

RAPPORTS DE FORCES ENTRE PARTENAIRES ET ARCHITECTURE DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Guillaume TINLOT

IREGE

Université de Savoie

BP 240

74942 Annecy le Vieux Cedex

Tél : 04 50 09 24 55

Fax : 04 50 09 24 39

E-mail : Guillaume.Tinlot@univ-savoie.fr

MOTS-CLES :

Alliances stratégiques, coopération interentreprises, étude de cas, gouvernance, négociation, pouvoir.



RAPPORTS DE FORCES ENTRE PARTENAIRES ET ARCHITECTURE DES ALLIANCES STRATEGIQUES

RESUME

Cet article propose une analyse des alliances stratégiques à la lumière du concept de pouvoir. Après avoir expliqué pourquoi une alliance est un lieu privilégié pour la manifestation de relations de pouvoir, nous montrons que la forme prise par le pouvoir s'apparente essentiellement à un pouvoir de négociation. Les pouvoirs de négociation respectifs des partenaires s'équilibrent en un rapport de forces dont nous proposons dans cet article une construction théorique et une proposition de mesure. La structure de gouvernance reflète largement la nature de ce rapport de forces initial ; le rapport de forces prévalant dans l'alliance se trouve ainsi « cristallisé » dans l'architecture de l'alliance même si certains facteurs viennent corriger les conséquences des déséquilibres excessifs pouvant exister entre les niveaux de pouvoir de chacun des partenaires. Cet article s'appuie sur une étude de cas menée sur une alliance complémentaire entre deux PME.

MOTS-CLES :

Alliances stratégiques, coopération interentreprises, étude de cas, gouvernance, négociation, pouvoir.

INTRODUCTION : L'alliance stratégique comme un lieu de pouvoir

Cet article propose une réhabilitation du concept de pouvoir dans l'étude des relations interfirmes. Peu de travaux abordent cette question et les paradigmes ayant prévalu dans l'analyse de la coopération interentreprises éludent cette question. A titre d'exemple, l'analyse néoinstitutionnelle, comptant parmi les théories fondatrices de l'étude des relations interfirmes n'aborde pas cette question et «Williamson lui-même donne le sentiment d'éviter comme la peste les mots de pouvoir, de domination ou de dépendance » (Marchesnay, 1991) ; la recherche nous présente ainsi une conception «sous-développée » du pouvoir dans les structures relationnelles (Lazega, 1996), en laissant à ce concept sa position de «banni » de l'analyse économique (Perroux, 1973). Même si certains ont reconnu son importance dans l'étude des relations interentreprises (tel Thorelli (1986) pour qui le pouvoir est le concept central dans l'étude des réseaux interfirmes), peu d'études s'y sont attelées¹. Une raison possible à ces lacunes de la recherche tient peut-être au fait que même si les manifestations du pouvoir apparaissent simples et universelles, le concept même de pouvoir est fuyant et multiforme (Crozier et Friedberg, 1977 ; Russ, 1994) et même tout particulièrement multiforme dans les réseaux et autres formes de coopération interentreprises (Thorelli, 1986). Ceci rend son analyse et sa mesure particulièrement difficiles.

Il est pourtant possible d'appréhender les modes de coopération interorganisationnelle sous l'angle de l'étude des relations de pouvoir qui s'y manifestent. Dans la mesure où l'alliance stratégique « met aux prises » des entités conservant leur autonomie juridique et de décision, elle devrait logiquement être un lieu où s'affrontent les partenaires sur les modalités de la coopération qu'ils entreprennent, un lieu de chantage et de contre-chantage, un lieu où des acteurs pouvant avoir des objectifs divergents essaient de faire prévaloir leurs propres

¹ La question du pouvoir dans l'action organisée a cependant donné lieu à d'importants développements en sociologie, mais très peu en sciences de gestion.

objectifs. Le bon sens voudrait également que le pouvoir qui s'y manifeste soit l'antithèse du pouvoir formel tel qu'on le retrouve dans des organisations hiérarchiques intégrées.

Au-delà de ces a priori, plusieurs raisons expliquent la manifestation de relations de pouvoir au sein des alliances stratégiques. Les partenaires se trouvent premièrement en situation d'interdépendance (ils dépendent les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels), ou de dépendance mutuelle (Mohr et Spekman, 1994) ; or l'essence du pouvoir se trouve dans la dépendance d'un acteur par rapport à un autre (Blau, 1964). La coordination attendue des activités des partenaires, pendant « opérationnel » de l'interdépendance est également à l'origine de relations de pouvoir. Le contexte d'incertitude et plus précisément l'imprévisibilité possible des comportements des partenaires (l'ensemble de leurs comportements ne pouvant pas être réglés et spécifiés par l'accord de coopération), imprévisibilité associée à une absence de convergence totale des objectifs des partenaires est un dernier facteur qui explique la manifestation de relations de pouvoir au sein de l'alliance. Un dernier facteur explicatif de la manifestation de relations de pouvoir au sein des alliances est la génération d'une quasi-rente de coopération (Klein, Crawford et Alchian, 1978) dont la répartition entre les partenaires (le « partage du gâteau ») constitue un enjeu évident de la relation de coopération (donc l'enjeu de la relation de pouvoir en question).

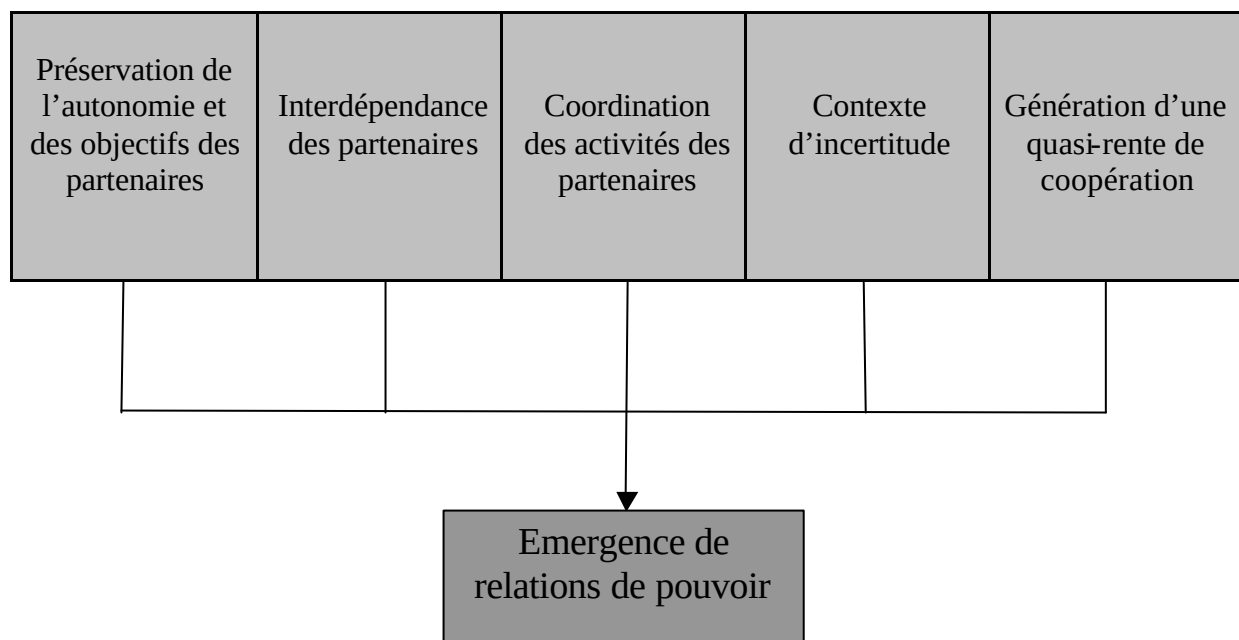


Figure 1 : Facteurs explicatifs à la manifestation de relations de pouvoir dans un contexte d'alliance

L'objet de cet article est d'analyser les relations existant entre les niveaux du pouvoir de négociation des partenaires d'une alliance et la structuration initiale de cette alliance. L'analyse se portera sur ce que Koenig nomme les « *partenariats symbiotiques* », c'est-à-dire des formes de coopération qui associent des organisations qui n'entretenaient jusqu'alors ni rapports de concurrence, ni relations de clients à fournisseurs (1996, 277). Le faible nombre de travaux analysant les relations de pouvoir au sein des structures de coopération interfirmer a justifié la réalisation d'une étude de cas au sein d'une alliance formée par deux PME complémentaires ayant développé conjointement un procédé (logiciel) d'indexation de données vidéo numériques. Cet article présente les résultats issus de cette étude.

1. LE RAPPORT DE FORCES ENTRE LES PARTENAIRES D'UNE ALLIANCE STRATEGIQUE

1.1 LE POUVOIR DE NEGOCIATION

Nous avons montré en quoi (cf supra) une alliance stratégique génère dans son fonctionnement des relations de pouvoir. Dans le cadre d'une alliance stratégique, qui lie contractuellement des entités interdépendantes conservant néanmoins leur autonomie et acceptant librement les modalités de la coopération avec leurs partenaires, la forme prise par les relations de pouvoir à l'œuvre dans l'alliance est indissociable de la notion de négociation. La négociation est un processus de prise de décision, entre des parties interdépendantes, mais dont les intérêts sont différents et qui coordonnent leurs activités, comme c'est le cas dans les alliances (Bourque et Thuderoz, 2002). La négociation est en effet l'interaction délibérée de deux ou plusieurs unités sociales visant à redéfinir les termes de leur interdépendance (Walton et McKersie, 1965, 3). Elle est « *un processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacun prendra et donnera, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles* » (Rubin et Brown, 1975), produisant généralement un consensus sur qui apportera quoi et comment les résultats seront partagés (Luce, 1957). Tel est le cas de l'alliance stratégique ; celle-ci est dès lors un lieu de négociation où « *le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans la relation donnée. Car dans la mesure où toute relation entre deux parties suppose échange et adaptation de l'une à l'autre et réciproquement, le pouvoir est*

*inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées »*¹.

Une alliance s'apparente en outre à un «ordre négocié» plutôt qu'un mandat où les acteurs cherchent à exercer un contrôle sur les principaux enjeux de la négociation. Le pouvoir dans les alliances est par conséquent essentiellement un **pouvoir de négociation** ; il prend la forme d'instructions négociées, s'opposant ainsi à un pouvoir de type hiérarchique ou coercitif (Boudon et Bourricaud, 1982).

Le pouvoir de négociation fait référence à la capacité d'un négociateur de changer dans un sens qui lui soit favorable l'objet et la règle de la négociation ('bargaining set' selon Lax et Sebenius (1986)), d'obtenir des avantages de l'autre partie négociante (Dwyer et Walker, 1981 ; Tung, 1988) et d'influencer l'issue de la négociation dans un sens qui lui soit favorable (Schelling, 1956). Cette capacité pour un acteur à influencer l'issue d'une négociation dépendra principalement des ressources que celui-ci pourra mobiliser dans cette négociation.

L'étude doit donc se porter sur l'analyse des déterminants des pouvoirs de négociation respectifs des partenaires de l'alliance.

1.2 LES DETERMINANTS DU POUVOIR DE NEGOCIATION DES PARTENAIRES

1.2.1 Les ressources des partenaires

Le pouvoir de négociation de chacun est déterminé par les ressources que chacun amène à l'alliance, c'est à dire qui apporte «quoi et combien» (Harrigan, 1986), de même que par la valeur de ces ressources apportées (Yan et Gray, 1994). Ces ressources peuvent tout aussi bien être des actifs physiques ou encore financiers que des compétences et des savoir-faire, ou encore des actifs «intangibles» comme la réputation d'un partenaire ou par exemple un réseau de relations. La nature des ressources apportées à l'alliance détermine le niveau de dépendance d'un partenaire par rapport aux autres partenaires de l'alliance, et donc son niveau de pouvoir dans la relation (Blau, 1964). L'importance de la question des ressources est d'autant plus grande que l'analyse se porte sur des alliances à caractère complémentaire, dont la finalité pour un partenaire est bien l'accès à certaines ressources détenues par le(s) partenaire(s) (Hamel, 1991).

¹ CROZIER M., FRIEDBERG E., *op. cit.*, pp. 56-57

Le niveau de pouvoir de négociation d'un partenaire dans l'alliance est positivement corrélé aux caractéristiques suivantes de ses ressources engagées dans l'alliance:

- Le **niveau de spécificité** de ses actifs engagés dans l'alliance (Williamson, 1985 ; Baudry, 1992; Brousseau, 1993). Les actifs sont spécifiques d'une part lorsqu'ils sont complémentaires (donc leur coopération permet de générer une quasi-rente par rapport à leur utilisation sans coopération) ; et d'autre part lorsqu'ils sont faiblement redéployables (quand la cession de la coopération engendre un coût). Un actif est qualifié de spécifique lorsqu'il a été développé (ou adapté) pour une entreprise donnée ou un usage particulier (Barthélémy et Gonard, 2003). Les actifs spécifiques sont plus efficaces que les actifs génériques (i.e. non spécifiques) dans le cadre de l'usage pour lequel ils ont été développés. Cette spécificité se traduit d'une part par un surplus d'efficacité pour l'alliance (d'où des résultats supérieurs pour les partenaires, c'est à dire la génération d'une «quasi-rente de coopération») et d'autre part par le fait que ces ressources présentent un caractère de rareté tel qu'elle a pour conséquence la dépendance des autres partenaires (puisque ceux-ci ne pourront trouver ailleurs ces ressources dont ils ont besoin). Ainsi si A dispose d'un actif spécifique (ou idiosyncratique) et B d'un actif commun, A dispose de manière évidente d'un pouvoir de négociation sur B puisque B n'est en mesure de coopérer avec personne d'autre que A (l'actif en question n'étant détenu que par A), tandis que A a le loisir de coopérer avec beaucoup d'autres agents. Cependant B n'est pas totalement démuni face à A car la non-spécialisation de son actif lui permet également de coopérer avec d'autres entreprises (Brousseau, 1993, 151).

- L'**accès** à la ressource en question : Le niveau de dépendance (et donc de pouvoir) d'une organisation est aussi dépendant du niveau de concentration des inputs dans un secteur donné (Pfeffer et Salancik, 1978). Si une seule firme contrôle une part importante d'une ressource sur un marché donné, son pouvoir de négociation dans une éventuelle alliance s'en trouvera considérablement renforcé. Pfeffer et Salancik notent que la dépendance d'une organisation face à d'autres groupes (donc le pouvoir de ces autres groupes sur l'organisation en question) est fonction d'une part de l'importance de la ressource pour l'organisation dépendante, d'autre part du caractère exclusif ou non d'un groupe d'intérêt qui peut fournir la ressource et enfin de l'étendue du pouvoir d'un groupe d'intérêt sur la ressource. Ceci rejoint le cas où un des partenaires dispose d'actifs spécifiques à la coopération en question (Das et Teng, 2002).

- La **valeur intrinsèque** des ressources mobilisées : à l'origine d'un pouvoir que l'on peut qualifier de «pouvoir d'expert » (le cas d'un individu qui est le seul dans l'organisation à détenir certains savoirs essentiels à cette même organisation), et qui correspond à l'une des quatre sources de pouvoir identifiées par Crozier et Friedberg (1977, 84-85). La valeur intrinsèque des ressources des partenaires fait également référence à la pertinence des ressources qu'un partenaire peut amener : il doit y avoir adéquation entre ces ressources mobilisables et les besoins des partenaires, tout particulièrement dans le cas dans les alliances complémentaires (Koenig, 1996). C'est en effet cette adéquation qui permet la réalisation d'un gain coopératif.

1.2.2 La taille des partenaires et l'importance stratégique de l'alliance

Un autre déterminant des pouvoirs de négociation respectifs des partenaires concerne la taille de ces partenaires et les différentiels de taille entre les partenaires. Un partenaire de plus grande taille dispose généralement d'un pouvoir supérieur dans l'alliance (Oliver, 1990, 243). Une alliance associant une firme de taille réduite et une firme beaucoup plus importante met généralement l'entreprise de plus petite taille dans une situation de dépendance accrue dans la mesure où cette dernière mobilise alors dans l'alliance une part plus importante de ses ressources; l'alliance revêt alors pour elle un caractère stratégique beaucoup plus prononcé que pour l'entreprise de grande taille (proportion des apports à l'alliance par rapport à une entreprise de grande taille qui ne consacrerait qu'une part minime de ses ressources à l'alliance en question); d'où un niveau de dépendance accru et un déséquilibre des forces en sa défaveur. Une asymétrie dans la taille des partenaires contribuera donc au déséquilibre des pouvoirs de négociation entre ces partenaires.

De même la proportion relative prise par l'alliance dans le portefeuille d'activités (ou encore de l'importance de l'alliance en question pour le développement de l'entreprise) d'une entreprise ou la proportion des ressources apportées par le(s) partenaire(s) sont positivement corrélées au niveau de dépendance de ce même partenaire par rapport aux autres (Thompson, 1967 ; Pfeffer et Salancik, 1978) et donc inversement lié à son niveau de pouvoir dans l'alliance. Pfeffer et Salancik parlent de vulnérabilité de l'organisation dans ses relations avec l'environnement (1978, 46). Une alliance ayant un caractère « stratégique » pour une entreprise et engageant donc de façon durable son avenir place cette entreprise dans une situation de dépendance face à ses partenaires pour lesquels l'alliance n'aurait pas la même importance.

1.2.3 L'urgence de la coopération

La dimension temporelle de la coopération peut aussi expliquer le pouvoir de l'un des partenaires sur le(s) autres. Le temps est aussi une dimension de la marge de manœuvre d'un acteur (Crozier et Friedberg, 1977, 75). La capacité de se fixer un horizon temporel plus lointain dans une relation de pouvoir devient de ce fait un atout sérieux. Par exemple face à un partenaire « pressé » d'obtenir des résultats rapides de l'alliance, l'indifférence au temps d'un autre partenaire confère à ce dernier un avantage dans la relation. Ainsi l'urgence ressentie de la coopération (en cas de redéploiement stratégique ou d'une opportunité qui ne peut être saisie que via la coopération) par l'un des partenaires dans une situation défavorable par rapport aux autres partenaires si ceux-ci ne reconnaissent pas à la coopération en question le même caractère d'urgence (Harrigan et Newman, 1990). Ceci reprend un résultat de Schelling (1956) qui avait appliqué la question de l'urgence dans un contexte de négociation.

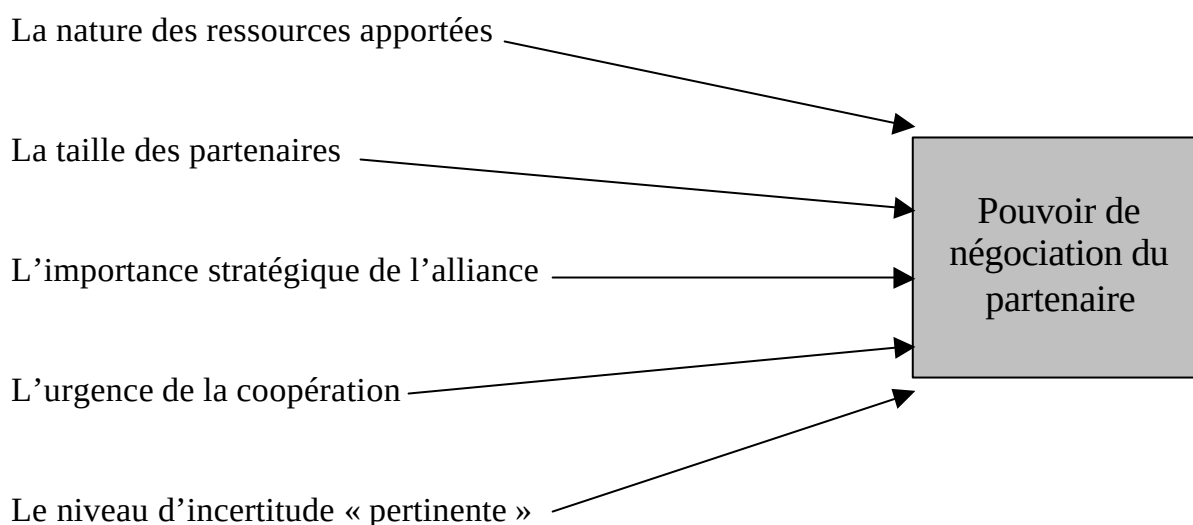
1.2.4 L'incertitude

L'équilibre initial des pouvoirs entre les parties renvoie également à l'incertitude que peuvent faire peser les partenaires sur l'alliance, notamment par l'imprévisibilité de leurs comportements (Crozier et Friedberg, 1977). La maîtrise de l'incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient car ses comportements sont alors imprévisibles. La ressource du pouvoir est donc cette marge de liberté des individus ou des groupes les uns vis-à-vis des autres. L'existence pour un partenaire d'**alternatives** (Bacharach et Lawler, 1980 ; Harrigan et Newman, 1990 ; Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997) à l'alliance fonde l'imprévisibilité du comportement de ce partenaire. Parmi ces alternatives peut exister le recours possible pour l'un des partenaires à d'autres firmes pour parvenir à ses objectifs (rendu possible par le fait que les actifs développés dans la coopération sont aisément redéployables hors de la coopération) ; l'existence d'alternatives à l'alliance en question constitue donc une source majeure de pouvoir pour ce partenaire (renforçant par là ce que Thompson (1967) nomme l'indépendance de la firme ; l'existence d'alternatives constitue donc une source majeure de réduction de la dépendance d'une firme (Shubik, 1959 ; Aldrich, 1979 ; Olk et Young, 1997) et donc une source de pouvoir). Ainsi la possibilité pour un partenaire d'obtenir par d'autres moyens que l'alliance en question les ressources désirées lui confère un pouvoir de négociation accru dans l'alliance (Harrigan et Newman, 1990). Le choix de laisser ou de retirer une ressource détenue par l'un des partenaires, apportée à l'alliance, et nécessaire aux autres partenaires (Pfeffer, 1981 ; Harrigan et Newman, 1990),

comme c'est le cas des actifs spécifiques à l'alliance en question peut avoir pour conséquence de rendre le comportement des partenaires imprévisible et donc renforcer leur pouvoir de négociation. Lorsqu'une firme est en position de pouvoir laisser ou retirer une ressource vitale pour l'alliance, elle est alors en mesure d'exiger certaines actions de ses partenaires qui leur semblent pourtant peu avantageuses (Harrigan et Newman, 1990).

Les sources du pouvoir de négociation des partenaires sont donc à rechercher dans le niveau de dépendance des uns par rapport aux autres et d'incertitude qu'ils peuvent faire prévaloir dans les relations avec leurs partenaires (incertitude qui constitue le « bras armé » de cette situation de dépendance). Le lien ressources – incertitude se fait par le fait que « dans la logique de la négociation, les ressources disponibles dans la capacité d'un acteur engagé dans une relation de pouvoir spécifique ne deviennent des atouts que dans la mesure où elles lui fournissent une marge de manœuvre satisfaisante pour rendre son comportement suffisamment imprévisible du point de vue des autres » (Jameux, 1980, 61). Ainsi il n'est de pouvoir que si les ressources détenues par un acteur sont effectivement mobilisables dans la négociation et sont pertinentes par rapport aux objectifs des autres parties concernées. Il n'y a donc pas de pouvoir sans capacité à employer ces ressources (Boudon et Bourricaud, 1982). La situation d'interdépendance des partenaires explique que les ressources à la disposition de chacun des partenaires fondent largement leur pouvoir.

SCHEMA RECAPITULATIF DES SOURCES DU POUVOIR DE NEGOCIATION DES PARTENAIRES :



Une fois les sources du pouvoir de négociation des partenaires identifiées, l'analyse doit se porter sur l'équilibre de ces pouvoirs ; une analyse différentielle des pouvoirs des partenaires de l'alliance est donc nécessaire pour tirer des conclusions sur les conséquences de l'existence de rapports de force sur la structuration de l'alliance.

1.3 LE RAPPORT DE FORCES DANS L'ALLIANCE

1.3.1 Le rapport de forces « objectif »

Connaître le pouvoir de négociation d'un des partenaires n'apprend rien sur le pouvoir de l'autre (ou des autres) partenaire(s). Le pouvoir de négociation de chacun des partenaires de l'alliance s'établit en effet en fonction des sources précédemment identifiées, et ce pour chacun des partenaires. Le pouvoir de négociation s'établit de manière indépendante pour chaque partie et a une valeur relative (Rojot, 1994): le pouvoir de négociation de l'une des firmes membre de l'alliance ne peut se mesurer que relativement à celui détenu par son (ou ses) partenaire(s). C'est donc l'équilibre des pouvoirs de négociation des partenaires de l'alliance, c'est à dire le rapport de forces, qu'il convient de prendre en considération dans le cadre d'une relation de coopération. Ce que nous nommons « rapport de forces » mesure donc le(s) **différentiel(s) de pouvoir** entre les partenaires.

1.3.2 Un rapport de forces « perçu » et réel

Les sources du pouvoir de négociation de chacun des partenaires identifiées précédemment sont une tentative de mesure objective du pouvoir de chacun, mesure à la portée comparative nécessaire à l'estimation du rapport de force prévalant dans l'alliance.

Pourtant, comme le souligne Rojot (1994, 59), cet équilibre ne peut être qu'une estimation, jamais une certitude, car le pouvoir de négociation est également **subjectif**. Il peut donc être considéré comme étant de nature cognitive, en ce sens qu'il n'existe que dans la mesure où l'on perçoit son existence. La conséquence majeure de la subjectivité du pouvoir de négociation est que le pouvoir de négociation effectif de l'un des partenaires provient de la perception qu'en a son (ses) adversaire(s) (Bacharach et Lawler, 1976 ; Rojot, 1994).

En d'autres termes, notre pouvoir de négociation n'est pas réellement fonction de la manière dont nous percevons plus ou moins précisément l'environnement, mais plutôt dont

l'environnement est perçu par notre adversaire. L'une des parties peut considérer les faits de telle sorte qu'elle y voie un élément important de pouvoir dans la relation ; si son adversaire ignore ces faits ou ne les perçoit pas, c'est comme s'ils n'existaient pas. Il n'est donc de pouvoir d'un partenaire dans l'alliance que celui qui est perçu comme tel par tous les autres partenaires.

La subjectivité de la perception du pouvoir de négociation doit donc être prise en compte dans l'analyse des relations de pouvoir au sein des alliances stratégiques ; une mesure « objective » du pouvoir dans l'alliance telle que nous l'avons élaborée doit donc être enrichie d'une mesure de la perception par chacun des partenaires des sources de pouvoir identifiées chez leur(s) partenaire(s).

Ainsi le rapport de forces « réel » dans l'alliance mesure le différentiel entre les niveaux de pouvoir respectifs des partenaires, il constitue un équilibre des forces, équilibre constitué par la conjonction de facteurs objectifs (les sources de pouvoir précédemment identifiées) et subjectifs (la perception du pouvoir d'un partenaire par un autre partenaire). Ce rapport de forces devrait logiquement se refléter dans la structure de gouvernance de l'alliance et le mode d'organisation des relations de coopération entre les partenaires. Ainsi après avoir proposé une mesure du rapport de forces dans l'alliance, l'analyse doit se porter sur la relation existant entre la nature du rapport de forces initial et la définition de cette structure de gouvernance. Ce double objet de recherche a fait l'objet d'une recherche que présentons dans la partie suivante.

2. LE CAS HARPA

2.1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche combine une démarche de type déductif avec une méthodologie qualitative. Nous proposons en effet un modèle de description et d'analyse du fonctionnement des alliances stratégiques par les concepts de pouvoir et de rapport de forces, modèle que nous testons empiriquement dans un second temps. Le choix d'une méthodologie qualitative est fondé sur l'importance donnée au sens donné par les acteurs à leurs pratiques (notamment l'exigence de prise en compte par les partenaires des perceptions réciproques de leur pouvoir) ; or les recherches qualitatives répondent à ce type d'exigences (Wacheux, 1996).

L'objet de cette recherche est de décrire et d'analyser la dynamique des relations entre les partenaires d'une alliance stratégique. Pour saisir la complexité d'un phénomène, qui plus est pris en compte dans sa dimension dynamique (analyser le processus d'organisation des relations de coopération) ; une analyse de cas longitudinale d'une durée de 12 mois (commencée 6 mois après le démarrage du projet Harpa et terminée lors de la sortie du prototype) et approfondie a alors semblé appropriée (Yin, 1994 ; Strauss et Corbin, 1990). Cette recherche répond en outre à une exigence de contextualisation donc de prise en compte du contexte d'action des acteurs, l'étude de cas répond à ce besoin de contextualisation (Rispal Hlady, 2002).

Des entretiens approfondis ont été menés avec les acteurs impliqués dans l'alliance. Nous avons par ailleurs exploité l'ensemble des données secondaires relatives au projet Harpa (contrat de coopération, dossiers de subventions, compte-rendu de réunions...). Nous avons enfin assisté à certaines réunions de travail de l'alliance. L'analyse des entretiens a été réalisée selon une méthode narrative (Langley, 1999), confrontant l'évocation par tous les acteurs de la même situation (y compris sur des aspects rétrospectifs comme l'histoire de la rencontre entre les deux partenaires et l'amorce de leurs relations). Ces entretiens ont donné lieu à une codification thématique et à l'élaboration de matrices à groupements conceptuels et d'une matrice de dynamique de site (Miles et Huberman, 1991).

2.2 PRESENTATION DU CAS

Le projet Harpa a associé durant dix-huit mois deux sociétés parisiennes, RAMSES et KONALI, dans la réalisation d'un projet d'indexation numérique de données audiovisuelles. Ramses propose deux types d'activités : une première activité de gestionnaire de droits audiovisuels pour le compte de structures commerciales, institutionnelles ou privées (Club Med, Cogema, etc...) ; et une deuxième activité de mise en place d'une structure technique et commerciale de référencement, indexation et numérisation d'images vidéo pour le compte de producteurs privés, de sociétés commerciales, d'institutions (Etat, régions, départements) qui disposent de stocks importants d'images. Konali développe et commercialise un ensemble de solutions technologiques et de services associés à ces technologies destinés au traitement de la vidéo numérique, afin de répondre aux besoins des professionnels de la communication (stockage de bandes vidéo, indexation d'images numériques...).

Le projet Harpa, débuté en mars 2002 et achevé en octobre 2003, a pour ambition de mettre en œuvre un système de gestion de contenu audiovisuel ; l'aboutissement de ce projet consiste en la réalisation d'un prototype intégrant des fonctions de numérisation, d'indexation automatique et de gestion de contenu. Ce prototype préfigure ce que pourrait être une plateforme de gestion de banques d'images et des données visuelles des clients (qui externaliseraient ainsi toute la gestion de leurs fonds video, facilitant ainsi la gestion de leurs fonds utilisés pour des campagnes publicitaires ou pour l'élaboration de documents d'entreprise). Konali et Ramses ne se connaissaient pas avant la mise en œuvre du projet Harpa ; les dirigeants de ces deux sociétés se sont rencontrés fortuitement début 2001 lors d'un salon professionnel.

2.3 LA NATURE DES RAPPORTS DE FORCES ENTRE LES PARTENAIRES DE L'ALLIANCE HARPA

L'alliance Harpa constitue un exemple d'alliance complémentaire, où les ressources mobilisées par chacun des partenaires diffèrent : Konali a développé des algorithmes de traitement de données numériques d'un niveau de sophistication très élevé, et ce grâce à la présence de cinq développeurs (qui sont tous des « transfuges » de prestigieux centres de recherche publics européens ou américains). Konali occupe donc une place de leader technologique dans le secteur du traitement des données, conférant ainsi à leurs ressources un niveau élevé de « rareté » : ce facteur constitue la principale explication de la dépendance de Ramses face aux technologies de Konali. En revanche, les dirigeants de Konali éprouvent des difficultés à imaginer des applications viables de leurs solutions technologiques. Ils ont une connaissance très imparfaite des marchés et des secteurs susceptibles d'offrir des débouchés à leurs produits. Ceci provient sans doute de la jeunesse de la société (créée en 2000) et de sa culture fortement « technologique ». Ramses, pour sa part, dispose d'une connaissance très précise du marché de la numérisation et du stockage (constitution de banques d'images) des données vidéo, marché qui constitue bien évidemment un débouché naturel pour Konali. Elle dispose d'un portefeuille-clients important. Konali se trouve ainsi placée en situation de dépendance face à Ramses dans sa recherche de débouchés commerciaux.

Les besoins de Ramses en termes de technologie auraient en outre pu être satisfaits par d'autres entreprises concurrentes de Konali, et ce malgré le niveau de rareté et de sophistication de ses technologies. Konali, dans la mise en oeuvre de l'alliance Harpa, n'a développé que peu d'actifs spécifiques à l'alliance. De plus la position de leader technologique de Konali n'en fait pas un partenaire incontournable de Ramses, qui aurait pu se contenter de partenaires ayant développé des algorithmes d'un niveau de sophistication moins élevé¹. Ramses, lors de la formation de l'alliance Harpa, disposait donc d'alternatives potentielles à cette alliance, ce qui n'était pas le cas de Konali, qui ne pouvait collaborer qu'avec Ramses (celle-ci occupant une situation d'innovateur, l'objet de la coopération ayant pour finalité de développer un nouveau métier et un nouveau secteur).

Konali, comme beaucoup d'entreprises de taille moyenne du secteur du multimédia et des nouvelles technologies, se trouve actuellement dans une situation financière très délicate. Son actionnaire majoritaire vient de fixer aux dirigeants de la société un horizon de 18 mois au-delà duquel l'entreprise pourrait être liquidée faute d'amélioration des résultats. Dès lors, l'alliance Harpa revêt pour Konali une forte importance stratégique (il s'agit pour elle de se déployer dans un nouveau secteur) et une urgence toute particulière. Ceci place donc Konali dans une situation de forte dépendance par rapport à Ramses. Ramses pour sa part bénéficie de résultats satisfaisants mais se trouve relativement pressée dans la mesure où la société a comme intention de faire figure d'innovateur dans le secteur. Lors de la négociation initiale du contrat de coopération, Ramses fait peser de deux façons cet avantage en sa faveur : elle fait traîner la rédaction du contrat de coopération (il a fallu six mois aux partenaires pour régler les aspects juridiques et arriver à la conclusion d'un contrat) et obtient au bout de ces six mois un accord qui l'avantage largement (cf infra), exerçant par là son pouvoir de « chantage » face à Konali largement dépourvue de son pouvoir de peser sur le résultat de la négociation.

Il ressort bien de l'analyse du cas Harpa un déséquilibre des forces en présence au profit de Ramses, ceci correspondant bien à l'analyse menée des déterminants du rapport de forces dans l'alliance. Il est important de noter que l'analyse du rapport de forces repose sur une vision perçue des pouvoirs de chacun des partenaires. Les sources de pouvoir de chacun

¹ « On est beaucoup dragués par des clients de Konali qui ont les mêmes arguments que Konali. Konali a besoin de nous pour développer leur business et ils ont besoin de structures comme nous pour progresser » Le chef de projet Harpa chez Ramses.

des partenaires sont donc généralement reconnues comme telles par les autres partenaires : chaque partenaire est conscient des forces et des faiblesses de son partenaire, et des ressources que chacun peut par conséquent mobiliser dans une relation de négociation, et de marchandage (notamment au niveau de la propriété intellectuelle des outils développés comme nous le verrons plus tard). Les niveaux des pouvoirs de négociation respectifs de Konali et Ramses, de même que la nature du rapport de forces prévalant initialement entre ces deux partenaires, sont récapitulés dans le tableau suivant.

	KONALI	RAMSES
Ressources <i>Pouvoir de négociation (PN) associé :</i>	Solutions techniques, algorithmes d'indexation de données numériques +	Connaissance du marché des banques d'images video, portefeuille-clients +
Taille des partenaires <i>PN associé :</i>	16 salariés SA - Capital : 85 117 € CA : 5 200 k€ +	5 salariés permanents (+ 2 à 25 intermittents par projet) SARL - Capital : 59 495 € CA : 3 500 k€ 0
Importance stratégique de la coopération <i>PN associé :</i>	Elevée (développement d'applications des technologies conçues) +	Elevée (mettre sur le marché une innovation et croissance du marché de l'indexation) +
Urgence de la coopération <i>PN associé :</i>	Elevée (survie de l'entreprise en question en l'absence d'applications commerciales des technologies développées)	Moyenne (Bonne santé économique mais volonté de développer une innovation)

	0	++
Incertitude	Faible	Forte Existence d'alternatives
<i>PN associé :</i>	0	++
NIVEAU DE POUVOIR DE NEGOCIATION	+++ (3)	+++++++ (6)
NATURE DU RAPPORT DE FORCES	-	+

Tableau 1 : Nature et déterminants du rapport de forces dans l'alliance Harpa

3. RAPPORTS DE FORCES ET ARCHITECTURE DE L'ALLIANCE

3.1 LE CAS HARPA

Lors de la conclusion de leur accord de coopération et des négociations ayant eu lieu tout au long de la vie de l'alliance, Konali et Ramses ont convenu d'un niveau d'effort similaire (coûts de développement, temps consacré au projet...). Ainsi l'alliance représente pour les deux partenaires un investissement similaire (relativement à la taille des partenaires et à leur volume d'activité). Cependant les dispositions relatives au partage des résultats générés et à l'organisation de leur travail conjoint laissent apparaître un déséquilibre en faveur de Ramses, traduisant par là le pouvoir de cette dernière société dans l'alliance et les conséquences de ce déséquilibre des pouvoirs sur l'architecture de l'alliance. Le rapport de forces, tel que nous l'avons identifié se trouve bien cristallisé dans l'architecture de l'alliance Harpa.

3.1.1 Un partage des résultats déséquilibré

i) La propriété et les droits d'exploitation du logiciel Harpa

Ramses, qui ne possédait aucune maîtrise technologique des outils développés, a obtenu formellement un droit d'exploitation de la technologie développée par Konali et une licence sur tout développement de la technologie qui serait intégré à un produit Ramses. Ramses a de plus obtenu (au cours de la phase de négociation initiale) de Konali le développement de spécifications (fonctionnalités du logiciel d'indexation) que Konali ne souhaitait pas développer et qui représentait pour cette dernière un coût sans possibilité

d'autres applications commerciales¹. Ceci montre bien que Ramses s'approprie la plus grande part des résultats de l'alliance, puisque cette dernière société dispose à l'issue de l'alliance d'une technologie facilement redéployable et prometteuse en termes de débouchés ; Konali quant à elle, n'a pas enrichi son portefeuille de savoir-faire et ne dispose que de peu de possibilités de développements commerciaux futurs.

Selon les termes du contrat, Konali conserve néanmoins la propriété du logiciel et il était prévu initialement que toute innovation qui aurait été développée au cours du projet lui reviendrait également. Pourtant, le droit d'exploitation obtenu par Ramses « vide » largement le contenu de cette clause. Konali a en outre toutefois prévu un encapsulage de sa technologie dans le logiciel fourni à Konali (dispositif dont la finalité est de masquer les contenus de la technologie développée par Konali pour éviter des duplications par d'autres); toutefois, de l'aveu même des responsables du projet Harpa chez Konali, cet encapsulage était illusoire et toutes les applications et fonctionnalités offertes par le logiciel pouvaient être déverrouillées facilement par le partenaire.

ii) La répartition des résultats financiers

Les deux partenaires ont convenu d'un commissionnement sur chiffre d'affaires en faveur de Konali sur les ventes de produits directement issues du prototype Harpa réalisé en commun. Il a néanmoins été convenu que toute autre offre qui serait développée par Ramses à partir du logiciel développé mais qui prévoirait des fonctionnalités différentes ne feraient pas l'objet de tels commissionnements. Ramses s'assure ainsi à moyen-terme la propriété de solutions technologiques développées quasi exclusivement par Konali sans que cette dernière n'en perçoive aucune rétribution (d'où le sentiment chez certains responsables d'avoir en quelque sorte pris en charge les coûts de développement de Ramses). L'alliance Harpa ne permet en outre pas pour Konali un accès futur au marché ni une reconnaissance de son savoir-faire (qui constitue pourtant son atout majeur). La répartition des fruits de l'alliance Harpa (ce que nous avons nommé quasi-rente de coopération) sont donc, selon les modalités de l'accord entre les deux partenaires, largement appropriées par Ramses.

3.1.2 Une relation de coopération pourtant équilibrée

¹ « Nefertiti se disait « tant qu'on les tient, on va les faire tout cracher », du coup ils ont obtenu qu'il y ait tout dans le prototype, y compris des fonctionnalités qu ne présentent aucun intérêt pour nous » Un développeur de Konali.

Les règles de partage des résultats instituées initialement ne reflètent pourtant que partiellement le fort déséquilibre initial des forces en faveur de Ramses. Ainsi certains éléments viennent nuancer l'univocité de la relation entre la nature du rapport de forces et ses conséquences sur l'architecture de l'alliance.

i) L'organisation de l'alliance

Même s'il est apparu que l'équilibre des forces dans l'alliance penchait en faveur de Ramses, c'est à Konali qu'il est revenu de piloter l'alliance et le travail conjoint. Ainsi les dirigeants de Konali ont fixé l'agenda de l'alliance, ils ont modelé les interactions entre les partenaires (convocation de réunions...) et ont pu protéger leurs savoir-faire (ainsi les développements techniques ont été réalisés dans leurs locaux, sur des ordinateurs de la société, limitant ainsi les possibilités de « fuites »). De même alors que Ramses avait une idée précise du produit souhaité et que Konali a alors parfois pu faire figure de sous-traitant sans capacité d'initiative, les spécifications finales du prototype développé n'ont pas été strictement conformes aux attentes de Ramses, Konali voulant par là préserver la possibilité de développement d'autres produits (en dehors de la collaboration avec Ramses). Les dirigeants de Ramses ont accepté cela, sans jouer d'un éventuel chantage (chantage à la sortie de l'alliance, chantage à la coopération avec les concurrents de Konali). Ceci montre bien que Ramses n'a pas exercé le pouvoir qui était le sien, le prototype développé lui apportant néanmoins satisfaction.

De même Konali, tout au long de l'alliance Harpa, a largement fait figure de pilote de la coopération. Ceci s'explique par sa taille supérieure, le nombre important de développeurs travaillant sur le projet (5) : ceci a permis une spécialisation des tâches et une organisation de type projet dont l'un (le directeur de la R&D de Konali) s'est imposé comme le pilote de l'alliance. Ceci reflète bien le fait que Konali se trouvait en position de force face à Ramses en termes de taille et de volumes de personnel pouvant être mobilisés dans l'alliance. Ce fut également Konali qui a rédigé un dossier de demande de subvention de l'Etat (aide à la recherche), ce dernier élément mettant en évidence les compétences de Konali en termes de formalisation du projet de coopération et de son inscription dans les circuits de la recherche institutionnelle.

Plusieurs facteurs expliquent cela, et notamment la confiance prévalant entre les partenaires et la volonté à l'issue du projet Harpa de poursuivre la coopération.

ii) *La confiance entre les dirigeants de Ramses et de Konali*

Ceci s'explique par le développement d'une solide relation de confiance entre les deux partenaires, confiance ayant eu pour conséquence de limiter l'exercice du pouvoir que Ramses détenait pourtant. Les dirigeants de Ramses ont considéré tout au long de l'alliance que l'exercice d'un tel pouvoir dans une relation marquée par une grande ouverture et une grande transparence aurait été considéré par tous comme la manifestation d'une « trahison » et aurait été perçu comme opportuniste. Les relations de confiance (et d'amitié pour certains des individus impliqués dans l'alliance) nouées entre les individus impliqués dans l'alliance expliquent aussi cela ont donc constitué à tout moment un élément ayant dissuadé Ramses de tirer parti de façon trop excessive de son pouvoir dans l'alliance.

iii) *La volonté de poursuivre la coopération*

Le deuxième facteur tient au fait que même si l'avenir de Konali est menacé, les deux partenaires ont l'intention de continuer leur collaboration en vue d'améliorer d'une part le prototype réalisé et d'autre part de développer de nouveaux logiciels. Même si l'alliance Harpa a parfois été conflictuelle, tous s'accordent néanmoins sur le fait que les résultats de l'alliance sont prometteurs et tous semblent envisager la poursuite de leurs relations. Le prototype de m'as de tous reste inachevé, mais il existe à la fin du projet une confiance mutuelle telle que tous semblent prêts à poursuivre le travail commun. Même si Ramses est conscient de son pouvoir dans la relation (et donc potentiellement des résultats sans doute supérieurs à ce qu'elle aurait pu en retirer), l'espérance de résultats futurs avec Konali, tempère sa volonté d'exercer son pouvoir de façon excessive.

L'issue de l'alliance et le partage des résultats ne reflètent donc que partiellement le fort déséquilibre initial des forces en faveur de Ramses, venant nuancer le déséquilibre des pouvoirs de négociations respectifs ayant prévalu initialement et tout au long de l'alliance.

3.2 LA « CRISTALLISATION » DU RAPPORT DE FORCES DANS LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ALLIANCE

3.2.1 L'ISSUE D'UNE NEGOCIATION

Le pouvoir respectif des partenaires leur permet de structurer l'échange à leur avantage. Le résultat de toute négociation est donc bien un équilibre des pouvoirs, après que chacun a tenté de modifier les termes de l'échange (Bourque et Thuderoz, 2002). Selon Cook (1977, 66), plus une organisation détient de pouvoir et plus elle dispose d'une influence déterminante dans l'issue de la négociation et plus particulièrement dans la détermination de la forme de l'interaction et le ratio de rétribution des parties ; ainsi le niveau de pouvoir des parties dans une négociation se traduit directement dans le résultat de la négociation (Schelling, 1956 ; Lévine et Ponssard, 1979). Une analyse comparable peut être étendue à des relations contractuelles : la capacité des parties contractantes à influencer les termes et les conditions des contrats est contingente à leur pouvoir de négociation lors de la formalisation du contrat (Stinchcombe, 1985 ; Argyris et Liebeskind, 1999).

La formation de l'alliance suivant un processus de négociation (cf supra), ces résultats peuvent donc s'appliquer aux alliances stratégiques. Ainsi la structure de gouvernance initiale de l'alliance de même que son architecture reflètent donc le rapport de forces prévalant lors de la formation de l'alliance (Harrigan et Newman, 1990 ; Yan et Gray, 1994). L'enjeu du pouvoir concerne donc l'organisation de la coopération, la façon dont l'alliance sera façonnée par les partenaires à travers deux modalités principales que sont la répartition des résultats et le contrôle du processus coopératif.

3.2.2 La structure de gouvernance de l'alliance

i) La répartition des apports et des résultats

La structure de gouvernance comprend un accord sur les apports des parties à l'alliance, une règle de partage des résultats (mécanisme de répartition de la quasi-rente de coopération). Ainsi lors de la phase initiale de formation de l'alliance, les partenaires conviennent de ce que chacun apportera et retirera de l'alliance. Une entreprise disposant d'un pouvoir de négociation supérieur à celui de son (ou de ses) partenaire(s) pourra logiquement revendiquer une part des résultats de l'alliance supérieur à celle des autres (comme par exemple la propriété intellectuelle des produits de la coopération, les autres n'ayant qu'un droit de licence pour une durée déterminée). L'équilibre des pouvoirs dans l'alliance (donc le rapport de forces) détermine donc la nature du ratio apports/résultats.

ii) Le contrôle du processus coopératif

L'enjeu du pouvoir dans l'alliance et l'issue des négociations qui s'y déroulent concernent aussi l'architecture de l'alliance et la façon dont elle sera gérée au quotidien. Il en va ainsi des mécanismes formels de pilotage, de contrôle, de résolution des conflits ou encore d'autorité (Ring, 2002). Les partenaires peuvent mettre en place des mécanismes hiérarchiques, c'est-à-dire une structure de commandement et d'autorité (Ménard, 1997), des systèmes incitatifs de mesure de la performance, des procédures opérationnelles, des procédures de résolution de conflits et des systèmes de prix hors-marché. La structure de gouvernance permet d'assurer la coordination des activités issue de l'interdépendance des partenaires : les procédures opérationnelles, la structure de commandement, les systèmes d'autorité dans les structures formelles incluent généralement une programmation, des règles, des procédures que March et Simon (1958) identifient comme les moyens principaux de coordination des activités.

3.2.3 Les effets modérateurs à l'exercice du pouvoir

Le pouvoir est avant tout une capacité (celle d'influencer certains comportements d'autrui). Cette capacité peut ne pas être suivie d'effet, le pouvoir peut rester une capacité sans donner lieu à son « utilisation » effective par le partenaire, c'est-à-dire sans qu'il y ait exercice du pouvoir. Ainsi comme Mintzberg le souligne, le fait d'avoir de quoi fonder son pouvoir ne suffit pas ; l'individu doit agir pour devenir un détenteur d'influence (1986, 62). Certains facteurs, que nous nommons effets modérateurs, peuvent influencer la décision d'un partenaire de ne pas faire usage de son pouvoir. Nous avons constaté dans cette recherche la manifestation de ces effets modérateurs qui viennent nuancer la détermination de la relation rapport de forces – structure de gouvernance de l'alliance.

i) L'expérience de la coopération et l'« ombre sur le futur ».

L'exercice du pouvoir étant potentiellement source de conflit et d'inefficacité du travail collaboratif, les partenaires ayant acquis une expérience des alliances seront peut-être moins enclins à exercer leur pouvoir dans l'alliance. L'exercice du pouvoir dans les alliances peut donc porter une « ombre » sur l'avenir en rendant difficiles ou impossibles de futures coopérations avec les mêmes partenaires. L'exercice du pouvoir dans l'alliance est un facteur rendant davantage difficile la reconduction de nouvelles coopérations entre les mêmes partenaires, étant assimilé à une manifestation d'opportunisme, entraînant une méfiance entre les partenaires, et hypothéquant ainsi la possibilité de nouvelles alliances. De même Harrigan

et Newman (1990) soulignent que les partenaires d'une alliance peuvent être réticents à l'usage et à l'exercice de leur pouvoir de négociation ; l'exercice de leur pouvoir pourrait en effet décourager d'éventuels nouveaux partenaires d'entrer dans l'alliance.

ii) *La confiance*

La confiance est un mode de pilotage informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés (Van Wijk, 1985) et elle constitue même pour certains un mode à part entière de l'activité économique, au même titre que le marché ou la hiérarchie (Bradach et Eccles, 1989). Pour Chiles et MacMackin (1996), « *la confiance peut être définie comme l'anticipation qu'un partenaire à l'échange, ne s'engagera pas dans un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices de court-terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long-terme* ». Il existe une spirale positive entre confiance (l'attitude) et comportement de confiance : un sentiment de confiance aura tendance à susciter un comportement positif (par exemple la transmission d'informations) qui lui-même améliorera le sentiment de confiance (Chiles et MacMackin, 1996). La confiance explique donc le respect d'une norme d'équité dans l'alliance (Ring et Van de Ven, 1992). Or il y a équité lorsque le ratio apports/résultats tend à être similaire pour chacun des partenaires de l'alliance. Ceci explique donc qu'un déséquilibre du rapport de forces ne soit pas totalement reflété dans la nature de ce ration (cf cas Harpa).

iii) *Les normes de réciprocité*

La confiance entre les partenaires engendre des règles de réciprocité de comportements. Ceci constitue un effet modérateur du pouvoir dans la mesure où l'exercice du pouvoir par l'un des partenaires risque de remettre en cause ce « cercle vertueux » confiance-réciprocité et expose ce partenaire à des représailles de la part de son(ses) partenaires(s). Disposer d'un pouvoir de négociation à un instant t ne préjuge en rien de son niveau de pouvoir en $t+1$. Ainsi un rapport de forces peut faire l'objet d'un basculement (Inkpen et Beamish, 1997); dès lors ne pas exercer son pouvoir à un instant t peut être un moyen de créer une norme de non-usage de son pouvoir, norme qui garantit aussi le partenaire ayant le plus de pouvoir de l'exercice d'un pouvoir à son encontre en cas de basculement du rapport de forces.

CONCLUSION

Cette recherche éclaire les mécanismes sous-jacents à la formation et au fonctionnement des alliances stratégiques en proposant d'interpréter ceux-ci en termes de pouvoir. Nous arrivons à la conclusion que la formation et la structuration de l'alliance reflètent bien l'équilibre des forces en présence, même si cette « cristallisation » ne constitue qu'une image imparfaite du rapport de forces prévalant initialement entre les partenaires. Négligé dans l'étude des formes de coopération interentreprises, le concept de pouvoir s'avère néanmoins tout à fait fertile pour éclairer les mécanismes sous-jacents au fonctionnement des alliances et d'enrichir les travaux visant à appréhender la complexité de ces formes organisationnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALDRICH H. (1979), *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- BACHARACH S., LAWLER E.J. (1976), The perception of power, *Social Forces*, vol. 55, issue 1, 123-135.
- BACHARACH S., LAWLER E.J. (1980), *Power and politics in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BARNEY J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 99-120.
- BARTHELEMY J., GONARD T., (2003), Quels déterminants pour les frontières de la firme ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 143, mars-avril 2003, 67-80.
- BAUDRY B. (1992), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- BLAU P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley & Sons.
- BOUDON R., BOURRICAUD F. (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, coll. « Quadrige ».
- BOURQUE R., THUDEROZ C. (2002), *Sociologie de la négociation*, Paris, la Découverte, coll. « repères ».
- BRADACH J.L., ECCLES R.G. (1989), Price, authority and trust : from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 97-118.
- BROUSSEAU E. (1993), *L'économie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF, coll. « Economie en liberté ».
- COOK K. S. (1977), Exchange and power in networks of interorganizational relations, *Sociological Quarterly*, 18, 62-82.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. « points ».
- DAS T.K., TENG B.S. (2002), A social exchange theory of strategic alliances, in CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, International business and management, chapitre 18.
- DWYER F.R., WALKER C.C. (1981), Bargaining in an asymmetrical power structure, *Journal of Marketing*, 45 (1), 104-115.
- HAMEL G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances (special issue), *Strategic Management Journal*, 12, p. 83-104.

- HARRIGAN K.R. (1986), *Managing for joint-venture success*, Lexington, MA, Lexington Books.
- INKPEN A.C., BEAMISH P.W. (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, 22, p. 177-202.
- JAMEUX C. (1980), *Pouvoir et entreprise. Essai d'analyse organisationnelle pour une théorie économique de l'entreprise*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université d'économie appliquée d'Aix-Marseille.
- KALE P., SINGH H., PERLMUTTER H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, p. 217-317.
- KLEIN B., CRAWFORD R.G., ALCHIAN A.A. (1978), Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of law and economics*, XXI, n°2, p. 297-326.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan, coll « Connaître et pratiquer la gestion ».
- LAX D.A., SEBENIUS J.K. (1986), *The manager as negotiator*, New York, Free Press.
- LAZEGA E. (1996), Arrangements contractuels et structures relationnelles, *Revue française de sociologie*, XXXVII, 439-456
- LEVINE P., PONSSARD J.-P. (1979), Négociation et relations de pouvoir, *Revue Française de Sociologie*, XX, 381-408.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- MARCHESNAY M. (1991), La transaction, outil d'analyse stratégique ? in *Identités de la gestion, Mélanges en l'honneur du professeur Pierre Lassègue*, Vuibert, Paris, p.135-146.
- MENARD C. (1997), Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, *Revue Economique*, vol. 48, n° 3, mai, p. 741-750.
- MINTZBERG H. (1983, 1986 pour la trad. franç.), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- MOHR J., SPEKMAN R. (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 135-152.
- OLK P., YOUNG C. (1997), Why members stay in or leave an R&D consortium : Performance and conditions of membership as determinants of continuity, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 855-877.
- PERROUX F. (1973), *Pouvoir et économie*, Paris, Dunod.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York, Harper and Row.
- RING P.S. (2002), The role of contract in strategic alliances, in CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, International business and management, chapitre 7.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°7, 483-498.
- RISPAL HLADY M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Perspectives marketing.
- ROJOT J. (1994), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- RUBIN J.Z., BROWN B.R. (1975), *The social psychology of bargaining*, New York, Academic Press.
- RUSS J. (1994), *Les théories du pouvoir*, Paris, Le Livre de Poche.
- SCHELLING T. (1956), An essay on bargaining, *American Economic Review*, 46, 281-306.
- SHUBIK M. (1959), *Strategy and market structure*, New York, Wiley.

- STRAUSS A., CORBIN J., .Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria, *Qualitative Sociology*, Spring90, Vol. 13 Issue 1, 3-22.
- THOMPSON J. D. (1967), *Organizations in action*, New York, Mc Graw Hill.
- THORELLI H.B. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol.7, 37-51.
- TUNG R.L. (1988), Toward a conceptual paradigm of international business negotiations, *Advances in International Comparative Management* , 3, 203-219.
- VAN WIJK (1985), *The role of shared understanding and trust in loan decisions*, New York, Columbia University Press.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WALTON R., McKERSIE R. (1965), *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction*, New York, McGraw-Hill.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.
- YAN A., GRAY B. (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States – China joint ventures : A comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37, p. 1478-1517.
- YIN R.K. (1994), *Case study research, Design and methods*, Second edition, Sage Publications.