



Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions

Marc Fréchet

IAE de Toulouse
Université des Sciences Sociales
Place Anatole France
31042 Toulouse cedex
[E-mail : frechet@univ-tlse1.fr](mailto:frechet@univ-tlse1.fr)

Résumé

Les partenariats sont devenus un point de passage obligé pour toutes les entreprises innovantes. Cependant, des difficultés relationnelles sont souvent rencontrées par les décideurs. Or il existe peu d'article qui traite concrètement de cette question. L'objet de cet article a donc été d'estimer quels pouvaient être les facteurs susceptibles d'influer sur les risques de conflit dans les partenariats d'innovation. Trois ont été retenus et décrits: l'asymétrie d'interdépendance, les normes et valeurs partagées par les organisations et les ressources/compétences relationnelles dont elles disposent.



Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions

1. INTRODUCTION

Les partenariats d'innovation sont au centre des débats académiques. L'innovation d'abord, semble être un gage de profitabilité mais aussi de survie pour l'entreprise. Les partenariats, ensuite, recouvrent la réalité aujourd'hui nettement affirmée des liens interorganisationnels dans la stratégie d'entreprise. Le rapprochement de l'innovation et des partenariats prend alors une centralité particulière en gestion. En effet, l'innovation ne se conçoit que grâce à un ensemble d'acteurs hétérogènes. Contrairement à une vision qui placerait le créateur solitaire au centre du processus innovant, des travaux nous encouragent à y placer une entreprise relationnelle (Callon, 1994). C'est ainsi que l'on a été conduit, pendant les années quatre-vingt, à reconnaître un rôle moteur aux partenariats dans le processus d'innovation. Le mythe du génie solitaire s'en est ainsi trouvé bousculé. Mais, la vision d'une entreprise coopérante et de l'innovation en partenariat ne doivent pas conduire à remplacer un mythe par un autre. Les organisations doivent coopérer pour innover, aussi sont-elles généralement appréhendées sous cet angle. Mais l'approche ne doit pas masquer toute la difficulté qu'il peut y avoir à coopérer.

Tout partenariat est conclu entre des organisations qui sont autrement indépendantes. Même à supposer que les représentants des organisations ont réussi à rapprocher leurs registres d'actions, le recoupement des intérêts ne sera jamais que partiel. Aussi, il est envisageable, à terme, que des divergences stratégiques surviennent. Un bref tour d'horizon de la littérature nous enseigne que de telles divergences sont assez fréquentes. On imagine aisément les possibilités de dégradation des relations que tout désaccord implique. Et la possibilité des conflits dans les partenariats, tout particulièrement les partenariats d'innovation, ne sont pas un fait renié par la littérature. Au contraire, il semble, à lire les auteurs, que les conflits sont reconnus depuis longtemps comme un sujet d'importance majeure pour les décideurs.

Or, il ne semble que le consensus entourant le caractère éminemment stratégique des conflits dans les partenariats d'innovation se soit accompagné d'un grand volume de recherches approfondies. Des travaux prenant le conflit, ou l'harmonie des relations, comme objet principal d'étude existent bien. Mais ils sont quelque peu isolés. A ce jour les questionnements s'ordonnent davantage autour du pourquoi des partenariats - ou des alliances en général -, de leur modes de formation, de leur performance que des difficultés relationnelles qui y sont



rencontrées (Gulati, 1998; Philippart, 2001). Il est pourtant aisé de constater que les alliances technologiques posent de nombreuses difficultés au titre desquelles l'instabilité. Cette instabilité est directement rattachable aux mésententes et conflits qui peuvent se manifester (Kogut, 1988; Litter, 1998; Steensma, 2000).

Or, le conflit interorganisationnel ne dispose actuellement que d'un faible support théorique. Actuellement, il semble n'exister aucun discours compréhensif sur les raisons des échecs des alliances (Park et Ungson, 2001). La méconnaissance s'étend *a fortiori* au conflit, dès lors qu'on peut l'envisager comme une cause d'échec. On ne sait pas véritablement donner d'interprétation du conflit autre qu'en termes d'intérêts divergents ou de synergies qui ne se réalisent jamais (Spekman *et al.*, 1998; pour des exceptions, Kelly *et al.*, 2002; Ariño *et al.*, 2001). C'est pourquoi il devient nécessaire pour le management stratégique de se doter d'une théorie, ou plus modestement, d'une grille de lecture qui permette d'appréhender les conflits dans les alliances stratégiques d'innovation. Le présent article se propose donc d'explorer le phénomène du conflit dans les partenariats d'innovation qui, bien qu'amplement reconnu, n'est que très rarement systématisé.

L'objet de cet article est donc de proposer quelques hypothèses qui permettront de fixer les principaux facteurs dont on peut penser qu'ils augmentent ou diminuent les risques de conflit. Comme c'est souvent le cas pour l'innovation, il n'existe que très peu de développements propres à l'innovation, de même qu'on éprouve des difficultés répétées pour distinguer les différentes contraintes managériales selon le degré de l'innovation (Damanpour, 1990; Cardinal, 2001). En fait, les partenariats d'innovation ne présentent pas des situations foncièrement différentes des partenariats classiques mais les difficultés rencontrées se manifestent de manière exacerbée (Kultti et Takalo, 2000). La présence d'une incertitude technologique et commerciale transforme la gestion d'une alliance en véritable défi pour les managers (Osborn et Hagedoorn, 1997). De fait, les hypothèses développées l'ont été à partir de travaux qui abordent la problématique des partenariats en général et il n'est pas possible de défendre *a priori* les pistes retenues comme exclusives aux situation d'innovation. Pourtant, on soulignera encore que les partenariats d'innovation motivent plus qu'aucun autre type d'alliance une recherche sur les difficultés sur posées par un consensus qui doit être atteint mais aussi maintenu, car il peut toujours être remis en cause. C'est pourquoi la problématique sera toujours présentée comme relatives aux partenariats d'innovation car ce sont eux qui l'impulsent.



Afin d'émettre des hypothèses sur les causes de survenance des conflits dans les partenariats, nous avons interrogé la littérature existante. En dépit du traitement relativement faible qu'en effectue la littérature, il est néanmoins possible de relever certains groupes d'explications. Notre attention s'est ainsi portée tour à tour sur trois grandes catégories de variables: l'asymétrie d'interdépendance, les normes et valeurs partagées, et les ressources/compétences relationnelles. De telles variables ont la propriété d'être « transversales », au sens où leur influence peut se faire sentir à toutes les étapes de la collaboration, de la formation du contrat à sa gestion quotidienne.

2. L'INTERDEPENDANCE

La dépendance est envisagée comme le fait, pour une firme, d'avoir besoin d'entretenir sa relation avec une ou plusieurs autres organisations pour atteindre ses objectifs (Gundlach et Cadotte, 1994). On a fait remarquer que « tandis que l'interdépendance est un antécédent à la coopération, elle est aussi un précurseur du conflit » (Spekman and Sanwhney, cités par Turner *et al.*, 2000). Un conflit suppose en effet qu'au moins une des firmes appartenant à un système interorganisationnel commette des actes de nature à compromettre la réalisation de ses objectifs par l'autre partenaire. Or, supposer qu'elle a effectivement la possibilité d'influer sur la réalisation des projets d'une autre entreprise signifie que la firme visée par la manoeuvre d'entrave est en état de dépendance vis-à-vis de la première. On voit donc clairement que l'apparition du conflit est subordonnée à l'existence d'un lien de dépendance. Entre dépendance et conflit existe un lien conditionnel indéniable. Toutefois, ce n'est pas tant l'existence de la dépendance comme condition que comme cause que les auteurs ont étudiée. La structure de l'interdépendance apparaît comme conditionnant la qualité des relations entre firmes (Kumar *et al.*, 1995; Kim, 2000).

Une interdépendance forte et asymétrique induit des comportements particuliers tant de la part de la partie la plus puissante que de la partie la plus faible. Il est difficile de déterminer si un partenaire peut se voir imputer plus que l'autre la responsabilité de la dégradation des relations. Malgré tout, il résulte de manière certaine un amoindrissement global de la confiance et les risques de tension sont accrus (Frazier *et al.*, 1989).

– Pour la partie la plus forte

Il a été remarqué que dans le cas d'une dépendance unilatérale, c'est-à-dire déséquilibrée, la partie la moins dépendante faisait un usage extensif des contrats formels (Lusch et Brown, 1996). Une position de force rend possible le recours à des contrats « verrouillés », qui laissent une possibilité d'action réduite à la partie faible. Le déséquilibre peut se traduire en



des contrats déséquilibrés en valeur ou en pouvoir (Lasbordes, 2000, pour la distinction), le dernier cas s'apparentant à l'attribution à soi-même des droits de propriété résiduels.

Dans ce type de situation, on suit l'hypothèse selon laquelle le plus puissant ne fait pas de concessions. Au-delà du cadre strict des canaux de distribution, la relation entre déséquilibre de pouvoir et conflit a reçu confirmation pour le domaine des *joint-ventures* internationales dans les économies émergentes (Steensma et Lyles, 2000). Le déséquilibre a alors tendance à engendrer un conflit entre les firmes parentes, conflit qui lui-même réduit les chances de survie de la *joint-venture*. Il est intéressant de remarquer dans ce travail que le déséquilibre à prendre en compte est bien celui des pouvoirs de contrôle et de gestion effectifs. En effet, la propriété des droits sociaux à l'intérieur de la *joint-venture*, quoiqu'on pourrait la supposer déterminante du pouvoir effectif, n'agit pas de manière significative sur le conflit.

Une dépendance d'origine stratégique se double, par le biais d'un contrat, d'une dépendance en termes de coûts. Le contrat déséquilibré risque de rendre particulièrement coûteux la violation éventuelle de ses obligations par la partie la plus faible. Mais, réciproquement, la partie la plus forte n'a aucune retenue pour quitter la relation. Il n'est donc pas en mesure d'être menacé par son partenaire. En résulte une possibilité moindre de le retenir d'entreprendre des actions agressives. Mais, plus simplement, il n'est pas non plus tenu de respecter de quelconques règles déontologiques. Concrètement, l'effet de cette retenue moindre semble pouvoir être observée en matière d'investissements spécifiques.

Les documents contractuels qui prévoient des sanctions en cas de retrait intempestif doivent, en principe, servir à rééquilibrer ces incitations même lorsque le contrat de partenariat n'est pas encore conclu. Les effets d'un comportement opportuniste qui consiste à désertir la relation laissent peu de doute sur la réaction qu'ils peuvent susciter chez le partenaire. Par hypothèse, le fait de se séparer d'un partenaire qui est dépendant lui cause un dommage. La réalisation volontaire du dommage entraîne, par définition, les partenaires dans les premières étapes du conflit.

– Pour la partie la plus dépendante

La perception d'une forte dépendance (ou encore d'une interdépendance déséquilibrée) a tendance à favoriser les comportements opportunistes de la part de la partie la plus dépendante. Ce phénomène, vérifié à dix années d'intervalle (Provan et Skinner, 1989; Joshi et Stump, 1999) est expliqué par le fait que le contractant le plus faible, soucieux de préserver son autonomie de décision, sera tenté de dissimuler ou falsifier de l'information afin de se créer un pouvoir qui pourrait rééquilibrer la relation d'échange.



On peut donc supposer qu'une asymétrie d'interdépendance agit positivement sur les manifestations d'opportunisme. Cette hypothèse soulève toutefois la question du lien éventuel entre opportunisme et conflit. Avec assez peu d'ambiguïté, on peut suggérer que l'opportunisme agit positivement sur le conflit. Par hypothèse, l'opportunisme perçu ne correspond à un comportement qui n'est pas souhaité par la victime de l'opportunisme. Donc, sous réserve que l'action opportuniste soit tôt ou tard révélée, elle engendrera une réaction de la part du cocontractant. Au premier plan, on peut envisager le désaccord. Mais il est également possible d'estimer qu'il y aura réaction émotionnelle de la part de celui qui s'estime lésé. Il s'ensuit que, tout comportement tendant à être reproduit par celui auquel il s'adresse (*reciprocation theory*), les communications entre les partenaires risquent de devenir de plus en plus agressives et de les entraîner dans la spirale du conflit. Une interprétation plus simple, peut-être, expliquerait le comportement constaté par le fait que la partie la plus faible craint que celle qui la domine n'abuse de son pouvoir. De fait, elle tendra à prévenir l'éventuel abus par des actions subreptices qu'elle considère être de la défense (Bucklin et Sengupta, 1993). Ce phénomène de prophétie auto-réalisatrice débouche sur un conflit réciproque en raison de la tendance très forte d'un acteur à reproduire les comportements de tout partenaire.

3. LES NORMES ET VALEURS

En marge du contrat, les professionnels se réfèrent à des règles, parfois très strictes, sur la manière dont doit se dérouler la gestion d'une organisation ou d'un partenariat. L'importance de ces normes comme lignes directrices tient au caractère incomplet des contrats. On pourrait alléguer, de manière métaphorique, que toutes ces normes non débattues vont compléter le contrat. Or, rien n'assure que tous les acteurs de vie sociale, ou plus précisément d'un partenariat, adhèrent aux mêmes conceptions déontiques du comportement. Les travaux en sciences sociales soutiennent avec continuité que d'un pays à l'autre, d'une organisation à l'autre, les standards qui règlent la vie en société ne sont pas identiques. Dans ces cas, il est possible d'envisager des incompatibilités entre les règles que souhaitent suivre les membres d'organisations différentes. Il pourrait ne s'agir que d'une confrontation idéologique. Mais, en raison du caractère peu négociable de ces normes fondamentales, il est probable qu'une dissonance entre les référentiels en question ait des répercussions matérielles, tout particulièrement sur la qualité des relations. Cette répercussion pratique des croyances normatives trouve, selon nous, sa meilleure expression dans deux ensembles de travaux: ceux portant sur la culture d'une part, et ceux portant sur les normes relationnelles, d'autre part.



3.1. LA CULTURE

L'évidence de certaines normes dispense de les évoquer. Or, rien n'assure que tous les acteurs de vie sociale, ou plus précisément d'un partenariat, adhèrent aux mêmes conceptions déontiques du comportement. Les travaux en sciences sociales soutiennent avec continuité que d'un pays à l'autre, d'une organisation à l'autre, les standards qui règlent la vie en société ne sont pas identiques. Dans ces cas, il est possible d'envisager des incompatibilités entre les règles que souhaitent suivre les membres d'organisations différentes. Il pourrait ne s'agir que d'une confrontation idéologique. Mais, en raison du caractère peu négociable de ces normes fondamentales, il est probable qu'une dissonance entre les référentiels en question ait des répercussions matérielles, tout particulièrement sur la qualité des relations.

La culture a fait l'objet d'une grande quantité d'études et il n'est pas possible d'en relever une définition partagée par tous les auteurs. La notion de culture a donné lieu à une littérature abondante sans qu'il soit possible d'en tirer une définition univoque. Nous nous proposons cependant de l'utiliser afin de formaliser et systématiser certaines des sources possibles de conflit entre les organisations. La culture peut être opérationnellement définie comme une combinaison d'artefacts, des normes et des valeurs partagés par une unité sociale considérée. Les normes, règles et valeurs ainsi partagées se traduisent par des comportements et des jugements qui sont tenus pour acquis par ceux qui y adhèrent. En sciences de gestion, la culture est principalement abordée par le biais de deux manifestations: la culture nationale, et la culture organisationnelle.

– La culture nationale

La culture nationale est l'ensemble de valeurs dont les différences, d'un pays à l'autre, sont les plus saillantes. Les dispositions vis-à-vis du risque, de la place de l'individu dans la société et même de la collaboration sont très fluctuantes. D'un point de vue empirique, la recherche anglophone a principalement mis l'accent sur les différents modes de travail entre les entreprises occidentales (principalement États-Unis) et orientales (Chine et Japon) et sur les conséquences de ces différences en matière de gestion d'une alliance. Mais il est également possible de trouver des publications qui traduisent des préoccupations plus locales. On se rend alors compte qu'une relative proximité géographique n'est pas un gage de compatibilité des cultures dans la gestion des pourparlers. Ainsi, par exemple, des différences considérables ont été relevées dans la manière qu'ont Français et Suédois de mener des négociations (D'Iribarne *et al.*, 1998). Les Français, semble-t-il, tendent à vouloir que la raison l'emporte. Cela signifie qu'il existe un point de vue qui, sur une échelle absolue, peut



être considéré comme meilleur qu'un autre. La négociation doit servir à éprouver les arguments à l'aune de cette raison et à faire triompher les meilleurs; pour ce motif, une partie doit prendre l'ascendant sur l'autre. Les Suédois, en revanche, paraissent plus attachés à la construction des compromis, aucune solution ne pouvant être en soi considérée comme meilleure que les autres. Lorsque des modes de négociation respectivement fondés sur l'affrontement et le compromis se rencontrent se produit une totale incompréhension.

La dissonance dans la manière d'aborder les négociations, déjà très sensible pour des pays qui pouvaient paraître géographiquement proches, est encore plus marquée lorsque la distance culturelle s'accroît. Les susceptibilités peuvent être exacerbées pour des raisons qui paraissent bénignes à l'une des parties. Par exemple, la présence d'un juriste, peut être perçue, à Taïwan, comme un manque de confiance à l'égard des parties avec lesquelles on s'apprête à négocier. Dans un registre apparenté, la littérature sur la culture chinoise a mis en évidence l'alchimie très particulière de la négociation chinoise qui, lorsqu'elle oeuvre face à des étrangers, suscite des réactions d'incompréhension et de méfiance (Faure, 1999). La négociation avec les non Chinois est même conçue par nature comme un affrontement dans lequel il conviendra d'amener l'autre à réviser ses prétentions. L'objectif est bien toujours de parvenir à un accord mais les tactiques utilisables sont étendues, et, dans la culture occidentale, peuvent être interprétées comme des actes d'agression. Ainsi, la ruse, qui tient une place prépondérante dans la négociation chinoise peut être vue comme de l'opportunisme. Le rabaissement de l'autre par le laminage et l'épuisement psychologique peuvent être perçus comme des manoeuvres d'attaques manifestes.

Passée la phase de négociation, la culture nationale influence encore sur la manière dont les partenaires pensent que la coopération doit se dérouler, quel doit être le travail effectué. En tant que système de normes et de valeurs tenues pour acquises, elle influence tout autant les comportements que la manière dont sont jugés les comportements des autres. Une étude de cas (Winch *et al.*, 2000) peut illustrer ce point. Dans un même consortium franco-anglais, les auteurs ont remarqué que les Britanniques étaient plus formalistes que les Français. Pour un nombre nettement supérieur de décisions, ils établissaient des documents écrits et en référaient à la hiérarchie, alors que les Français se contentaient de procédures plus informelles. Les ingénieurs anglais suivaient ainsi des prescriptions culturelles qui tenaient à la manière dont le travail devait être effectué. Le formalisme relatif dont ils faisaient preuve leur paraissait naturel et efficace. On a remarqué que cette croyance induisait un jugement sur la façon que l'autre avait de travailler. Lorsqu'ils ont été interrogés sur leurs méthodes de



travail et sur celles de leurs homologues français, les employés britanniques ont déclaré qu'ils avaient une approche plus systématique et plus disciplinée du travail et qu'ainsi, ils pouvaient être plus efficaces.

– La culture organisationnelle

Les travaux portant sur la culture organisationnelle s'appuient sur la constatation que les organisations, même si elles sont de nationalités identiques, ont des cultures différentes. La culture organisationnelle peut être définie comme un ensemble d'assertions fondamentales partagées par les membres de l'organisation. Elle comporte les histoires, les symboles, les structures de pouvoirs, les systèmes de contrôle, la structure organisationnelle et les rituels et routines de l'organisation. En un sens, la culture d'une organisation s'identifie avec une partie de son activité. C'est ainsi que l'activité de dépôt des brevets, des prix de transfert et d'action en justice ont, dans certaines entreprises, acquis un caractère rituel, même si les managers interrogés mettent en doute l'intérêt stratégique de telles opérations (Johnson, 2000). L'impact de ces rituels devient cependant majeur dès qu'on touche au domaine des partenariats. Les traditions de travail des organisations ne doivent plus seulement être exécutables isolément mais aussi en collaboration. Par hypothèse, les normes culturelles d'une organisation ne se justifient pas. Il faut donc veiller à la compatibilité des pratiques d'organisations ayant des histoires différentes. A l'occasion d'une étude empirique (Hill et Hellriegel, 1994), des managers avaient presque unanimement déclaré que la qualité des relations interentreprises était conditionnée par l'existence de « philosophies opérationnelles similaires » ou les « mêmes styles de management ». Plus de la moitié avança même que cette proximité était l'aspect le plus important de la sélection d'un partenaire. *A posteriori*, une étude a relevé que les différences de culture entre organisations étaient la cause de 21% de l'instabilité des alliances technologiques étudiées (Wildeman, 1998).

Les problèmes de compatibilité culturelle prennent même une importance aiguë quand coopèrent des organisations de natures différentes. Compte tenu, par exemple, de l'importance du savoir scientifique dans les processus d'innovation, les partenariats entreprise-université devraient être des plus fréquents. Or, les « philosophies » du secteur public et du secteur privé sont fort dissemblables. En d'autres termes, les milieux scientifiques et industriels forment des systèmes différents, où la manière d'envisager le temps, la parution de résultats et plus généralement les tâches opérationnelles est conçue différemment (Kaufmann et Tödting, 2001). Cela ne remet pas en cause l'importance déterminante du pôle scientifique à l'égard de l'entreprise innovante. Mais traditionnellement,



on craint que l'intéressement aux résultats, la vénalité de la recherche ne nuisent à l'intégrité du chercheur. Sous réserve d'être plus en contact avec les entreprises, l'invitation à travailler dans le secteur privé peut apparaître, pour le chercheur, comme une invitation à « coucher avec l'ennemi » (Vallance,1999). A l'opposé, les représentants des entreprises ne partagent pas l'attachement foncier des chercheurs à la propriété intellectuelle. Ils considèrent unanimement que les universitaires surestiment systématiquement la valeur de leur production intellectuelle et y accordent une prépondérance déplacée. C'est d'ailleurs sur ce point que les contrats peuvent être les plus difficiles à rédiger, et les plus litigieux.

Il faut remarquer que la différence entre les cultures peut être très marquée, y compris entre deux entreprises industrielles. L'un des répondants de la phase exploratoire souligne ainsi que les industries d'armement qui tentent de se reconvertir ont beaucoup de difficultés à travailler avec les industries de haute technologie, tant les mentalités sont différentes.

On voit donc, et c'est l'un des aspects les plus importants de la culture, qu'elle est étroitement liée aux capacités de la firme. Il n'est pas réellement possible de concevoir indépendamment la culture d'une organisation et les tâches quotidiennes que cette organisation réalise (Johnson,2000). Or ce sont souvent ces capacités de la firme qui encouragent les entreprises à conclure des alliances. Le danger est alors celui d'une complémentarité à tout prix. Car le souhait d'épouser les compétences d'une organisation implique aussi d'épouser sa culture qui se trouve être différente de la sienne (par l'hypothèse de complémentarité des compétences).

3.2. LES NORMES RELATIONNELLES

La culture aide à saisir une partie des conceptions qui ont cours dans une organisation. Le champ de ces conceptions est très vaste et intègre des domaines aussi divers que la perception du temps ou le comportement envers les coéquipiers. Des travaux parallèles suggèrent qu'une partie des normes touche spécifiquement la relation d'échange. En effet, en marge de l'abondante production sur les cultures dans les entreprises, on peut trouver un ensemble de travaux qui reconnaît l'existence de normes spécifiques à des relations contractuelles ou, plus largement, de coopération interorganisationnelle. La culture appréhende les assertions tenues pour acquises par les acteurs. Un peu différemment, les normes relationnelles sont des normes qui concernent exclusivement la relation: elles n'ont pas le caractère englobant. Elles représentent les règles que les individus doivent suivre lorsqu'ils entrent en relation. En grossissant le trait, il serait possible de présenter les normes relationnelles comme une partie de la culture qui touche exclusivement la relation d'échange.



Le courant des normes relationnelles s'enracine dans les travaux assez anciens de McNeil (1974, 1980), portant sur l'évolution des relations non contractuelles entre parties contractantes. Les normes sociales ou normes relationnelles sont généralement définies dans la littérature comme les attentes partagées en ce qui concerne le comportement spécifique à la relation d'échange. Elles représentent l'image partagée par les partenaires de ce que devrait être leur comportement en tant que contractants. Les normes relationnelles couvrent ainsi un continuum plutôt qu'un éventail de solutions discrètes. Cette caractéristique est d'autant plus importante que le contrat qui prédomine dans les partenariats d'innovation est le contrat relationnel, où l'on ne cherche plus une énumération exhaustive des obligations des parties. Le contrat formel n'est plus, dans ce type de situation, que la partie émergée de l'iceberg. La présence de normes comme moyen régulateur est alors indispensable car, si le contrat relationnel permet de limiter les coûts de transaction *ex ante*, il permet difficilement de contrôler les coûts de transaction *ex post* (Artz et Brush, 2000). Au fil du temps, les normes sont internalisées et servent de contrôle moral, suppléant ainsi les carences du contrat sur ce point. Elles servent alors à prévenir l'opportunisme et à améliorer la coopération.

Le contenu des normes relationnelles a initialement été appréhendé en vingt-huit types qui n'étaient pas strictement exclusifs les uns des autres. Ils peuvent être réduits à six grandes catégories qui se recoupent toujours en partie (Heide et John, 1992; Cannon *et al.*, 2000; Artz et Brush, 2000; Wathne et Heide, 2000).

- flexibilité: l'attitude des parties doit permettre à un contrat initialement formé d'être modifié si le marché, la relation d'échange ou la situation des parties évolue.
- solidarité: la mesure dans laquelle les parties estiment que le succès viendra d'un travail coopératif. Cette norme dicte aux parties de s'entraider dans l'adversité et face aux caprices du marché.
- mutualité: sentiment que le succès doit être celui de tous et que la responsabilité dans le projet doit être partagée.
- harmonisation du conflit: mesure dans laquelle un esprit d'accommodation mutuelle vers une issue amiable existe.
- limitation de l'utilisation du pouvoir: la partie la plus puissante doit se retenir d'utiliser son pouvoir. Cette norme reflète l'idée que l'utilisation du pouvoir, non seulement exacerbe le conflit mais aussi mine la mutualité et la solidarité, ouvrant la porte à l'opportunisme.
- information: attente partagée que les parties sont volontaires pour fournir une information qui peut être utile pour le partenaire.

Ensemble, les normes fournissent une trame de référence, un ordre qui va aider les parties à guider et à apprécier les comportements qui prendront place dans les situations incertaines ou ambiguës. C'est d'ailleurs, selon Nordheimer et al., dans ces seules situations que les normes relationnelles auraient de l'importance. Une telle proposition a reçu une validation empirique dans la mesure où l'on constate que la performance d'un partenariat s'accroît très nettement



lorsque, en situation d'incertitude forte, une grande importance est accordée conjointement aux normes relationnelles et à la préparation du contrat (Cannon *et al.*, 2000). Ainsi, le rôle que le terrain confère aux normes est cohérent avec la vision d'un contrat qui sert à planifier le comportement des partenaires; les normes ont une fonction supplétive lorsqu'une planification initiale complète est impossible, ce qui permet d'obtenir tout de même une coordination efficace. La situation d'incertitude très forte des partenariats d'innovation peut donc faire attendre qu'une coordination par les normes relationnelles sera fréquente ou, au moins, efficace en ce domaine.

La seule difficulté tient au pouvoir explicatif des normes. Généralement, elles sont associées à une performance accrue. Cependant, le lien avec des variables différentes peut présenter quelques problèmes. En particulier, on projette de s'intéresser à la qualité des relations entre les parties. En ce domaine, l'existence de normes relationnelles communes a bien un effet positif. Mais quelle est la valeur d'une telle observation? N'est-on alors pas proche de formuler une assertion tautologique? En effet, on prétend alors que l'envie (entre autres) de se montrer conciliant, de la part de chacun des partenaires conduit effectivement à une situation plus harmonieuse. Sans doute ne s'agit-il pas là d'une proposition totalement évidente car il est toujours possible pour justifier son intérêt, d'en appeler au fossé qui peut séparer intention et réalisation. Mais il sera difficile de prétendre que l'effet justificatif de cette proposition est considérable. En revanche, l'intérêt est plus important pour les normes pour lesquelles l'impact sur l'entente cordiale est moins évident.

4. LES RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Même dans des situations comparables, les firmes parties à une collaboration ne sont pas égales. Certaines montrent une capacité supérieure dans les apprentissages et leur talent à coopérer. Ce constat d'une hétérogénéité intrinsèque des firmes s'inscrit dans l'esprit des travaux de la RBV. Mobiliser la RBV permettrait d'identifier ou, plus largement, d'étudier les ressources qui permettent à la firme de gérer au mieux l'harmonie de la relation.

Durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, un courant de la pensée stratégique s'est proposé de décrire l'entreprise à partir de ce qu'elle est capable de faire. Les deux contributions les plus influentes en ce domaine sont celle de Wernerfelt et Barney (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Le nombre de citations de ces travaux croît de plus en plus vite, ce qui atteste de la reconnaissance croissante dont ils jouissent auprès de la communauté scientifique (Peng, 2001). Des théories apparentées à la RBV, telles que celles des capacités dynamiques et du savoir, pourraient sembler des concurrentes plus sérieuses à la notion peut-



être trop vague de ressources. Cependant, il est à noter que les développements de ces courants trouvent un enracinement profond dans les considérations de base de la RBV (Eisenhardt et Martin, 2000; Barney, 2001).

Les ressources confèrent un avantage concurrentiel à la firme dès lors qu'elles sont rares ou difficiles à imiter, n'ont pas de substituts directs et autorisent les firmes à poursuivre les opportunités et à éviter les menaces (Barney, 1991). Les auteurs ont généralement identifié de manière plutôt homogène les ressources qui pouvaient procurer à une entreprise un avantage concurrentiel durable. Pour une entreprise innovante, on trouvera pertinent de relever le savoir-faire technique, les brevets, les marques, la capacité créatrice, la capacité à tisser des liens pour se constituer un réseau, une culture de la qualité, etc. En revanche, la manière dont il est possible d'organiser ces ressources de façon pertinente a été plus discutée. En particulier, il apparaît que certaines ressources ne permettent pas seulement de réaliser des activités mais servent avant tout à gérer ou modifier d'autres ressources. Ainsi, la capacité d'apprentissage ne permet pas d'agir directement mais elle permet à la firme de développer ses moyens d'action et, à ce titre, elle est à mettre au rang des sources possibles d'avantages stratégiques. Les ressources de second ordre, qui ont la particularité de s'appliquer à d'autres ressources, sont généralement qualifiées de compétences ou de ressources systémiques, en ce qu'elles représentent la capacité à mieux les exploiter. Faire la différence entre une simple ressource (de premier ordre) et une ressource systémique ou compétence n'est pas toujours simple car on peut estimer que, si les ressources s'organisent en réseau, une ressource est toujours la capacité à combiner d'autres ressources dispersées. Dans les développements qui suivent, nous traiterons ensemble des ressources et des compétences, notamment pour souligner dans certains cas que si les moyens sont présents, la capacité de les coordonner fait défaut.

Un point qui pourrait faire douter de l'intérêt de la RBV relativement à notre travail est que les ressources ne sont en général abordées par la RBV que dans la mesure où elles constituent des actifs stratégiques, qui améliorent la performance globale de la firme. Cela impose des limites assez fortes aux ressources qui peuvent être étudiées; dans le cadre des alliances, les études sont pour l'instant limitées aux apprentissages (Peng, 2001). Or, nous ne cherchons qu'à expliquer la performance relationnelle. En résulte donc un décalage apparent avec le présent travail, tant au niveau des facteurs étudiés (actifs stratégiques contre simples ressources), qu'à celui de l'influence supposée sur une variable (performance globale contre



harmonisation des relations). Cependant, un faisceau d'éléments concordants permet de soutenir que la contradiction est ici plus supposée que réelle.

Concernant, en premier lieu, les ressources étudiées, il est à noter qu'en partie à cause de l'ambiguïté causale, les ressources éligibles au rang d'actifs stratégiques sont peu nombreuses et d'une portée incertaine (Arregle et Quélin, 2000). En revanche, il apparaît clairement qu'un éventail plus important de ressources contribue, à défaut de pouvoir être qualifié de stratégique, de manière continue au développement et à la survie de la firme.

En second lieu, si la littérature ne s'intéresse pas aux ressources autrement qu'en estimant leur impact sur la performance de l'entreprise, on peut trouver la trace d'une orientation vers une analyse plus ciblée des ressources. Au cas général de la firme dans son environnement, les compétences relationnelles revêtent déjà un caractère stratégique (Persais, 2001). La présence de l'innovation renforce l'importance de telles ressources. Considérant qu'une firme innovante doit sa survie à la richesse de ses relations, on jugera comme importante toute ressource qui peut aider à les préserver. Dans une certaine mesure, on peut même soutenir la thèse selon laquelle le rythme de production d'innovations par une firme est fonction de sa capacité à combiner les compétences technologiques et collaboratives (Tyler, 2001). Formellement, cette fois, les capacités collaboratives de la firme sont la source de son avantage concurrentiel.

La firme doit donc savoir gérer les principales étapes de la collaboration. Parmi elles, on peut distinguer la sélection des partenaires, la phase de négociation et de rédaction du contrat et la gestion du quotidien de l'alliance.

4.1. IDENTIFIER ET SELECTIONNER LES COLLABORATEURS POTENTIELS

Au-delà de la simple question de la performance, le discernement dont une organisation sait faire preuve lors du choix d'un partenaire conditionne pour une large part l'harmonie et la capacité d'adaptation futures du partenariat. La question est de savoir sur quels critères une entreprise va sélectionner ses partenaires. En matière de partenariat technologique, la motivation du choix tient avant tout à ses capacités technologiques (Bailey *et al.*, 1998). Néanmoins, on relève parallèlement que l'utilisation du seul critère de compétence technologique amène des résultats assez décevants. Afin de permettre aux capacités du partenaire d'être pleinement exploitables lors de la collaboration, il convient de veiller à sélectionner un partenaire sûr, en qui on peut avoir confiance. La sélection efficace d'un partenaire exige donc que l'on soit à même d'évaluer tant ses capacités technologiques que sa respectabilité, la compatibilité de sa culture avec la sienne propre, etc. Aussi, l'entrelacement



entre les différents critères de choix présente-t-il une certaine difficulté qui ne peut être démêlée que par des décideurs expérimentés. L'idée est soutenue par l'observation qui peut être faite des modes de décision en fonction de l'expérience des managers. Une étude empirique (Litter *et al.*, 1998) a montré que les décideurs les moins expérimentés tendaient, même à l'occasion de sélections multicritères, à privilégier très nettement la compétence technologique. Les managers plus expérimentés, en revanche, sélectionnent plutôt leurs partenaires en considération d'éléments tels que la réputation ou la confiance qu'ils ont dans les personnes représentants des partenaires potentiels. Sans doute les managers peu âgés ont-ils plus difficilement accès aux informations concernant la qualité relationnelle des autres entreprises mais cette carence devrait tendre à être palliée par le processus même de réalisation d'une innovation. Il est clairement établi, en effet, qu'une innovation n'a de chances d'être un succès que si elle est réalisée en réseau. Prenant conscience de l'intérêt d'une sélection portant sur des critères relationnels (réputation, souplesse dans la relation ...) l'entreprise innovante ne devra pas négliger d'utiliser le réseau d'innovation qu'elle construit, comme un réseau d'information. L'importance des données relationnelles qui peuvent être recueillies ne condamne absolument pas l'intérêt des méthodes scientométriques de prospection. Mais elle plaide en faveur d'une utilisation combinée même si elle n'est pas simultanée. L'utilisation in situ des outils scientométriques laisse supposer qu'il est possible, dans un premier temps, de proposer à l'équipe de direction une carte multidimensionnelle des groupes de brevets et d'identifier les détenteurs qui pourraient constituer des partenaires adéquats, à charge pour cette équipe, dans un deuxième temps, de se renseigner sur l'honorabilité, la culture ou la personnalité de leurs associés potentiels dans une masse largement dégrossie.

4.2. NEGOCIATION ET FIXATION DU CONTENU DU CONTRAT

Dès lors qu'ils vont s'approcher, les partenaires vont entamer des négociations plus ou moins informelles qui, la plupart du temps, vont aboutir à la rédaction d'un contrat écrit (instrumentum). Si ce n'était pas le cas, le jeu de propositions et de contre-propositions aboutirait néanmoins à la formation d'un *negotium*. Cette phase est, pour les parties en présence, déterminante, même si elle ne figure pas au fronton des préoccupations de la stratégie. Il va falloir former des consentements à un ensemble d'obligations. Les parties devront alors faire preuve de discernement à ce moment. Selon le mot du juriste, « contracter, ce n'est pas seulement vouloir, c'est aussi employer un instrument forgé par le droit » (Terre *et al.*, 1999), ce à quoi il faut laisser le gestionnaire ajouter que, dans le domaine de l'innovation,



cet emploi ne peut être effectivement mené que grâce à certaines qualités de négociation, l'accès à des spécialistes et, plus généralement, une certaine expérience collective de l'entreprise en la matière. Linda Halfon (1993) avait déjà souligné que, de manière générale, la maîtrise de l'outil contractuel était facteur de différenciation, et donc de profitabilité supérieure. Plus modestement, mais selon une perspective similaire, nous soutiendrons qu'une capacité contractuelle supérieure autorise des relations de meilleure qualité.

– Le nécessaire réseau de compétences

Durant toute la phase de négociation, la présence d'une personne rompue à la négociation et à la rédaction de contrat paraît nécessaire, ne serait-ce que pour attirer l'attention des contractants sur l'importance du contrat qui d'ordinaire, est un outil délaissé par les professionnels de la R&D.

Puisque les chercheurs ou les responsables de projet ne peuvent espérer présenter eux-mêmes l'ensemble des qualités pour la négociation d'un contrat, ils ne doivent pas hésiter à avoir recours à des spécialistes que ce soit pour analyser le projet ou pour négocier le contenu du contrat.

L'important ne paraît donc pas de posséder les ressources en propres, au sens où elles devraient être incorporées dans les membres de l'organisation mais plutôt de reconnaître ses limites et de savoir actionner un réseau relationnel afin de capter les services d'un professionnel compétent sur le point que la firme innovante ne peut assumer seule.

– Le bon déroulement des négociations

Bien qu'un certain niveau de désaccord soit nécessaire pour justifier une négociation, les parties prenantes aux discussions doivent éviter que les discussions ne s'enveniment et ne soient bloquées par des discussions trop houleuses. Pour réaliser cet objectif, ils doivent disposer de compétences de négociation. Lorsqu'elles négocient, les parties parlent rarement du même sujet parce qu'elles n'emploient pas les mêmes référents. La signification effective qui est perçue par un négociateur est principalement conditionnée par le monde culturel et cognitif d'une personne (Gulbro et Herbig, 1996). Aussi, plutôt que de considérer la distance culturelle comme une fatalité, une firme doit chercher à surmonter les incompréhensions culturelles.

Avoir à sa disposition les connaissances nécessaires pour intégrer un groupe étranger n'implique pas que ces connaissances doivent être possédées en propre par l'entreprise. Le recours à des intervenants extérieurs est toujours possible. Gulbro et Herbig (1996) notent que les grandes entreprises connaissent plus de succès dans les négociations que les petites; mais



ce n'est pas, à leur sens, que les grandes entreprises possèdent elles-mêmes des compétences relationnelles particulières, mais plutôt que leurs moyens leur permettent d'avoir recours à des experts.

– L'analyse du risque

On sait déjà que les cocontractants ne peuvent certes pas envisager toutes les contingences futures. Mais l'expérience confirme qu'ils auront également du mal à sélectionner les points de litige éventuels les plus pertinents. Son intérêt est de trancher de manière anticipée les points de friction future. Les parties à l'acte doivent en conséquence se livrer à un examen attentif des causes potentielles de conflit. Parce qu'il est essentiellement un instrument de prévision des comportements des parties, le contrat doit prévoir au mieux les éventualités pertinentes qui seront liées aux conditions d'exécution de l'accord. Si les circonstances rencontrées sont extrêmes, la difficulté n'est pas réelle car le droit se charge alors de relativiser les engagements des parties et éventuellement, de vider l'accord de sa substance (cas de force majeure). Dans les autres cas, les empêchements d'exécuter les obligations ou les changements de circonstances qui exigent une modification des obligations doivent être expressément prévus par le contrat. A dessein, les parties vont devoir se livrer à un travail de projection dans l'avenir afin de prévoir ce qui pourrait nuire à ce qu'ils estiment être les obligations fondamentales du contrat. Cet exercice nécessite une collaboration étroite et une réelle volonté de lever les écueils éventuels qui menaceront la collaboration dans le futur. A partir du moment où le diagnostic du projet est correctement effectué, on peut lever une grande partie des incompréhensions futures et des risques de conflit. A partir des obligations que les parties considèrent comme essentielles (conférer la jouissance d'un brevet, mettre au point un nouveau produit, mener un projet de recherche pendant un certain temps, etc), il faudra déterminer les événements et obligations secondaires qui risquent de mettre en péril l'exécution du contrat (hausse du cours des matières premières, perte des principaux clients, validité du brevet contestée en justice etc). Ce type d'exercice peut s'apparenter à une analyse du risque pour des stratégies d'innovation. Il en diffère cependant car il ne s'agit pas d'assurer le succès d'une stratégie mais l'exécution convenable d'obligations. Les obligations considérées sont au service de la stratégie commune qui aura préalablement été formulée. Il demeure que les difficultés propres à la gestion des risques peuvent resurgir de manière tranchée. Car, à supposer que les managers aient des connaissances appréciables en gestion de projet et plus précisément en gestion du risque, il ne leur sera pas possible de faire mieux que d'attribuer des probabilités subjectives aux différents événements considérés. Or, il apparaît que les individus ont tendance à surestimer la probabilité d'un événement ou d'une



occurrence, selon la facilité mentale avec laquelle ils se le représentent. Un tel biais psychologique est particulièrement fréquent dans les contrats, où, les partenaires envisageant une collaboration serrée, ne pensent pas qu'ils pourront ultérieurement se déchirer (Carbonnier, 1994). En quelque sorte, l'euphorie coopérative du début masque les futurs possibles de la coopération. Et les partenaires se trouvent d'autant plus démunis lorsque des tensions se font jour. Mais, même si les parties font preuve de prudence et souhaitent envisager le pire, la tâche demeure, d'un point de vue strictement cognitif, très ardue. Les événements pouvant impacter sur le projet sont généralement en état d'interdépendance systémique. Or l'esprit humain peut concevoir, de manière consistante, les liens de causalité qui existent dans un système lorsque les éléments sont au nombre de trois ou quatre. Au-delà, la formalisation qui est effectuée n'est plus réellement pertinente. La plupart des projets comportant plus de trois ou quatre événements interdépendants, les managers doivent disposer d'outils et de capacités spéciales (Cooper, 2000).

– La compétence rédactionnelle

Lorsque les partenaires auront convenu d'un projet commun, que la structure des obligations aura été définie, le contrat devra être matériellement rédigé. La tâche incombe avant tout au juriste. Mais le danger est celui d'une mauvaise transposition du résultat des négociations ou de la volonté des parties. La construction de l'alliance résulte, comme on l'a vu, de processus subtils dans lesquels interviennent la confiance, la culture, c'est-à-dire le non-dit, ainsi que des spécifications techniques qui peuvent s'avérer complexes. A cela s'ajoute le << problème de la portée des mots >> employés dans l'acte au regard du système juridique dans lequel il s'insère. Tous ces éléments peuvent se révéler difficile à réunir par le juriste qui risque de mal les retranscrire. L'acte s'avère dommageable, car il est applicable, malgré ses imperfections.

Il convient donc de préparer l'acte de collaboration avec le maximum de précautions. Cependant, même si on le souhaite économiquement équilibré, juridiquement solide, et stratégiquement viable, il sera difficile de le réaliser en pratique: une seule personne ne peut rassembler les qualités nécessaires à une telle tâche. Si l'acte est laissé à une seule catégorie de spécialistes, il risque d'être imparfaitement rédigé.

Les partenaires peuvent avoir convenu d'un accord, ils peineront à le retranscrire correctement. En effet, le contexte qui a présidé à la rencontre des volontés risque de mal apparaître dans un document dont l'une des caractéristiques est d'être intemporel. Le préambule peut être vu comme une tentative systématique de réintroduction du contexte dans l'acte juridique. Le danger d'une généralisation, d'une décontextualisation du contrat est



l'augmentation de l'ambiguïté de l'accord formel qui a été conclu. On estime en effet très classiquement en sciences sociales de la communication que le contexte est ce qui permet de réduire l'ambiguïté d'un message (Winkin, 2001). Si le contexte s'efface, le message devient ambigu et donc plus sujet à controverse.

La firme court donc le risque de se retrouver dans une situation où elle disposera des ressources à la fois techniques et juridiques mais aura du mal à les articuler. La compétence fait défaut. Le recours à des spécialistes est possible, mais le problème est suffisamment délicat pour que les spécialistes se dotent eux-mêmes de méthodes de travail adaptées. La compétence rédactionnelle est donc une compétence fondamentalement systémique. Elle consiste à unir les capacités de l'ingénieur/chercheur à celles du juriste. Le juriste pourra être le traducteur en termes techniques d'exigences de natures stratégiques, financières et technologiques.

4.3. SUIVRE ET GERER LA COLLABORATION

Une fois qu'un accord a été conclu, les partenaires ne peuvent pour autant se désintéresser de la gestion du partenariat. En particulier, un suivi étroit de la relation paraît important pour développer des relations de confiance. L'idée de suivie et de récurrence dans les tâches de suivi est nettement présente dans la notion de routine. L'organisation est capable de répéter des actions dans des circonstances qui sont similaires sans être semblables. Par exemple, une communication claire et régulière aidera mieux à prévenir les conflits naissants sans qu'il soit possible de déterminer à l'avance quel doit être son contenu.

5. CONCLUSION

Nous avons choisi d'expliquer la qualité relative des liens organisationnels en ayant recours à trois catégories de variables: l'interdépendance, les normes et valeurs partagées et les ressources et compétences relationnelles. L'influence supposée des relations de dépendance repose sur l'idée fondamentale de dissuasion. La dépendance d'une organisation signifie qu'elle peut se voir causer un dommage, direct ou indirect, de manière potestative. Un lien de dépendance est donc le symétrique d'un lien de pouvoir. Mais, lorsqu'il ne joue que de manière unilatérale ou déséquilibrée, ce pouvoir encouragera à éviter le conflit de la part d'un partenaire seulement. Une interdépendance déséquilibrée risque donc, au contraire, de favoriser le conflit (H1). Parallèlement à ces risques de conflit, on s'attend à observer, avec le déséquilibre, un accroissement des actions opportunistes (H2) qui elles-mêmes risquent de favoriser le conflit (H3).



Les normes et valeurs partagées assurent, quant à elles, que la collaboration est comprise d'une commune manière par les partenaires. On s'attend à ce qu'elles soient d'autant plus importantes que les contrats d'innovation sont particulièrement incomplets. Un langage commun, des attentes partagées sur le comportement au quotidien, une même conception des sacrifices qu'exige la collaboration sont autant d'éléments qui rendront alors la coopération plus harmonieuse (H4).

Les ressources compétences, enfin, servent à marquer l'importance des caractéristiques propres de la firme pour la détermination de sa trajectoire. On se situe dans une perspective plus modeste que celle des travaux passés traitant de la RBV. Il n'est plus question d'expliquer l'avantage concurrentiel tout entier, mais seulement la réussite relationnelle, l'absence de conflit. Cette perspective se révélera sans doute aussi plus précise. Les capacités communicatives des responsables, l'accès à des spécialistes, une organisation interne propice à la gestion des partenariats, par exemple, sont susceptibles d'expliquer le taux de réussite relationnelle que connaissent certaines organisations (H5).



6. REFERENCES

- Ariño A., De la Torre, J. et Ring, P. S. (2001) « Relational quality : managing trust in corporate alliances », *California Management Review*, 44(1) : 109-131.
- Arrègle, J.-L. et Quélin, B. (2000), L'approche « resource-based view » à la croisée des chemins, *Le management stratégique des compétences*, sous la direction de B. Quélin et J.-L. Arrègle, 19-53, Ellipses.
- Artz, K. W. et Brush, T. H. (2000) « Asset specificity, uncertainty and relational norms : an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(4) : 337-362.
- Barney, J.; Wright, M. et Ketchen, D. J. (2001) « The resource-based view of the firm : ten years after 1991 », *Journal of Management*, 27 : 625-641.
- Barney, J. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17(1) : 99-120.
- Bucklin L. P. et Sengupta, S. (1993) « Organizing successful co-marketing alliances », *Journal of Marketing*, 57(2) : 32-46.
- Callon, M. (1994) « L'innovation technologique et ses mythes », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, (34) : 5-17.
- Cannon, J. P.; Achrol, R. S. et Glundlach G. T. (2000) « Contracts, norms and plural forms of governance », *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(2) : 180-194.
- Carbonnier, J. (1994), *Sociologie Juridique*, PUF.
- Cardinal, L. B. (2001) « Technological innovation in the pharmaceutical industry : the use of organisational control in managing research and development », *Organization Science*, 12(1) : 19-36.
- Cooper, L. G. (2000) « Strategic marketing planning for radically new products », *Journal of Marketing*, 64 : 1-16.
- Damanpour, F. (1990) « Organisational innovation : a meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, 34 : 555-590.
- D'Iribarne, P.; Henry, A.; Segal, J.-P. Chevrier, S. et Globokar (1998), T., *Cultures et mondialisation*, Seuil.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000) « Dynamic capabilities : what are they? », *Strategic Management Journal*, 21 : 1105-1121.
- Faure, G.-O. (1999) « L'approche chinoise de la négociation - Stratégies et stratagèmes », *Annales des Mines -Gérer et Comprendre*, 36-47.



- Frazier, G. L.; Gill, G. D. et Kale, S. H. (1989) « Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country », *Journal of Marketing*, 53(1) : 50-69.
- Gulati, R. (1998) « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, 19 : 293-317.
- Gulbro, R. et Herbig P. (1996) « Negotiating successfully in cross-cultural situations », *Industrial Marketing Management*, 25 : 235-241.
- Gundlach, G. T. et Cadotte, E. R. (1994) « Exchange interdependence and interfirm interaction : research in a simulated channel setting », *Journal of Marketing Research*, 31 : 516-532.
- Halfon, L. (1993), La maîtrise de l'outil contractuel : facteur de différenciation. *Mélanges en l'honneur du doyen Percerou*, 21-25, Vuibert.
- Heide, J. B. et John, G. (1992) « Do norms matter in marketing relationships ? », *Journal of Marketing*, 56(2) : 32-42.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D. et Sanders G. (1990) « Measuring organizational culture : a qualitative and quantitative study across twenty cases », *Administrative Science Quarterly*, 35(2) : 286-316.
- Hill, R. et Hellriegel D. (1994) « Critical contingencies in joint-ventures : some lessons from managers », *Organization Science*, 5(4).
- Johnson, G. (2000) « Strategy through cultural lens », *Management Learning*, 31(4) : 403-426.
- Joshi, A. W. et Stump, R. L. (1999) « Determinants of comitment and opportunism : integrating and extending insights from transaction cost theory and relational exchange theory », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(4) : 334-352.
- Kelly, M. J.; Schaan, J.-L. et Joncas, H. (2002) « Managing alliance relationships : key challenges in the early stages of collaboration », *R&D Management*, 32(1) : 11-21.
- Kaufmann, A. et Tödting F. (2001) « Science-industry interaction in the process of innovation : the importance of boundary-crossings between systems », *Research Policy*, 30 : 791-804.
- Kim, K. (2000) « On interfirm power, channel climate, and solidarity industrial distributor-supplier dyads », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 : 388-405.
- Kogut, B. (1988) « A study of the life cycle of joint-ventures », *MIR*, special issue : 39-51.
- Kumar N., Scheer L. K. et Steenkamp, J.-B. E. M. (1995) « The effects or perceived interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, 32 : 348-356.



- Kumar N., Scheer L. K. et Steenkamp, J.-B. E. M (1998) « Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships », *Journal of Marketing Research*, 35 : 225-235
- Kultti K. et Takalo T. (2000) « Incomplete contracting in a R&D project : the microns case », *R&D Management*, 30(1) : 67-77.
- Lasbordes, V. (2000), *Les contrats déséquilibrés*, Université d'Aix-Marseille.
- Litter, D.; Leverick, F. et Wilson, D (1998) « Collaboration in new technology based products markets », *International Journal of Technology Management*, 15 (1/2).
- Lusch, R. F. et Brown, J. R. (1996) « Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, 60(4) : 19-38.
- Osborn, R. N. et Hagedoorn, J. « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks », *Academy of Management Journal*, 40(2) : 261-278.
- Park, S. H. et Ungson, G. R. (2001) « Interfirm rivalry and managerial complexity : a conceptual framework of alliance failure », *Organisation Science*, 12(1) : 37-53.
- Peng, M. W. (2001) « The resource-based view and international business », *Journal of Management*, 27 : 803-829.
- Persais, E. (2001), Le caractère stratégique des compétences relationnelles, XI^{ème} conférence de l'AIMS.
- Philippart, P. (2001) « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de la littérature ordonnée en trois pôles problématiques », XI^{ème} conférence de l'AIMS.
- Provan, K. G. et Skinner, S. J. (1989) « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, 32(1) : 202-212.
- Spekman, R. E.; Forbes, T. M.; Isabella, L. A. et MacAvoy, T. C. (1998) « Alliance management : a view from the past and a look to the future », *Journal of Management Studies*, 35(6) : 747-772.
- Steensma, H. K. (2000) « Explaining IJV survival in transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives », *Strategic Management Journal*, 21(7) : 831-851.
- Terré, F.; Simler, P. et Lequette Y (1999) *Droit civil - Les obligations*, Dalloz.



- Turner, G. B.; LeMay, S. A.; Hartley, M. et Wood, C. M. (2000) « Interdependence and cooperation in industrial buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(1) : 16-24.
- Tyler, B. B. (2001) « The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective », *The Journal of Engineering and Technology Management*, 18 : 1-27.
- Vallance, E. (1999) « Sleeping with the enemy or learning from each other? Sharing ethical experience between the public and the private sectors », *Long Range Planning*, 32(2) : 199-206.
- Wathne, K. H. et Heide, J. B. (2000) « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes and solutions », *Journal of Marketing*, 64(4) : 36-51.
- Wernerfelt, B. (1984) « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5 : 171-180.
- Wildeman, L. (1998) « Alliances and networks : the next generation », *International Journal of Technology Management*, 15(1/2) : 96-108.
- Winch, G. M.; Clifton, N. et Millar, C. (2000) « Organization and management in an anglo-french consortium : the case of transmache link », *Journal of Management Studies*, 37(5) : 663-685.
- Winkin, Y. (2000), *Anthropologie de la communication*, Seuil.