organizations and business firms. In J. Post, & B.W. Altman (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 13, Greenwich, Conn: JAI Press.
- Turcotte, M.F. & Pasquero J. (2001), The paradox of roundtables, *Journal of Applied Behavioral Science*.
- UAM (2000) *Atlas Municipal de los recursos naturales del Municipio de Tlalmanalco*. Casa UAM, Tlalmanalco, Mexico.
- Vargas, F. (1998). *Iztaccihuatl-Popocatepetl, un parque nacional*. Mexico: SEMARNAP.

Westley F. and H. Vredendurg, (1997). Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity, *Organization Science*, 8, 4, 381- 403

Westley, F. (1999). Not on our watch, The biodiversity crisis and global collaboration response. In D.L. Cooperrider, & J.L. Dutton (Eds.), *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. (pp. 88-113) Thousand Oaks, CA: Sage.

**Tableau 1 : Points essentiels du Plan municipal de développement révisé**

<b>Plan</b>	<b>Analyse municipale complète (avril 1997)</b>	<b>Affectation des ressources, juillet 1997 (en unités budgétaires)</b>
Écologie	L'eau est abondante mais mal utilisée : forêt : les forêts représentent un fardeau pour les <i>ejidatarios</i> et sont menacées par les incendies et l'exploitation illégale	Aucune
Économie	Agriculture : La culture traditionnelle peut être complétée par des cultures plus intensives et par l'élevage. La mise sur pied de sociétés de gestions de la forêt est notre priorité. On devrait faire la promotion de l'artisanat. Potentiel important de l'écotourisme. La déréglementation devrait attirer de nouvelles sociétés.	Aucune
Administration municipale publique	Exigences : éducation, pavage des rues, éclairage public, égouts, sports et activités récréatives, sécurité publique, eau potable, électrification et communication.	Pavage de rues : 43 Éducation/formation : 31 Logement : 19 Dépenses administratives : 13 Soins de santé : 4 Culture et sport : 1 Sécurité publique : 1

Source : Ayuntamiento de Tlalmanalco (1997) : Plan de Desarrollo Municipal de Tlalmanalco (1997-2000).

**Tableau 2 : Deux façons d'aborder la planification municipale**

	<b>Municipalité : marchandage électoral</b>	<b>Casa UAM : créer une vision commune</b>
Échange	Exigences pour l'obtention de crédits du gouvernement fédéral et de l'état. Exigences bien définies et affectation des ressources.	Occasion de mobiliser la communauté. Création d'une vision commune pour la municipalité et identification des moyens à mettre en place pour y parvenir.
Mécanismes de coordination	Marchandage électoral avec différents groupes en dyades. Affectation des ressources obtenues des institutions fédérale et de l'état à des groupes d'intérêts locaux spécifiques. Relation dyadique : la municipalité est au centre et les groupes d'intérêts ne sont pas en liaison entre eux.	Valeurs : servir la communauté. Utilisation de techniques visuelles et cartographiques pour créer une vision.
Participation	Basée sur l'adhésion à des partis politiques	Ouverte à la population et aux experts de l'extérieur.
Enjeux/questions	Problèmes locaux bien précis et affectation ciblée des ressources.	Engagement et prise en charge des décisions.

