

**Contrats psychologiques, justice organisationnelle, et identification sociale
dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales.**

MONIN Philippe

E.M.LYON

23, avenue Guy de Collongue

BP 174

69132 ECULLY Cedex

Tel. : 04-78-33-79-44

Fax. : 04-78-33-79-27

e-mail : monin@em-lyon.com

Mots clés : alliances stratégiques internationales, contrats psychologiques, justice organisationnelle, identification sociale

Contrats psychologiques, justice organisationnelle, et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales.

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises multinationales développent de manière croissante des alliances stratégiques internationales (ASI). Leur performance dépend de leur capacité à créer et défendre des avantages d'alliance (Doz et Hamel, 1998), ou des sources relationnelles d'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998). Néanmoins, les dirigeants rencontrent de grandes difficultés dans le management des ASI, et déplorent que les performances des ASI soient souvent très inférieures à leurs attentes (Kogut, 1988 ; Parkhe, 1993).

Pour expliquer les contre-performances des multinationales dans le management de leurs ASI, la recherche a essentiellement considéré les enjeux économiques et organisationnels des ASI, en s'appuyant sur les théories des coûts de transaction, du comportement stratégique des firmes, et de l'apprentissage interorganisationnel. Par contre, la recherche a peu exploré les implications de la dynamique psychosociologique des équipes de direction sur la performance des ASI, une insuffisance importante à la lumière de l'usage croissant des ASI (Parkhe, 1993). Ainsi que Tallman et Shenkar (1994, p.92) l'indiquent : « Pour reprendre l'analogie célèbre qui consiste à considérer les ASI comme des mariages, la décision de former une ASI, et la sélection du (des) partenaire(s) et de la structure organisationnelle, ne sont pas un phénomène purement économique, mais aussi un phénomène social, psychologique et émotionnel. Ainsi, ce qui est formellement un contrat de coopération économique est en fait une relation incluant de nombreuses dimensions, dont seulement quelques unes sont de nature économique ».

Cet article a pour objectif de combler cette lacune. En nous situant clairement dans la tradition « d'ouverture de la boîte noire » (Doz, 1996), nous proposons d'accroître la compréhension du phénomène ASI, en traitant explicitement de certaines dimensions sociales, émotionnelles et psychologiques spécifiques aux ASI. Les ASI constituent des contextes très spécifiques : (1) la fluidité des positions concurrentielles et l'incertitude concernant les stratégies futures des partenaires, et (2) l'ambiguïté liée aux priorités conflictuelles entre coopération et concurrence, sont de plus en plus marquées (Doz et Hamel, 1998). (3) Les affiliations culturelles multiples des dirigeants et (4) la souveraineté partagée, allongent les délais de décision tout en dégradant leur qualité intrinsèque, et conduisent à des conflits de légitimité et des perceptions de frustration relative (Shenkar et Zeira, 1987 ; Pearce, 1997). Dans cet article, nous défendons la thèse selon laquelle ces facteurs contextuels peuvent déclencher un ensemble de processus psychosociologiques, qui combinés en cercle vicieux, nuisent à la coopération intergroupe dans les équipes dirigeantes des ASI. Cet article propose donc une explication théorique psychosociologique à la contre-performance des ASI, complémentaire des explications technico - économiques dominantes dans la littérature sur les ASI.

METHODOLOGIE ET DONNEES.

Etude de cas.

Dans la tradition et l'esprit du développement théorique longitudinal par études de cas, notre recherche est construite à partir des données d'un premier site de recherche, et de manière plus sélective, s'appuie sur quatre sites supplémentaires et contrastés pour développer le modèle théorique. Pour satisfaire les exigences économiques de publication sous forme d'article, seul notre premier cas, Eurawasser, est rapporté ici¹. Le tableau 1 présente les éléments signalétiques essentiels du cas Eurawasser. Une introduction rapide du cas Eurawasser est fournie ci-après.

Début 1990, Lyonnaise des Eaux (LdE) et Thyssen, deux conglomérats multinationaux cotés en Bourse, décident de coopérer dans une filiale commune : Eurawasser, pour exploiter, sous forme de contrats de concessions, les installations d'eau et d'assainissement des grandes villes de l'ex-RDA. Eurawasser combine les savoir faire de Lyonnaise des Eaux dans le domaine technique de l'exploitation de réseaux d'eau et d'assainissement, et dans le domaine de l'ingénierie juridique et financière des contrats de concession, à la connaissance des structures politico-économiques locales du groupe Thyssen. Lyonnaise des Eaux a pour objectif explicite d'exploiter ses savoir-faire en ex-Allemagne de l'Est, puis ensuite éventuellement dans les anciens pays de l'Est. Thyssen a une longue expérience de conception, construction et livraison clefs en mains d'infrastructures d'eau et d'assainissement dans des pays en voie de développement, et a pour objectif implicite de découvrir le métier de gestion déléguée de services publics par des acteurs privés, modèle dominant en France mais inexistant en Allemagne en 1990.

A l'origine, en 1990, les cadres et dirigeants de Lyonnaise des Eaux sont supposés conduire les estimations techniques et économiques des installations existantes, gérées jusqu'en 1989 par les collectivités locales est-allemandes, rédiger l'architecture des contrats de concessions, et faire des offres financières de reprise. Les cadres et dirigeants de Thyssen sont supposés « vendre le concept de gestion déléguée à la française » aux municipalités soucieuses de remettre en état un réseau délabré d'eau et d'assainissement, mais ruinées en termes financiers et dépassées par les innovations technologiques de l'industrie. Ils doivent également prendre en charge les problématiques sociales et d'emploi, postérieurement à la reprise des installations, et mobiliser des financements lourds, consubstantiels au développement par concession. Un groupe de travail est constitué au printemps 1990. Il est transformé en filiale commune en juillet 1991, Thyssen détenant 51% du capital et nommant deux des trois gérants. La structure formelle de la filiale Eurawasser est renégociée en novembre 1993, et les partenaires mis à égalité, en terme de capital et en terme de management, avec deux gérants issus de chaque partenaire. Eurawasser ne remporte qu'un contrat significatif entre 1990 et 1996, à Rostock, en novembre 1992. Ce contrat engage Eurawasser pour 25 ans et mobilise trois milliards de francs d'investissements, dont deux dans les trois premières années.

¹ Les quatre cas non présentés ont fait l'objet d'analyses systématiques disponibles auprès de l'auteur.

Tableau 1 - Eléments signalétiques essentiels du cas Eurawasser

Partenaires et métiers centraux.	Lyonnaise des Eaux (France), acteur mondial dans l'industrie de l'eau. Thyssen HandelsUnion : branche Services de Thyssen AG (Allemagne), conglomérat industriel.
Chronologie	<u>Première période</u> : groupe de travail ad-hoc entre mars 1990 et juillet 1991. <u>Seconde période</u> : filiale commune à majorité (51%) Thyssen, entre juillet 1991 et novembre 1993. De juillet 1991 à novembre 1992, phase intensive de prospection et de conquête commerciale, et audit des infrastructures existantes de Rostock. Contrat de Rostock en novembre 1992. De novembre 1992 à novembre 1993, rénovation des infrastructures de Rostock. <u>Troisième période</u> : depuis novembre 1993, date de la renégociation en filiale commune égalitaire 50%-50%.
Objectifs de partenaires	Internationalisation pour LdE. Diversification et apprentissage pour Thyssen.
Localisation de l'ASI	Berlin (holding) Rostock (filiale d'exploitation)
Contributions de Thyssen	<u>Administratif</u> : connaissance des dimensions ressources humaines, finance et fiscalité. <u>Commercial</u> : connaissance des structures politico - économiques locales. Expériences de construction clefs - en - main d'installations de traitement d'eau et d'assainissement.
Contributions de Lyonnaise des Eaux	<u>Technique</u> : savoir-faire et expérience de l'exploitation de réseaux d'eau et d'assainissement. Savoir-faire en ingénierie juridique et financière de la concession. Evaluation des risques à 20/30 ans et engagement capitalistique. Savoir-faire en gestion de clientèle. En termes financiers, tous les investissements sont partagés.
Caractéristiques de l'industrie	Distribution et traitement des eaux, et prestataire d'assainissement Industrie multidomestique, évoluant vers une configuration mixte

Sources de données et construction théorique.

Les travaux empiriques s'appuient tant sur des analyses d'archives que sur des entretiens. Si l'analyse rétrospective a été utilisée pour reconstituer l'historique des relations entre partenaires avant 1992, par contre l'analyse longitudinale en temps réel a été la règle entre 1992 et 1995, par la pratique d'investigations de courtes périodes, répétées trimestriellement. Bien que conscient de l'extrême difficulté de ne pas influencer les processus en cours tout en conservant une présence légitime sur le terrain (Doz, 1996), nous avons néanmoins délibérément arbitré en faveur d'une analyse longitudinale fondée sur l'étude des événements, actions et incidents critiques rythmant l'évolution des ASI (Van De Ven et Huber, 1990).

Plus de soixante entretiens formels furent conduits, concernant au total une vingtaine de dirigeants ou d'acteurs clés chez Eurawasser. Les durées d'entretien varient entre 1 heure et une journée. Le développement de relations dans le temps a permis d'avoir des discours de

moins en moins protocolaires et de plus en plus approfondis. Chaque entretien avait comme objectif d'identifier et de comprendre aussi complètement que possible les événements, actions et réactions, décisions et incidents critiques de l'ASI, et de faire réagir le dirigeant à ces événements. Des notes manuscrites très complètes furent prises au cours des entretiens, et retranscrites dans les heures suivant les entretiens. De multiples périodes d'observations, d'une durée variant entre une demi-journée et trois jours, et la participation à certaines manifestations officielles complétèrent l'analyse.

Notre recherche s'appuie sur un accord formel et séparé d'accès au terrain de chaque organisation partenaire de l'ASI. Nous avons identifié trois types d'acteurs : les cadres supérieurs dirigeant l'alliance au quotidien, que nous avons tous rencontrés à plusieurs reprises, les cadres des partenaires engagés dans des équipes de travail (par exemple des ingénieurs d'affaires de Lyonnaise des Eaux en contexte d'évaluation de projets de reprises), et les dirigeants non impliqués directement dans le management quotidien de l'ASI, mais jouant un rôle clé (par exemple, les dirigeants des conseils d'administration ou de surveillance). Nous avons spécialement recherché les dirigeants ayant des interactions directes, fréquentes et continues avec leurs partenaires. Au cours des entretiens, nous demandions qui d'autre pourrait compléter l'analyse, permettant ainsi de saturer la recherche en n'arrêtant que lorsque les noms proposés avaient déjà été mentionnés.

L'analyse de données suivit les approches usuelles pour l'analyse qualitative inductive (Miles et Huberman, 1984). Le cas initial Eurawasser, présenté dans l'article, fut utilisé pour construire le modèle théorique initial, selon un mode de généralisation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Dans cet article, nous utilisons de manière extensive les données du premier site de recherche : Eurawasser, pour développer le modèle théorique présenté ci-dessous.

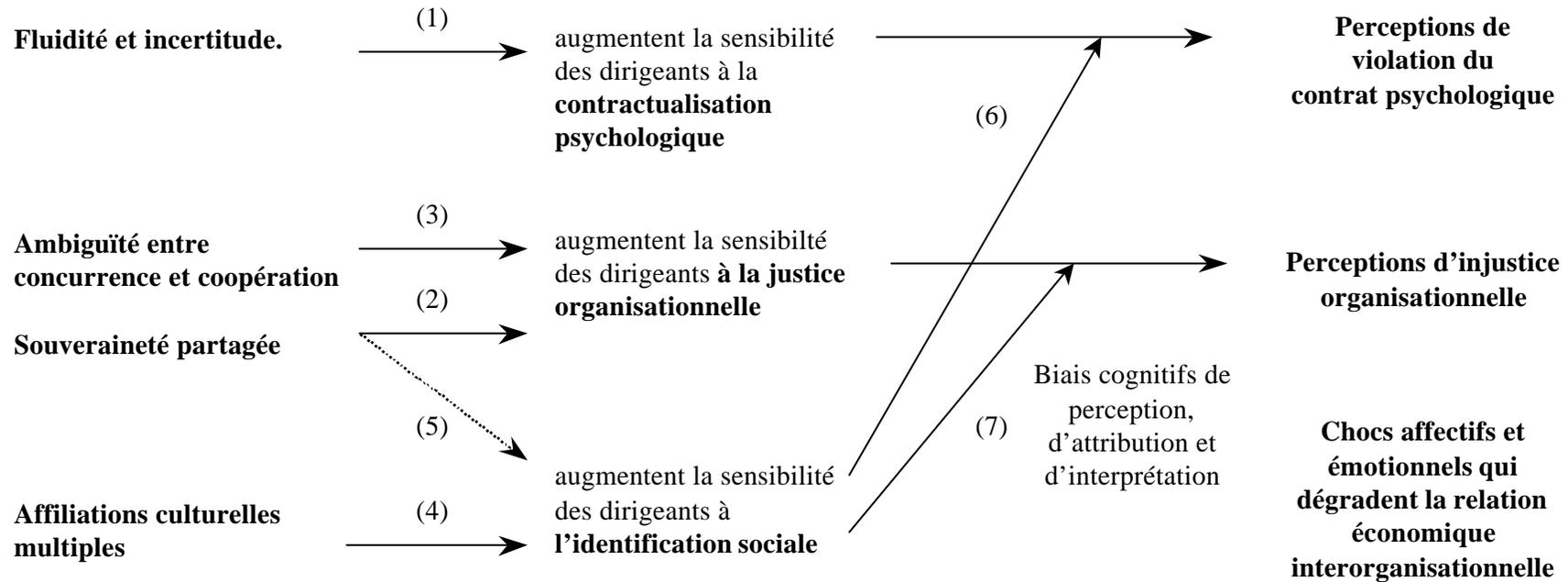
CONTRATS PSYCHOLOGIQUES, JUSTICE ORGANISATIONNELLE, ET IDENTIFICATION SOCIALE DANS LES EQUIPES DIRIGEANTES DES ASI.

Esquisse du modèle théorique.

Bien que le modèle ait été développé à partir de l'exploitation des données du premier cas, il est utile de fournir un aperçu rapide de ses composants principaux, avant de débiter la discussion plus détaillée. Le schéma N°1 présente le modèle théorique simplifié. Les ASI combinent quatre caractéristiques contextuelles : (1) la fluidité des positions concurrentielles des partenaires et l'incertitude sur l'évolution de l'ASI, (2) l'exercice d'une souveraineté partagée, (3) la dialectique ambiguë entre coopération et concurrence, et (4) la coexistence d'affiliations culturelles multiples. La combinaison de ces quatre caractéristiques contextuelles constitue le défi spécifique auquel tout dirigeant d'ASI doit faire face. Notre modèle théorique explique d'abord le processus de contractualisation psychologique entre les dirigeants, et le rôle des contrats psychologiques. Il examine également les sources de la sensibilité des dirigeants à la justice organisationnelle. Il détaille ensuite les causes de l'identification sociale au sein des équipes dirigeantes des ASI. Enfin, il décrit en quoi l'identification sociale favorise le

développement de perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques.

Schéma 1 - Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales



Le contexte de fluidité et d'incertitude conduit les dirigeants à établir, parallèlement aux contrats formels légaux, des **contrats psychologiques** (Ring et Van De Ven, 1994) [1]. Ces contrats psychologiques sont fondés sur des échanges implicites et non verbalisés de promesses - ou d'intentions (Rousseau, 1995). Ils permettent aux dirigeants, malgré la fluidité des positions concurrentielles des partenaires et l'incertitude sur l'évolution de l'ASI, d'engager la coopération interorganisationnelle. La contractualisation psychologique s'appuie sur des processus de signification et de liaison (Weick, 1995), grâce auxquels les dirigeants négociateurs des organisations apprécient l'intérêt de coopérer et évaluent les risques de l'ASI, les rôles, droits et devoirs de chacun (Ring et Van De Ven, 1994). Les contrats psychologiques que les dirigeants nouent directement entre eux permettent de ne pas expliciter a priori les intentions respectives des partenaires, et de s'affranchir de processus longs et coûteux de négociation interorganisationnelle. A ce titre, les contrats psychologiques créent un « espace-temps » dans lequel la coopération peut s'engager.

Bien que de nombreuses recherches aient porté sur le respect ou non - respect (manquement) des promesses, la problématique du respect des promesses ne constitue pas le thème central de la contractualisation psychologique : c'est plutôt le risque de perte de fiabilité qui constitue l'enjeu des contrats psychologiques. En effet, les perceptions de manquement aux promesses sont sources de dissatisfaction et de regret. Néanmoins, « la violation des contrats psychologiques a des conséquences beaucoup plus sérieuses, du fait de la perte de fiabilité des comportements qu'elle entraîne » (Rousseau, 1995, p.17). Les promesses échangées sont en effet dotées par leurs redevables d'une signification sociale, émotionnelle et symbolique, non réductible et substituable à l'économique. La perception de manquement aux promesses, fondée sur la croyance selon laquelle le partenaire n'a pas satisfait ses obligations liées au contrat psychologique, est d'abord une expérience cognitive, reflétant un calcul mental de ce que l'on reçoit relativement à ce qui avait été promis. Mais la dynamique de violation comporte aussi une expérience émotionnelle forte, « incluant des sentiments de trahison, et de détresse psychologique forte (...) par lesquels la victime fait l'expérience de la colère, du ressentiment, d'un sens d'injustice et d'une douleur injustifiée » (Morrison et Robinson, 1997, p.230).

La souveraineté partagée affecte à double titre les mécanismes de gouvernance des ASI. D'une part, elle réduit de manière considérable les pouvoirs de l'autorité hiérarchique comme mécanisme efficient dans la résolution des conflits organisationnels et accroît la sensibilité des dirigeants à la justice organisationnelle (Dyer et Singh, 1998) [2]. D'autre part, elle favorise le développement de conflits continus au sujet des flux trans-frontaliers entre ASI et partenaires. Ceux-ci sont d'autant plus probables dans les ASI qu'est grande la perméabilité des frontières aux ressources techniques, humaines et financières, et que sont fortes les pressions politiques et symboliques provenant des organisations partenaires (Borys et Jemison, 1989).

L'ambiguïté initiale entre concurrence et coopération renforce la sensibilité des dirigeants à la justice organisationnelle [3]. En effet, elle interdit aux dirigeants d'explicitier ex ante la valeur de leurs contributions respectives : c'est cette ignorance qui fonde la relation coopérative interorganisationnelle. Avec le temps et la mise en œuvre de l'alliance, les ambiguïtés initiales de l'alliance se révèlent : les dirigeants peuvent alors percevoir une forte

injustice organisationnelle, si des déséquilibres significatifs apparaissent entre le ratio de leurs propres contributions et rétributions, et le ratio des contributions et rétributions de leur partenaire, et/ou si les mécanismes de prise de décisions sont en contradiction avec les règles attendues par les partenaires (Kumar et Nti, 1998).

La justice organisationnelle renvoie tant au processus, qu'à la distribution, de la justice². Selon la théorie de la justice distributive, les acteurs sont satisfaits dans un contexte donné s'ils perçoivent que leur ratio « contribution / rétribution » est similaire à celui de leur groupe de référence. Par contre, s'ils perçoivent un déséquilibre (positif - favorable ou négatif - défavorable) entre leur ratio et celui du groupe de référence, ils cherchent à le réduire, à cause des sentiments de culpabilité ou de colère dont ils souffrent. Les réactions à l'injustice distributive, et plus généralement à la dissonance cognitive (Festinger, 1957) diffèrent selon les facteurs contextuels et les prédispositions individuelles, mais sont toujours défavorables à la coopération avec les membres du groupe de référence.

Par ailleurs, les dirigeants engagés dans des situations organisationnelles ambiguës sont également sensibles à la composante procédurale de la justice organisationnelle (Lind et Tyler, 1988). Fondamentalement, la théorie de la justice procédurale établit que les perceptions de justice procédurale pendant le processus de prise de décision peuvent réduire, voire éliminer les réactions aux perceptions d'injustice distributive liées à cette décision : les perceptions de justice procédurale appartiennent au processus d'attribution qui agit comme médiateur entre les perceptions d'injustice distributive et les réactions qui l'accompagnent (Utne et Kidd, 1980). Les perceptions de justice procédurale augmentent le niveau de respect et d'obéissance aux règles et décisions associées (Friedland, Thibaut et Walker, 1973). Dans la mesure où les pouvoirs distinctifs de la hiérarchie sont amoindris dans les ASI, et dans la mesure où la souveraineté partagée accroît la probabilité de conflits lors des processus de prise de décision, l'utilisation extensive de processus de décisions perçus comme justes procéduralement peut permettre de favoriser le consensus, l'obéissance et l'engagement des dirigeants et cadres des ASI à mettre en œuvre ces décisions (Kim et Mauborgne, 1991).

Enfin, les dirigeants des ASI font, parfois malgré eux, l'expérience de contextes sociaux interculturels nouveaux, et doivent gérer des **affiliations culturelles** nationales, organisationnelles et professionnelles **multiples et enchevêtrées**. Ces affiliations culturelles multiples menacent leur identité et leur sentiment d'inclusion, deux forces fondamentales qui motivent l'action et la pensée humaine (Turner, 1987). Pour défendre leur identité et leur sentiment d'inclusion, les dirigeants s'engagent dans un processus d'identification sociale à leur endogroupe, composé de leurs collègues issus de la même organisation [4]. Dans le cadre des relations interorganisationnelles et de la coopération intergroupe, l'identification à un groupe influence favorablement la coopération et la cohésion intra-groupe, renforce l'attachement au groupe et à ses valeurs, et accroît la concurrence avec les autres groupes. Les seconde et troisième conséquences suggèrent que la diversité dans les groupes dirigeants peut conduire à

² L'article n'a pas vocation à présenter les développements théoriques et empiriques multiples des théories de la justice. Le lecteur pourra se reporter et à la taxonomie des théories de la justice de Greenberg (1987), et aux ouvrages de synthèse proposés par Lind et Tyler (1988) et Folger et Cropanzano (1998).

des difficultés entre personnes d'identités initiales de sous-groupes distinctes. En particulier, si les identités des (deux) sous-groupes (des dirigeants issus de chaque partenaires) prennent la priorité sur l'identité du groupe (de l'équipe dirigeante) et de l'organisation (l'ASI), la capacité de travail en commun d'équipes composées de dirigeants issus de groupes d'identités distinctes peut être entravée par les conséquences de l'identification au groupe (Nkomo et Cox, 1997). La tendance naturelle aux biais cognitifs dans les comparaisons intergroupes est d'autant plus saillante que l'identité de l'organisation (de l'ASI) n'est pas forte, et que les sous-groupes sont clairement différenciés et délimités (Ashforth et Mael, 1989).

Les effets de l'identification sociale se traduisent par l'exercice de **biais cognitifs de perception, d'attribution et d'interprétation dans les comparaisons intergroupes**, et par **des comportements factionalistes**³, empruntant les voies de la péjoration et de la discrimination des pratiques de l'exogroupe (Tajfel, 1978 ; Turner, 1978 ; Tajfel et Turner, 1985 ; Ashforth et Mael, 1989). Ces biais cognitifs en faveur de l'endogroupe et en défaveur de l'exogroupe s'expriment d'autant mieux dans les ASI que le contexte de **souveraineté partagée** rend saillantes les comparaisons intergroupes [5]. Ces biais cognitifs favorisent l'émergence de perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques [6] ;[7].

Les perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques constituent des chocs affectifs et émotionnels (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997). Les réactions à ces perceptions dépendent de prédispositions individuelles et de facteurs situationnels, et peuvent suivre plusieurs modalités. Néanmoins, quelles qu'elles soient, elles favorisent la défiance, la colère et le ressentiment, et peuvent conduire à un déclin de la loyauté envers l'organisation (Robinson et Rousseau, 1994). Toutes ces réactions sont préjudiciables à la coopération intergroupe au sein de l'équipe dirigeante et à l'intégration effective des contributions des partenaires (Hamel & Doz, 1998), donc à la performance des ASI. La présentation et la discussion détaillées du modèle sont assises sur les données empiriques du cas Eurawasser.

Présentation et discussion détaillées du modèle théorique.

La contractualisation psychologique entre les dirigeants de Eurawasser - 1990-1991.

³ Sans aborder la problématique de l'identité et de l'inclusion, Pearce (1997) mobilise le concept de **factionalisme** pour explorer les causes et conséquences des tactiques d'influence et de négociation dans les équipes dirigeantes des filiales communes. «Le factionalisme apparaît lorsqu'une population est divisée en sous-groupes, et que les dirigeants d'un sous-groupe se considèrent comme très similaires entre eux mais très différents des dirigeants des autres sous-groupes [...]. Il se traduit par le degré de sentiment du «nous» contre «eux» dans les sous-groupes parentaux des filiales communes» (Pearce, 1997, p.209). Le terme anglais "factionalism" est difficile à traduire. Nous proposons de retenir le concept de "factionalisme", dérivé du terme "faction", définie comme un groupe ou un parti se livrant à une activité fractionnelle (subversive ou non) à l'intérieur d'un groupe plus important.

Pendant la première période de la coopération, les dirigeants de Eurawasser LdE sont confrontés à une incertitude majeure qui détermine entièrement l'évolution de l'ASI : la possibilité, ou non, de transférer en Allemagne un modèle de gestion par délégation des services publics de base « à la française ». Ils sont également confrontés à la question du niveau d'engagement organisationnel de Thyssen dans cette nouvelle activité de diversification à l'intérieur de la branche « Services ». De leur côté, les dirigeants Thyssen s'interrogent également sur la possibilité de transférer en Allemagne un modèle « à la française ». Dans ce contexte d'incertitude sur l'évolution de l'ASI et de fluidité des positions concurrentielles des partenaires, les dirigeants contractent à la fois formellement et psychologiquement. Ils s'engagent simultanément par contrat formel - légal, et échangent des promesses implicites et incomplètes, qui vont constituer le contrat psychologique initial.

Les dirigeants de Eurawasser LdE partagent tous le même référentiel : la coopération minoritaire ou égalitaire à l'international, avec un partenaire local. En général, le partenaire local s'adapte à la stratégie de la LdE, et accepte le leadership décisionnel de LdE, qui figure le « professionnel », ou « partenaire de référence ». Dans le contexte allemand, les dirigeants LdE font donc l'hypothèse que leurs prérogatives décisionnelles dépasseront leur simple participation financière au capital, et attendent implicitement de leurs collègues Thyssen qu'ils partagent cette conception. Les dirigeants LdE s'accommodent ainsi d'une structure formelle-légale minoritaire. Ces attentes et hypothèses sur les prérogatives et devoirs de chacun ne sont pas explicités lors de la période de création et de signification avec les représentants de Thyssen. En effet, le fait pour les dirigeants de LdE d'explicitier ces attentes risquerait de conduire à la rupture immédiate des négociations et à l'arrêt de la coopération. Pour les dirigeants Thyssen, au contraire, la structure formelle-légale majoritaire Eurawasser reflète l'objet de la coopération : créer une filiale allemande pour développer le marché de l'eau et de l'assainissement en [ex-] Allemagne [de l'Est].

Ainsi, les prérogatives et obligations de chacun dans l'ASI sont ambiguës : les dirigeants LdE font l'hypothèse implicite que la qualité de partenaire de référence leur confèrera des prérogatives décisionnelles étendues. Les dirigeants Thyssen font l'hypothèse que Eurawasser jouira d'une large autonomie, dont témoignent le statut allemand de Eurawasser et la majorité de Thyssen à son capital. **Le contrat psychologique initial entre dirigeants de Eurawasser est ainsi composé d'un ensemble d'attentes et d'hypothèses non écrites et largement non verbalisées au sujet des prérogatives et obligations de chacun.** Il permet aux dirigeants de Eurawasser de s'engager dans la coopération (voir tableau 2 : La dynamique de violation des contrats psychologiques).

La contractualisation psychologique initiale entre les dirigeants de Eurawasser s'élabore à partir de processus complexes de signification et de liaison, et s'appuie sur un échange non explicite et non verbalisée de promesses. Une promesse est définie comme toute déclaration d'intention future. Cette intention peut être convoyée par de multiples modes : documents écrits, discussions orales, pratiques organisationnelles, etc. (Rousseau et McLean Parks, 1993). Fondamentalement, un contrat psychologique renvoie à l'ensemble des croyances qu'un individu développe dans le cadre d'un accord d'échange de promesses entre lui-même et un

individu ou une organisation. Ce contrat psychologique revêt plusieurs caractéristiques. Il résulte d'un consentement volontaire à faire à autrui, et à accepter d'autrui des promesses telles qu'il les comprend : c'est ce que l'individu croit qu'il a consenti, et non ce que le cocontractant «entend», qui fait le contrat⁴. Par conséquent, il peut ne pas y avoir accord de fait, mais il y a au moins perception d'accord et de mutualité (Rousseau, 1995).

Tableau 2 - La dynamique de violation des contrats psychologiques.

	EURAWASSER
Contexte du processus de contractualisation psychologique	Accord initial descendant, fondée sur une relation interpersonnelle de qualité entre les PDG. Incertitude sur la transférabilité en Allemagne du modèle « à la française » de gestion par délégation des services publics de base. Fluidité des positions concurrentielles et incertitude sur les niveaux d'engagement organisationnel des partenaires.
Objets du contrat psychologique : nature des contributions et prérogatives des partenaires	Pour les dirigeants LdE, la qualité reconnue de professionnel - partenaire de référence - confère des prérogatives étendues , qui dépassent et permettent de s'accommoder d'une position capitalistique minoritaire et d'une gérance 1 + 2. Thyssen doit contribuer en terme de connaissances politico-économiques. Pour les dirigeants Thyssen, Eurawasser est une société autonome de droit allemand, qui doit s'affirmer en tant que telle, et s'affranchir de la tutelle des partenaires . La gérance a des pouvoirs étendus de décision. LdE doit apporter ses expériences de reprises d'installations techniques d'eau et d'assainissement, et son savoir - faire en ingénierie juridique, fiscale et financière de la concession.
Les perceptions de manquement aux promesses.	Pour les dirigeants LdE : la qualité de professionnel - partenaire de référence - n'est pas respectée et ne confère pas les prérogatives étendues escomptées. Par ailleurs, les dirigeants Thyssen surveillent et contrôlent en permanence le travail des dirigeants LdE, pour des raisons ambiguës et multiples : incompréhension du métier de concessionnaire (?), apprentissage (?), et affichent une mauvaise volonté évidente à admettre la réalité des savoir - faire de LdE. Pour les dirigeants Thyssen : les dirigeants LdE affichent une mauvaise volonté à montrer et partager ce qu'ils font. De plus, ils ne respectent pas l'autonomie décisionnelle de Eurawasser et renvoient tous les enjeux au niveau de la direction générale de LdE.
Les perceptions de violation du contrat psychologique.	Tant chez les dirigeants LdE que chez les dirigeants Thyssen, les comportements factionalistes se déclenchent très tôt au cours de la coopération (1992-1993). Ils se traduisent par un dénigrement systématique de d'exogroupe , et par l'exercice de biais cognitifs dans les comparaisons intergroupes . Dès la seconde période de la coopération, les dirigeants LdE ont l'impression de faire « 95% du boulot », d'où de fortes perceptions d'injustice organisationnelle - surtout distributive - , qui conduisent à la renégociation de la structure formelle - légale. Durant la troisième période, la consommation d'eau chute fortement à Rostock. Malgré la hausse des prix, le contrat de Rostock devient vite déficitaire, car les installations sont surdimensionnées et les coûts fixes trop élevés. Or, les dirigeants Thyssen avaient mis en garde les ingénieurs LdE contre ces risques, mais ceux-ci n'ont pas été intégrés dans les calculs économiques et financiers. En résultent de fortes perceptions d'injustice organisationnelle - surtout procédurale - , leurs avis, à peine

⁴ Le consentement et la mutualité sont critiqués pour motiver les individus à reconnaître et obéir aux contrats volontairement consentis. Les résistances aux changements, performances en baisse, et refus d'assimiler une nouvelle culture sont, à l'inverse, symptomatiques d'un contrat qui n'est pas accepté.

	sollicités, n'ayant pas été considérés dans les estimations économiques.
Conséquences des perceptions de violation des contrats psychologiques	<p>Les perceptions de violation des contrats psychologiques des cadres et dirigeants LdE conduisent à la renégociation de la structure formelle légale, et surtout au désengagement [réduction des efforts] et au détachement [turnover par recherche de mobilité interne au sein de LdE].</p> <p>Les perceptions de violation des contrats psychologiques des cadres et dirigeants Thyssen alimentent en retour le factionalisme, qui se diffuse à tous les échelons de la filiale d'exploitation Eurawasser Rostock.</p> <p>Ces sentiments sont défavorables à la coopération industrielle et commerciale - Eurawasser ne remportant aucun nouveau contrat significatif entre 1993 et 1997 -, et conduisent LdE à décliner l'offre de Thyssen d'étendre la coopération à d'autres zones géographiques (1996).</p>

Les contrats psychologiques que les dirigeants de Eurawasser nouent directement entre eux permettent de ne pas expliciter a priori les contributions et intentions respectives des partenaires, et de s'affranchir de processus longs et coûteux de négociation interorganisationnelle. A ce titre, les contrats psychologiques créent un «espace-temps» dans lequel la coopération peut s'engager : fondés sur des échanges de promesses acceptées et jugées fiables par les redevables de celles-ci, et sur une simple perception de mutualité, ils constituent la base de la flexibilité dans les organisations émergentes : « dans un certain sens, les contrats psychologiques *créent* (italique dans le texte) des ressources [...]. [Ils] rendent possible de multiples formes, structures et alliances organisationnelles » (Rousseau, 1995, p.22). Au-delà des accords contractuels formels et autres pactes d'actionnaires, les contrats psychologiques obligent donc les dirigeants de l'ASI, car ils convoient une dimension sociale, émotionnelle et symbolique non réductible et substituable à l'économique.

Le factionalisme dans l'équipe dirigeante - 1991-1995.

Pendant les premiers mois de la coopération, deux événements a priori peu significatifs vont activer chez les dirigeants LdE des processus de catégorisation et d'attribution qui se répéteront pendant toute la durée de la coopération. Dans les premiers mois, en effet, les ingénieurs français coopèrent de manière remarquable - à leurs yeux - avec deux ingénieurs Thyssen de très haut niveau, qui comprennent le métier de LdE et permettent de faire avancer rapidement de nombreux dossiers. Néanmoins, alors que les premiers contacts s'avèrent prometteurs, et que les relations interindividuelles entre les quelques ingénieurs des deux partenaires sont de qualité, les deux ingénieurs allemands quittent précipitamment Eurawasser pour rejoindre l'activité « Télécommunications », la voie royale chez Thyssen à cette époque. Aux yeux des dirigeants LdE, leurs successeurs n'ont pas le même calibre :

« On ne nous envoie que les ingénieurs dont les Télécoms ne veulent pas » (Gérant LdE).

« Une fois, on a vu arriver un gars excellent, mais il n'est pas resté, et est reparti dans d'autres branches du groupe Thyssen » (Ingénieur d'affaires LdE).

Ainsi, dès 1991, les dirigeants LdE entrent dans un processus d'identification sociale en opérant des catégorisations (« nous » contre « eux »), et en attribuent systématiquement et a priori à tous les cadres de Thyssen qui s'engageront dans des groupes de travail après ces deux - excellents à leurs yeux - ingénieurs d'affaires, des qualités de médiocrité, de « recalés

des télécommunications » (ingénieur commercial, LdE). Similairement, à partir de 1993, les dirigeants Thyssen entrent dans un processus d'identification sociale, opèrent des catégorisations et dénigrent les cadres de LdE en leur attribuant des valeurs d'égoïsme et de mépris. Ces processus de catégorisation et d'attribution accentuent la tendance naturelle des dirigeants au factionalisme dans l'équipe de direction.

« Les Français, s'ils étaient seuls, auraient la tendance à franciser toute chose à 150%. Ce serait totalement aberrant ! Dès qu'ils obtiennent un contrat, ils cherchent à placer leurs filiales ou leurs amis français. Ils mettraient même des installations électriques françaises dans la station d'assainissement. Et les firmes allemandes comme Siemens me diraient : halte là, stop ! C'est pourquoi j'ai souvent le sentiment que les français, s'ils étaient seuls - et bien que l'on loue partout leur sensibilité et leur diplomatie -, se conduiraient de façon fort peu diplomatique, et feraient vraisemblablement de nombreuses erreurs [...]. Nous vivons grâce au marché, pas par la force ». [« Wir leben vom Markt, nicht vom Macht »] (gérant Thyssen).

Le factionalisme très marqué au sein de l'équipe dirigeante de Eurawasser se diffuse dès 1993 à l'ensemble de la filiale d'exploitation des infrastructures de Rostock : les 1200 employés d'état repris par Eurawasser dans le cadre du contrat de concession de Rostock se partagent entre allégeance à LdE et allégeance à Thyssen, en fonction des origines et appartenances de leurs responsables hiérarchiques à l'un des deux sous-groupes⁵. En terme opérationnel, ce factionalisme a des conséquences négatives dans deux des activités de la filiale d'exploitation de Rostock : la gestion des fichiers clients et abonnés, et l'entretien du réseau souterrain.

Le factionalisme renforce la tendance naturelle au développement de biais cognitifs, spécialement dans le champ des comparaisons intergroupes. Les groupes diffèrent souvent dans leurs perceptions d'eux-mêmes et des autres groupes, les perceptions des autres groupes étant généralement négatives (Turner, 1984). Ces perceptions incluent des théories implicites au service de l'identité de soi et de l'identité de groupe, fondées sur des biais d'attribution qui rationalisent les succès et échecs de chaque groupe. « Etant donné l'interactionisme symbolique, le désir d'une différenciation positive de l'endogroupe, et le développement des stéréotypes de l'endogroupe et de l'exogroupe, les biais deviennent rapidement contagieux, et peuvent être mobilisés contre les exogroupes » (Ashforth et Mael, 1989, p.32). Ces biais cognitifs se manifestent de façon privilégiée dans les contextes interorganisationnels, caractérisés par le partage de souveraineté. Qu'ils renvoient aux processus de perception, d'interprétation ou d'attribution, ces biais cognitifs favorisent le développement de perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques.

Biais cognitifs de perception (vigilance) et d'interprétation (mauvaise volonté), et perceptions de violation du contrat psychologique - 1991-1993.

Pendant les 30 mois qui séparent la première de la seconde négociation de la structure formelle-légale, les ambiguïtés initiales du contrat psychologique se révèlent. En particulier, les dirigeants LdE estiment que les dirigeants de Thyssen n'adoptent pas la position attendue de

⁵ Le choix par les ex-allemands de l'Est, d'une allégeance à un groupe français ou à un groupe allemand de l'Ouest, renvoie à des processus complexes d'acculturation psychologique et sociologique. Les problématiques théoriques de l'acculturation ont été étudiées par ailleurs, mais sortent du cadre de l'analyse présentée dans l'article.

«sleeping partner», et que leurs compétences ne sont pas reconnues : le statut de «partenaire de référence» ne leur confère pas les prérogatives escomptées à l'origine de la coopération :

« Pour les premières offres, comment, concrètement, avez-vous travaillé ? »

« Alors, très concrètement, il est évident que le groupe Thyssen n'a pas d'expérience dans l'eau et d'assainissement, ou alors sous un angle très particulier, celui d'avoir construit clé en main des installations d'épuration d'eau, le plus souvent à l'étranger d'ailleurs. Alors que c'est la vocation principale de LdE, et donc l'expérience se retrouve à la LdE. Donc de façon pratique, le travail initial de prospection et de prise de contacts a été fait marginalement par des gens de Thyssen, qui pouvaient effectivement aller voir des municipalités pour prendre des contacts, et surtout par les gens de la LdE, qui étaient plus à même de parler du métier » (Gérant LdE).

« Et au fur et à mesure du temps, on s'apercevait que le rapport de force s'exprimait, les Panzerdivisionen se mettaient en route et allaient nous écraser. Donc on n'arrivait pas à s'exprimer, alors que nos gens, et notamment les gens du terrain, avaient bien conscience qu'on était dans un domaine qui était notre domaine de compétence, c'était la distribution d'eau, alors que les allemands n'y connaissaient rien et voulaient pourtant gérer les affaires » (Membre du conseil de surveillance LdE).

Selon les dirigeants LdE, les dirigeants Thyssen ont le souci permanent de surveiller et de contrôler les offres. Cette surveillance et ce contrôle permanents ont des raisons ambiguës et multiples : incompréhension du métier de concessionnaire de services publics (?), volonté d'accélérer l'apprentissage (?), et s'appuient sur une mauvaise volonté évidente à reconnaître la réalité des savoir-faire de LdE. Un déséquilibre apparaît ainsi entre les attentes initiales des dirigeants de LdE, constitutives du contrat psychologique de promesses, et la réalité des prérogatives exercées quotidiennement entre 1991 et fin 1993, d'où les perceptions de manquement aux promesses. De leur côté, les dirigeants Thyssen considèrent que leurs collègues LdE affichent une mauvaise volonté à montrer et partager ce qu'ils font. De plus, ils ne respectent pas l'autonomie décisionnelle de Eurawasser et renvoient tous les enjeux au niveau de la direction générale de LdE, d'où des perceptions - moins marquées - de manquement aux promesses. Les manquements aux promesses sont d'autant plus saillants qu'ils concernent des promesses, sur l'exploitation desquelles les partenaires ont fondé l'ASI.

Le cas Eurawasser met en évidence le rôle de deux facteurs dans le développement des perceptions de manquement aux promesses : **la vigilance (biais cognitif de perception), et les perceptions de renoncement à la parole par mauvaise volonté (« reneging », biais cognitif d'interprétation)**. En effet, les dirigeants surveillent avec grande vigilance la réalisation effective des promesses, d'où une perception aiguë et immédiate des écarts les plus infimes aux promesses, et tendent à interpréter ces écarts comme un renoncement volontaire des dirigeants issus de l'autre partenaire à leur parole, par mauvaise volonté. Ces deux facteurs sont d'autant plus présents que l'ASI est caractérisée par une forte ambiguïté entre coopération formelle interorganisationnelle, et concurrence internalisée. Dans Eurawasser, « la concurrence et la coopération doivent être gérées conjointement, un exercice ambiguïté et de dualité auquel peu de dirigeants sont préparés, et qui les met dans des positions des plus inconfortables » (Doz et Hamel, 1998, p.24).

La perception - ou non - d'un écart entre ce qui était promis et ce qui a réellement été obtenu, dépend de la taille de l'écart, et de la vigilance des acteurs, c'est-à-dire du processus continu de contrôle du respect, ou non respect des promesses. Dans les ASI, les dirigeants développent une vigilance soupçonneuse et sélective - biais cognitif de perception résultant de l'identification sociale - pour ne détecter et ne répondre qu'aux seuls éventuels écarts entre promesses et réalisations de leur partenaire, sans considération de leurs propres écarts (McLean Parks et Kidder, 1994 ; Morrison et Robinson, 1997). La vigilance des dirigeants est d'autant plus sélective qu'ils n'attendent pas que l'ASI survive au delà du court ou moyen terme. En d'autres termes, l'incertitude sur une hypothétique réciprocité différée au sein de la relation coopérative interorganisationnelle ne leur permet pas de faire l'économie d'un processus continu de surveillance des promesses du partenaire, caractérisé par l'exercice de biais cognitifs de perception liés à l'identification sociale.

Le manquement aux promesses existe lorsque les dirigeants d'une organisation constatent un écart entre une obligation et son exécution. Deux causes d'inexécution coexistent dans le processus d'interprétation de l'écart : **l'incapacité, cause non intentionnelle, et la mauvaise volonté, cause intentionnelle** (Morrison et Robinson, 1997). La perception d'incapacité du partenaire modère la perception de manquement à la parole, celle-ci n'étant pas accompagnée de conséquences affectives et émotionnelles. Par contre, la perception de mauvaise volonté du partenaire favorise la perception de violation des contrats psychologiques, et est accompagnée d'états affectifs et émotionnels désagréables (Morrison et Robinson, 1997).

Dans les ASI, les dirigeants tendent à interpréter de façon privilégiée les écarts comme des manifestations de la mauvaise volonté du partenaire. Sensibilisés aux caractéristiques des contextes de concurrence internalisée, les dirigeants savent que l'impact cumulatif des micro-négociations entre acteurs peut déterminer en faveur de quelle organisation partenaire les macro-négociations évolueront. Pour être en mesure de gagner le processus continu d'échange collaboratif et la course à l'apprentissage, les dirigeants concentrent leur attention sur les micro-négociations (Hamel, 1991), ou sur l'appropriation de la valeur plutôt que sur sa création (Doz et Hamel, 1998). Par conséquent, « la capacité à limiter la transparence, à contrôler les flux de connaissances à travers les membranes collaboratives, et in fine la capacité et la volonté des acteurs à parfois dire « non » aux requêtes du partenaire pour obtenir davantage d'information, sont des éléments décisifs » (Hamel, 1991, p.96). Dès lors, les dirigeants peuvent interpréter les écarts entre promesses et réalisations comme des manifestations d'un renoncement volontaire à une parole donnée par **mauvaise volonté**.

Par ailleurs, satisfaire une promesse peut être coûteux, car les promesses portent souvent sur des ressources rares et précieuses. En cas de concurrence internalisée, les dirigeants peuvent considérer que leurs collègues issus de l'autre partenaire préfèrent volontairement renoncer à leur parole, car les bénéfices résultant du renoncement à cette parole sont supérieurs aux coûts associés (McLean Parks et Kidder, 1994). Par conséquent, le renoncement à la parole par mauvaise volonté sera d'autant plus probable que ambiguïté entre concurrence et coopération sera marquée. Dans l'ASI Eurawasser, les dirigeants LdE se protègent - à tort

(?) - des intentions d'apprentissage - supposées (?) - de leurs homologues Thyssen, en limitant la transparence et en déclinant les requêtes du partenaire pour davantage d'information, ce que les dirigeants Thyssen considèrent comme de la **mauvaise volonté**. Ainsi, les perceptions de renoncement à la parole par mauvaise volonté comme la vigilance sont amplifiées par l'exercice de biais cognitifs résultant de l'identification sociale au sein des équipes dirigeantes des ASI.

Biais cognitifs d'attribution et perceptions d'injustice organisationnelle - 1991-1995.

Dès la seconde période, les dirigeants LdE développent de fortes perceptions **d'injustice distributive**, en réaction à deux phénomènes. Pendant la phase de conquête commerciale, ils éprouvent de profondes désillusions sur les contributions réelles de leurs collègues Thyssen, très éloignées des contributions attendues en termes politico - économiques. En effet, les dirigeants LdE ont supposé que Thyssen connaîtrait les collectivités locales d'ex-RDA autant que celles d'ex-RFA. Or, les années 1991 et 1992 sont marquées par la réorganisation des structures politiques en ex-RDA, et par la transformation d'une structure étatique en structure communale et régionale, copie conforme de l'organisation ouest-allemande.

« A Rostock, nous avons repris en partie une entreprise d'état, qui était chargée d'assurer la distribution de l'eau et l'assainissement pour la région [...] Au moment du changement politique, une nouvelle constitution communale a été promulguée, prévoyant que l'eau et l'assainissement relevaient des prérogatives des communes. Il a donc fallu répartir l'ancienne organisation étatique sur les communes, ce qui a été un processus long et compliqué, et qui reste inachevé [...].

La connaissance des décideurs locaux vous a-t-elle aidé ?

Personne ne connaissait les décideurs locaux, c'étaient des hommes neufs, issus des urnes quelques mois auparavant, donc on ne peut pas dire qu'il y ait eu une connaissance du terrain. En fait ce qui comptait, c'était surtout un travail interne de prospection, de contacts et de discussions avec les administrations. En cela, les gens de Thyssen ne pouvaient guère nous aider » (Gérant LdE).

Bien que certains dirigeants de Thyssen reconnaissent que la réorganisation des communes en ex-RDA a conduit de nombreux élus inconnus dans les mairies, aucun d'entre eux ne considère pourtant que leur contribution commerciale est marginale. Pourtant, aux yeux des dirigeants LdE, le déséquilibre entre contributions réelles et contributions attendues est une évidence ! Cette différence d'appréciation résulte de la manifestation de biais cognitifs d'attribution : chaque sous-groupe de l'équipe dirigeante tend - consciemment ou non, cette problématique dépassant le cadre de l'article - à favoriser l'endogroupe et à défavoriser l'exogroupe. Suite à cette première désillusion, pendant la seconde phase de la seconde période - démarrage de l'exploitation des installations de Rostock -, les dirigeants LdE ont le sentiment de faire «95% du travail» (Gérant LdE). Un grand déséquilibre apparaît entre les ratios des contributions et rétributions de chaque partenaire.

« Lorsqu'il s'est agi de faire des propositions, alors là, pour le coup, le travail a été fait à 95 % par la LdE [...]. Il me paraît à peu près évident que la collaboration avec Thyssen ne nous a rien apporté, ni en termes politiques, ni en termes commerciaux, ni en termes d'organisation. Tout ce que nous avons fait, nous l'aurions fait aussi bien nous-mêmes, et avec une plus grande liberté de mouvement » (Gérant LdE).

« Dans la coopération avec Thyssen, on a eu énormément de difficultés. Il y avait des déséquilibres dramatiques, nos équipes avaient l'impression de fournir l'essentiel, n'avaient pas l'attitude de prise de décisions nécessaire, donc ils avaient l'impression de s'épuiser à essayer de trouver des consensus sur des points qui leur paraissaient totalement évidents. C'est-à-dire que d'un côté, vous aviez des gens qui se mettaient plus dans une position de contrôle, avec les organes de pouvoir adéquats, et de l'autre côté vous aviez l'impression d'avoir des gens qui voulaient avancer mais avec des organes de contrôle qui ne comprenaient pas ce qu'ils voulaient » (Ingénieur d'affaires LdE).

La renégociation de la structure formelle-légale, demandée et obtenue par les dirigeants LdE fin 1993, l'établissement d'un pacte d'associés qui décrit entre autres les modalités de décisions - consensus, majorités qualifiées, etc. -, et la mise à égalité des gérants de Eurawasser (de 2+1 à 2+2), ne contribuent que partiellement à modérer les réactions aux perceptions d'injustice distributive des dirigeants LdE de Eurawasser. Pendant la troisième période, les dirigeants LdE continuent de percevoir une forte injustice distributive. Après la déception liée à la révélation de la réalité des contributions commerciales de Thyssen au cours de la seconde période, la troisième période révèle les incompétences industrielles et techniques de Thyssen.

« Maintenant, nous avons un chantier pour 220 000 foyers, à Rostock. Les gens de Thyssen n'apportent que questions et objections. Ils ne comprennent pas les spécificités de la concession et d'un «calcul» de risque sur 20/30 ans. LdE apporte le savoir-faire et la maintenance, et a délégué à Thyssen les aspects de structures économiques et sociales du pays [GRH, comptabilité, fiscalité]. Je dois dire que c'est catastrophique. Donc la collaboration est très difficile. Est ce que cela vous a aidé d'être allemand, pour emporter l'appel d'offre ? Non, pas du tout, c'est un boulet.... » (Membre du conseil de surveillance LdE).

Pourtant, à aucun moment les dirigeants LdE n'ont de discours critiques sur leurs propres contributions industrielles et techniques. En particulier, aucun n'évoque spontanément une quelconque erreur de prévisions dans la [sur]estimation de la consommation d'eau à Rostock. Or, les dirigeants LdE sont en première ligne lors des évaluations techniques, commerciales et financières en vue de rénover les installations de Rostock (fin 1992, début 1993). Quelques mois après la mise en route des nouvelles installations de traitement et de distribution d'eau potable, début 1994, la consommation réelle (17 millions de m³) s'avère très inférieure aux prévisions des « experts » LdE (22 millions de m³). Les dirigeants Thyssen développent alors un discours véhément, niant à leur tour la réalité des savoir-faire de LdE tant vantés précédemment. Ce discours véhément est d'autant plus marqué qu'il leur permet de compenser, «d'équilibrer» les attaques sévères subies précédemment au sujet de leurs propres contributions commerciales, pendant la seconde période.

« Ce reflux de la consommation était-il prévisible, au moins en partie ? Nous [les gens de Thyssen] avons bien essayé d'agir ... Avant, la consommation à Rostock dépassait 30 millions de m³. Nous l'avons estimé à environ 20 millions de m³ pour l'avenir. Mais on [les gens de LdE] nous a dit : «A Rostock, c'est trop peu, c'est sous-estimé». On avait quand même rencontré la population et les représentants économiques et professionnels locaux... »(Gérant Thyssen).

« C'est pourquoi il subsiste parmi nous [dirigeants Thyssen] un sentiment désagréable. Nous pensons que LdE aurait dû alerter Thyssen, que le volume de Rostock était trop élevé [....]. Mais l'expertise venait de la Lyonnaise, et la consommation a finalement été estimée à 22 millions de m³. Nous avons fait confiance à l'expertise de la Lyonnaise, et c'était une erreur » (Gérant Thyssen).

Cette surestimation de la consommation d'eau a des conséquences fâcheuses. En effet, étant donné la nature des installations en jeu, les investissements - et le niveau des coûts fixes - sont déterminés en fonction de la capacité théorique maximale, lors des pointes de consommation d'eau des 220 000 foyers servis. La rentabilité de l'exploitation dépend directement de l'amortissement des frais fixes de capacité, d'où les indicateurs de nombre de foyers servis et de facture moyenne. Or, ces deux indicateurs diminuent : le déclin des industries se poursuit et l'émigration vers les régions d'ex-RFA reste élevée. Parallèlement, l'économie d'eau devient le sport national en ex-RDA, les allemands de l'Est - en dépit de toute rationalité économique - préférant investir dans des pompes et réexploiter d'anciens puits ! D'où une non-couverture des frais fixes, et une alternative douloureuse : soit maintenir le prix de l'eau à son niveau de 1994, déjà majoré par rapport au temps de la régie municipale est-allemande de Rostock, soit augmenter les prix, et faire du «modèle de Rostock» - modèle de gestion déléguée des services publics en Allemagne - ... un «contre-modèle».

Les dirigeants Thyssen sont d'autant plus critiques qu'ils ont insisté, pendant la phase d'estimations et de calculs des capacités de la seconde période, sur la poursuite de l'émigration vers l'ex-RFA, sur le déclin des industries locales, et sur la tendance - irrationnelle d'ailleurs, reconnaissent les gérants Eurawasser Thyssen - des ex-allemands de l'Est à économiser l'eau. Mais leurs avertissements répétés n'ont pas été intégrés dans les calculs économiques et financiers. Les dirigeants Thyssen perçoivent simultanément une forte injustice distributive, la valeur réelle du savoir-faire de LdE dans le domaine de la reprise d'installations techniques existantes étant inférieure à sa valeur attendue, et une forte injustice procédurale, leurs avis - poliment sollicités - n'étant pas pris en compte dans les études. Cette injustice procédurale a pour effet de renforcer leurs réactions à l'injustice distributive.

Précisément, les perceptions d'injustice distributive des dirigeants Thyssen auraient pu être modérées par des perceptions de **justice procédurale**. Tel n'est pas le cas lors des deux décisions majeures de la gérance de Eurawasser : la sous-traitance à Philip Müller de la fabrication (1) des installations de traitement d'eau potable (seconde période), et (2) des installations de retraitement des eaux usées (troisième période). Philip Müller est en effet la filiale allemande de la société française Degremont, spécialiste dans l'ingénierie de l'eau, elle-même filiale de LdE. Les dirigeants Thyssen perçoivent à l'occasion de ces deux décisions une très forte injustice procédurale, qui accentue leurs réactions aux perceptions d'injustice distributive, liée au résultat en lui-même des décisions.

Ces décisions de sous-traitance sont sensibles, car elles engagent des investissements élevés et touchent à la problématique du transfert de marges entre ASI et organisations partenaires. Ces décisions conduisent à l'instauration d'un climat durable de défiance entre les dirigeants Thyssen et LdE, spécialement au sein de la gérance et du conseil de surveillance. Les dirigeants Thyssen critiquent l'application non-systématique de procédures dans la sélection des sous-traitants, l'absence de familiarité avec le contexte spécifique de l'ex-RDA - il faut donner du travail aux entreprises locales, sinon les rares ouvertures politiques se referment -, l'absence de communication bilatérale et l'absence de prise en compte des avis des dirigeants Thyssen par les

dirigeants LdE, lors de la participation à la décision. Le non-respect de ces quatre modalités de prises de décisions (Lind et Tyler, 1988) explique le développement de sentiments durables d'injustice procédurale, qui renforcent les réactions aux perceptions d'injustice distributive. Les extraits suivants d'entretiens illustrent le contexte et les incidences de ces décisions de sous-traitance :

«Cela a été dur jusqu'aux larmes » («Das war bis Wählen schwierig», gérant Thyssen).

«J'ai encore un sentiment désagréable, que je ne voudrais pas taire. La LdE essaie, bien qu'elle s'en défende, de créer à partir de contrats tels que celui de Rostock de la valeur pour ses sociétés filiales. C'est un aspect très négatif qui nous nuit dans nos acquisitions. Il existe même un beau mot : «fournisseur d'affaires néo-allemand» (Neu-deutsch Geschäftsbesorger). Oui, je me sens parfois - souvent - fournisseur pour les filiales de LdE. Et c'est complètement détourné, c'est du don [...] J'ai pris personnellement une mentalité absolue Eurawasser, je me sens homme de Eurawasser, pas homme de Thyssen. Mes collègues se sentent représentants de la LdE dans Eurawasser : c'est le point critique, fondamental [...]. Nous (les gérants Thyssen) voyons le profit chez Eurawasser. Or la LdE voit le profit correspondant chez Philip Müller» (gérant Thyssen).

La défense des dirigeants LdE s'organise autour de l'argument selon lequel les gérants Thyssen ne connaissent ni les installations, ni le métier d'opérateur délégué de services publics de base. N'ayant aucune idée de la valeur du contrat de sous-traitance, ils ne peuvent que se protéger vis-à-vis de leur propre hiérarchie et contrôler en permanence. A ce titre, il est inutile de se perdre en palabres et discussions vaines :

« On m'a dit que lorsque le contrat de Rostock a été remporté, les gens se sont battus comme des chiens. Comment cela s'est-il manifesté ? »

« Oh, il y a eu surtout le problème du contrat Philip Müller, qui peut se reposer dès demain sous une autre forme, dans la mesure où chacun des deux partenaires veut sous-traiter à l'une de ses filiales, soit pour des questions de marges, soit pour des questions de compétence et d'efficacité. Pour réaliser les investissements dans le temps et en heures, il est certain que c'était à la filiale Lyonnaise qui faisait l'ingénierie d'agir, tout en acceptant le contrôle de transfert de marges, ce que craint toujours le partenaire. Mais il est certain que c'est vraiment un savoir-faire du groupe, d'avoir dans le Groupe des gens comme Philip Müller : ils sont là et savent construire n'importe où dans le monde en 18 mois une station d'épuration énorme. Et donc ça, c'était un conflit très très important...» (Ingénieur d'affaires LdE).

Ainsi que l'illustrent ces événements clés de Eurawasser, les dirigeants LdE considèrent systématiquement que leurs propres contributions sont très supérieures à celles de leurs homologues Thyssen, et qu'ils n'en retirent pas les rétributions méritées. De leur côté, les dirigeants Thyssen estiment aussi systématiquement que les contributions réelles de LdE ne sont pas à la hauteur des contributions initiales annoncées, et que cet écart conduit directement aux difficultés économiques de Eurawasser à Rostock. Ces perceptions d'injustice organisationnelle, fondées sur la comparaison entre le propre ratio des contributions et rétributions, et le ratio des contributions et rétributions du partenaire, sont influencées par les biais cognitifs d'attribution, eux-mêmes renforcés par le factionalisme naturel et l'identification sociale. Elles participent d'une expérience émotionnelle forte défavorable à la coopération entre dirigeants au sein de l'équipe dirigeante.

Réactions aux perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques - 1993-1995

Pendant la troisième période, entre 1993 et 1995, les modalités de réponses des dirigeants LdE aux perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques revêtent plusieurs formes : désengagement des groupes de travail de la part des ingénieurs LdE détachés ponctuellement pour des missions d'audits d'infrastructures (1993), recherche de mobilité interne pour les gérants (1994). Néanmoins, quelles qu'en soient leurs manifestations, elles favorisent chez tous les acteurs issus de LdE la méfiance, la colère et le ressentiment à l'égard de leurs collègues Thyssen (Robinson et Rousseau, 1994). Les modalités de réponses des dirigeants Thyssen aux perceptions, plus tardives, d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques, revêtent d'autres formes : réduction de l'effort commercial, accroissement en retour de la surveillance des actions et décisions des dirigeants LdE. Ces réactions sont moins marquées par la colère, mais tout autant par la méfiance et le ressentiment. L'ensemble de ces éléments défavorables à la coopération entre les sous-groupes de l'équipe dirigeante conduira LdE à décliner, en 1996, la proposition de Thyssen d'étendre la coopération interorganisationnelle à d'autres pays d'Europe Centrale.

DISCUSSION.

Nous commençons la recherche à partir de l'interrogation suivante : les processus psychosociologiques entre dirigeants affectent-ils la coopération intergroupe dans les équipes dirigeantes des ASI ? Si oui, quels sont-ils, et quelles en sont leurs causes et conséquences ? L'étude empirique du cas Eurawasser permet d'identifier, à partir des caractéristiques des ASI, certains phénomènes psychosociologiques explicatifs des expériences de violation des contrats psychologiques et d'injustice organisationnelle. Elle permet en particulier d'étudier les causes et conséquences des biais cognitifs liés à l'identification sociale au sein des équipes dirigeantes des ASI. A ce titre, le modèle proposé complète et enrichit les explications théoriques de la sous - performance des ASI, et ouvre plusieurs perspectives de recherche.

Contributions et pistes de recherche.

Notre modèle contribue à plusieurs titres à la littérature sur les ASI. En premier lieu, il intègre un ensemble de processus psychosociologiques explicatifs de la coopération inter - groupe dans les équipes dirigeantes des ASI (Smith, Carroll et Ashford, 1995). Dans un contexte de fluidité et d'incertitude, de coopération concurrentielle, d'affiliations culturelles multiples et de souveraineté partagée qui caractérise les ASI, des processus psychosociologiques successifs favorisent l'émergence de chocs affectifs et émotionnels qui dégradent la coopération entre sous - groupes de l'équipe dirigeante et, par conséquent, nuisent à la performance de l'ASI. En particulier, l'identification sociale se développe de manière privilégiée dans un contexte d'affiliations culturelles multiples, car elle répond au besoin des dirigeants de redéfinir leur identité et leur sentiment d'inclusion. Elle favorise le factionalisme naturel au sein des équipes dirigeantes des ASI, et renforce ainsi le poids des biais cognitifs de perception,

d'interprétation et d'attribution dans la détection et l'explication des écarts, tant entre les contributions annoncées et réalisées des partenaires, qu'entre les promesses constitutives du contrat psychologique et leur exécution.

En second lieu, notre modèle approfondit la compréhension du processus de contractualisation psychologique entre les dirigeants des ASI, et répond ainsi aux vœux de Ring et Van De Ven (1994) : étudier empiriquement les processus de contractualisation psychologique dans les ASI, qui déterminent autant leur performance que les processus très (trop ?) largement étudiés de contractualisation formelle-légale. Nous croyons que les contrats psychologiques participent de ces « petits événements initiaux d'une alliance dont l'importance est disproportionnée dans l'établissement ou le non-établissement d'un cercle vertueux d'attentes rehaussées en termes d'efficacité, [...], de flexibilité et d'adaptabilité » (Doz, 1996, p.77).

Compléments des contrats formels-légaux, ils permettent aux dirigeants, dans une situation fluide et incertaine, de créer un espace-temps favorable à la coopération interorganisationnelle. Cependant, en cas de violation des contrats psychologiques, c'est la relation coopérative dans son ensemble qui est mise en danger et sanctionnée, car au-delà de la perception de manquement au contrat psychologique, la violation provoque un état affectif et émotionnel très défavorable à la coopération. Notre recherche empirique corrobore l'idée selon laquelle les obligations données et reçues sont fondées sur des échanges non réductibles à des éléments d'ordre économique et monétaire, et qui incluent par exemple des éléments de nature socio-émotionnelle comme la loyauté ou l'assistance (Rousseau et McLean Parks, 1993).

En troisième lieu, notre recherche illustre empiriquement les effets négatifs de l'identification sociale et du factionalisme sur la coopération inter - groupes dans les équipes dirigeantes des ASI. Si les chercheurs ont démontré l'omniprésence de l'identification sociale dans les organisations (Ashforth et Mael, 1989), paradoxalement, ses effets négatifs ont rarement été étudiés dans des contextes inter - organisationnels, qui pourtant combinent de nombreux facteurs favorables à l'identification sociale. Ainsi, en dépit de sa fréquence apparente et de son coût, notre compréhension de ses causes et effets reste limitée. Notre modèle théorique, certes simplifié, s'appuie sur un ensemble de données empiriques collectées longitudinalement, ce qui reste rare dans le champ des relations psychosociologiques entre dirigeants dans les ASI.

La quatrième contribution de notre modèle, d'ordre théorique, est liée à notre rejet de la loi d'Ohm, ou loi de moindre résistance (Parkhe, 1993) : nous revendiquons explicitement « la formidable complexité des processus individuels dans les comportements organisationnels, tels la perception sociale, l'attribution, et les différences aiguës entre les héritages culturels - nationaux et organisationnels - des membres de l'équipe dirigeante » [...]. Plus que jamais, davantage de recherche empirique confuse [messy] reste nécessaire à la compréhension du rôle des perceptions et des émotions pendant les premiers temps des ASI, ce qui plaide pour plus de développement théorique inductif (Parkhe, 1993).

Implications pratiques et conclusion.

Notre modèle a des implications pratiques, tant pour les dirigeants engagés directement dans les ASI, que pour les dirigeants qui négocient des ASI. Il permet de comprendre, donc d'anticiper, les effets probables de l'identification sociale, de la contractualisation psychologique et de la justice organisationnelle pendant les premiers mois des ASI. Par exemple, la sélection des acteurs-clés qui devraient négocier et éventuellement gérer l'ASI devrait dépendre en partie de leur capacité à comprendre cette dynamique psychosociologique complexe. Les enjeux lancinants de management des ressources humaines dans les ASI, comme les processus d'acculturation, les conflits de légitimité et de loyauté, les perceptions de frustration relative, sont tous explicitement reliés à cette dynamique psychosociologique au sein de l'équipe dirigeante. La prise de conscience et la sensibilité aux phénomènes psychosociologiques à l'œuvre dans les équipes dirigeantes des ASI pourraient devenir deux critères importants de recrutement et de formation des dirigeants.

Le modèle présenté en figure 1 reflète notre conviction selon laquelle, à côté des explications fondées sur les théories du comportement stratégique des firmes, des coûts de transaction et de l'apprentissage organisationnel, l'étude de la dynamique psychosociologique des équipes dirigeantes peut fortement accroître notre compréhension des raisons de la déception récurrente des dirigeants quant aux performances de leurs ASI. Notre recherche souhaite ainsi compléter les théories organisationnelles existantes des ASI, et accroître leur réalisme et leur qualité explicative. Les recherches futures gagneront à approfondir les mécanismes psychosociologiques à l'origine des perceptions d'injustice organisationnelle et de violation des contrats psychologiques, afin de mieux comprendre et de mieux gérer les ASI, pour finalement créer et défendre de solides avantages d'alliances.

BIBLIOGRAPHIE

- B.E. Ashforth et F. Mael, « Social identity theory and the organization », *Academy of Management Review*, n°14, p.20-39, 1989.
- D. Borys et D.B. Jemison, « Hybrid arrangements as strategic alliances : theoretical issues in organizational combinations », *Academy of Management Review*, n°14, p.234-249, 1989.
- Y.L. Doz, « The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ? », *Strategic Management Journal*, n°17, p.55-83, 1996.
- Y.L. Doz et G. Hamel, *Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston MA, 1998.
- J.H. Dyer et H. Singh, « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, n°23, p.660-679, 1998.
- L. Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Row, Peterson, Evanston IL, 1957.
- R. Folger et R. Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, London, 1998.
- N. Friedland, J. Thibaut et L. Walker, « Some determinants of the violation of rules », *Journal of Applied Social Psychology*, n°3, p.103-118, 1973.
- B. Glaser et A. Strauss, *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. Wiedenfeld et Nicholson, London, 1967
- J. Greenberg, « A taxonomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, n°12, p.9-22, 1987.
- G. Hamel, « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, n°12, p.83-104, 1991.
- W.C. Kim et R.A. Mauborgne, « Implementing global strategies : the role of procedural justice », *Strategic Management Journal*, n°12, p.125-143, 1991.
- B. Kogut, « Joint Ventures : theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, n°9, p.319-332, 1988.
- R. Kumar et K. Nti, « Differential learning and interaction in alliance dynamics : a process and outcome discrepancy model », *Organization Science*, n°9, p.356-367, 1998.
- E.A. Lind et T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New-York, 1988.
- J. McLean Parks et D.L. Kidder, « Till death us do part... : Changing work relationships in the 1990s », p.112-133, in C.L. Cooper et D.M. Rousseau (Eds), *Trends in organizational behavior*, Wiley, New-York, 1994.
- M. Miles et A. Huberman, *Qualitative data analysis : a source book of new methods*, Sage, 1984.
- E.W. Morrison et S.L. Robinson, « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, n°22, p.226-256, 1997.
- S.M. Nkomo et T. Cox Jr., « Diverse identities in organizations », p.338-356, in S.R. Clegg, C. Hardy et W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, 1996.

A. Parkhe, « « Messy » research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures », *Academy of Management Review*, n°18, p.227-268, 1993.

R.J. Pearce, « Toward understanding joint venture performance and survival : a bargaining and influence approach to transaction cost theory », *Academy of Management Review*, n°22, p.203-225, 1997.

P.S. Ring et A.H. Van De Ven, « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, n°19, p.90-118, 1994.

S.L. Robinson et D.M. Rousseau, « Violating the psychological contract : not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, n°15, p.245-259, 1994.

D.M. Rousseau et J. McLean Parks, « The contracts of individuals and organizations », p.1-47, in L.L. Cummings et B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich CT, 1993.

D.M. Rousseau, *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Sage, London, 1995.

O. Shenkar et Y. Zeira, « Human Resource Management in International Joint Ventures : Directions for Research », *Academy of Management Review*, n°2, p.546-557, 1987.

K.G. Smith, S.J. Carroll et S.J. Ashford, « Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, n°38, p.7-23, 1995.

H. Tajfel, « The achievement of group differentiation », p.77-98, in H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups : studies in the social psychology of intergroup relations*, Academic Press, London, 1978.

H. Tajfel et J.C. Turner (2nd ed.), « The social identity theory of intergroup behavior », p.7-24, in S. Worchel et W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, 1985.

S.B. Tallman et O. Shenkar, « A managerial decision model of international cooperative venture formation », *Journal of International Business Studies*, p. 91-113, first quarter 1994.

J.C. Turner, « Social comparison, similarity, and ingroup favouritism », in H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups : studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, p.235-250, 1978.

J.C. Turner, « Social identification and psychological group formation », p.518-538, in H. Tajfel (Ed.), *The social dimension : European developments in social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge UK, 1984.

J.C. Turner, « Toward a sociological theory of motivation », *American Sociological Review*, n°52, p.15-27, 1987.

M.K. Utne et R. Kidd, « Inequity and Attribution », p.63-94, in G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction : Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, Wien, 1980.

A.H. Van De Ven et G.P. Huber, « Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change », *Organization Science*, n°1, p.213-219, 1990.

K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, London, 1995.