

***LES RELATIONS PARTENARIALES
COMME SYSTEMES SOCIAUX :
UNE PERSPECTIVE CONSTRUCTIVISTE***

*Hamid Bouchikhi (Essec)
Valérie Leroux (ISAB, Essec)
Mark de Rond (Oxford University)*

La prolifération de la littérature traitant des collaborations interorganisationnelles n'a d'égale que la diffusion croissante des pratiques au sein des entreprises. Pour l'économiste, la relation coopérative remet en cause les principes fondamentaux d'organisation de l'activité économique selon les lois du marché ou de la hiérarchie ; pour le chercheur en gestion, ces options stratégiques constituent des systèmes relativement complexes à manager en raison, notamment, de la multiplicité des centres de décision et de contrôle et des possibilités de comportements opportunistes et de divergence d'intérêts entre partenaires. Sous le terme générique s'en cache en fait une multitude d'autres, dont l'étendue n'apparaît limitée que par l'imagination de leurs créateurs (Zajac, 1998). Ainsi, toute revue de littérature en la matière conduit à recenser très rapidement plusieurs centaines d'articles.

Si l'on tente d'opérer une classification dans l'ensemble de cette littérature, on constate en fait que la grande majorité des recherches produites sur les relations partenariales a porté sur deux grands thèmes. Le premier consiste à proposer des justifications théoriques et pratiques à l'existence de telles relations. Les perspectives théoriques sont multiples et vont de l'économie des coûts de transaction à la théorie des ressources en passant par la théorie des jeux¹. L'autre préoccupation majeure des travaux sur les relations partenariales concerne l'identification des ingrédients du succès - plus rarement des échecs - de la collaboration (Doz, Hamel, Prahalad, 1989 ; Fedor, Werther, 1995 ; Kogut, 1988 ; Mohr, Speckman, 1994 ; Singh, Mitchell, 1996 ; Thiétart, Vandangeon, 1990,...). La liste est tout aussi impressionnante que diverse et plonge, sans tarder, tout lecteur dans l'expectative et tout manager face à une tâche incommensurable.

Peut-on alors aujourd'hui encore véritablement enrichir la connaissance en ce domaine ? Si les apports de ces travaux sont considérables, il n'en reste pas moins qu'ils ne permettent pas de comprendre comment les différentes dimensions de la relation s'articulent les unes aux autres dans le quotidien de la collaboration. Or, comme le soulignent Ring et Van de Ven (1994) :

"Alors que l'incertitude, la complexité et la durée des transactions économiques à l'intérieur et entre les firmes augmentent, il devient de plus en plus essentiel pour le monde académique et les managers de comprendre les processus de développement des structures dans leur émergence, évolution et dissolution dans le temps."

Si l'importance de l'étude des processus a été reconnue dans différents champs du management et des théories de l'organisation (Burgelman, 1991 ; Pettigrew, 1985 ; Teece, Pisano, Shuen, 1997), ces approches ont été peu appliquées à l'étude des partenariats entre organisations, comme le reconnaît Doz lui-même (Doz, 1996). L'intérêt est pourtant majeur car ces travaux doivent permettre, en ouvrant la "boîte noire" de la relation, d'en saisir les mécanismes moteurs sous-jacents.

Désireux d'en savoir plus sur le déroulement réel des relations partenariales, nous avons entrepris une recherche exploratoire sur les relations partenariales. Au fil d'une série d'entretiens avec des acteurs et observateurs de ces relations partenariales, nous avons vu émerger une image de la vie de celles-ci tranchant nettement avec le discours managérial volontariste véhiculé par la plupart des recherches sur ces relations. Force a

été alors de constater que les relations collaboratives semblaient beaucoup moins “ managées ” en réalité qu’en théorie et pourtant elles continuaient de vivre.

Dans le cadre de cet article, nous présentons, dans un premier temps, une brève synthèse de littérature traitant de la dynamique des relations partenariales ainsi que les principaux résultats de la recherche exploratoire. Ces deux éléments, en faisant le point sur les travaux effectués jusqu'alors et les pratiques, conduisent à la conclusion qu'une volonté de compréhension de la nature et de la dynamique de la relation nécessite de développer d'autres travaux et que le recours à des perspectives théoriques constructivistes doit permettre de venir enrichir le débat sur ce phénomène.

I. - LE DEROULEMENT D'UNE RELATION PARTENARIALE : APPROCHES THEORIQUES ET CONSTATS PRATIQUES

Si toute revue de littérature sur le thème des relations partenariales conduit très rapidement à recenser une multitude d'articles, les travaux traitant de manière relativement approfondie du déroulement des relations partenariales dans le temps se font beaucoup plus raresⁱⁱ. Nous présentons ci-dessous les principaux apports de ces recherches et tentons de mettre en évidence certaines de leurs limites. Dans un second temps, nous rendons compte des observations effectuées lors de notre recherche exploratoire.

1. Le déroulement des relations partenariales : des modèles différents et complémentaires.

Les théories de l'organisation révèlent une grande richesse d'interprétation de l'évolution des phénomènes organisationnels. Van de Ven et Poole (1995), dans leur travail de synthèse de la littérature sur les grands idéaux types théoriques en la matière, en identifient quatre : les approches en termes de cycle de vie, celles téléologiques, dialectiques ou encore évolutionnistes. Les deux premières ont une visée prédictive alors que les suivantes relèvent d'une logique explicative. Nous retrouvons ces distinctions dans les travaux ayant porté sur l'évolution des relations partenariales dans le temps. Cette dernière est aujourd'hui effectivement décrite selon deux grandes perspectives. La plupart des auteurs présente l'évolution comme un processus linéaire en reprenant la logique séquentielle de développement de la relation. D'autres proposent des approches plus conceptuelles et construisent des modèles à logique circulaire.

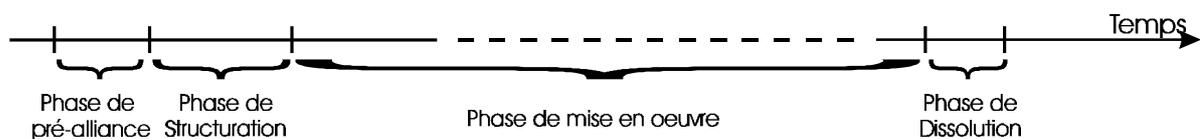
1.1 Des modèles linéaires

De très nombreux travaux proposent de découper le déroulement d'une collaboration en plusieurs phases, suivant une logique temporelle. Zajac et Olsen (1993) en identifient trois : la phase d'initialisation, la phase processuelle et la phase de reconfiguration ; Forrest et Martin (1992) quatre : la rencontre et le rapprochement, la négociation, l'accord et la mise en œuvre ; Kanter (1994) cinq : en reprenant la métaphore du mariage, elle retient les étapes de sélection et de cours du partenaire, l'engagement, la mise en

ménage, l'apprentissage de la collaboration et les changements internes chez chacun des partenaires.

Bien que les approches présentent quelques différences, il s'agit toujours d'analyses portant sur le long terme, c'est à dire décrivant une image globale du processus, sa tendance générale. Tous ces travaux proposent une description linéaire de la relation partenariale. Chaque étape du développement correspond à un précurseur nécessaire des étapes suivantes. L'alliance, de manière schématique, se présente alors selon la figure 1, sachant que ces différentes phases sont l'expression d'un continuum et que des frontières précises entre l'une et l'autre sont extrêmement difficiles à cerner.

Figure 1 : Représentation chronologique de la relation partenariale



La phase de pré-alliance correspond aux débuts de la relation entre les partenaires. Elle permet à ces derniers de se connaître, de s'évaluer mutuellement et nécessite de la part de chacun des protagonistes de nombreuses analyses. Certains auteurs dénomment encore cette première étape " phase stratégique " ou " phase de formation de l'alliance ". La phase de structuration, d'engagement, d'accord, de contrat suivant les travaux, signe la formalisation de l'accord entre les parties. De nombreux éléments font alors l'objet de négociations : constitution des équipes, objectifs, responsabilités, prises de décisions, ..., autant d'éléments sur lesquels il est nécessaire de s'accorder. La phase de mise en oeuvre ou phase opératoire signe la véritable mise en application de la collaboration et son management. Enfin, la dernière phase est celle de la dissolution de l'alliance, issue naturelle de cette forme organisationnelle par définition temporaire. Les causes peuvent être d'origines diverses, endogènes – changements dans les engagements, atteinte des objectifs, ... - ou exogènes – changements des réglementations légales, faillite du partenaire,

Ces explications relèvent ainsi d'une vision du partenariat suivant un cycle de vie ; il naît, se développe puis meurt (Kogut, 1988). Cette approche suppose que l'entité en développement contient en son sein une logique sous-jacente qui régule le processus d'évolution et la conduit d'un état initial vers un état final au travers du passage de différents stades bien déterminés et ordonnés. L'évolution de l'entité est donc une fonction des potentiels intrinsèques de celle-ci. Chacune de ces "étapes de vie" de la collaboration a fait l'objet d'investigations plus ou moins poussées avec pour dessein l'identification des déterminants majeurs influençant le déroulement de la relation et son bon fonctionnement. Excepté quelques travaux, notamment Harrigan (1988), tous mettent en exergue l'influence principale de facteurs endogènes sur l'évolution de la relation. Ils tiennent tant aux caractéristiques des partenaires qu'aux attributs de la relation et varient en fonction des différentes étapes de vie de l'alliance. Ainsi, différents auteurs soulignent l'importance, par exemple, durant la phase d'accord de la précision des engagements, de la légitimation interne de la collaboration ou lors de la mise en oeuvre, de la consistance dans les engagements, de la communication, ..., (Doz, 1988 ; Stafford, 1994 ; Mohr, Speckman, 1994 ; ...).

Au travers de démarches descriptives, ces travaux contribuent ainsi à identifier différentes grandes étapes dans la vie de la relation et permettent de recenser les multiples activités managériales qui s'y développent. Ces modèles apparaissent toutefois le plus souvent sous-tendus par l'idée normative qu'une « bonne » collaboration est en fait une relation dans laquelle les différentes phases s'enchaînent avec harmonie et qui combine de manière linéaire différents ingrédients endogènes. La relation partenariale est en fait appréhendée comme un système fermé dont l'évolution se déroule à la fois selon des séquences bien déterminées et ordonnées mais également indépendamment des événements extérieurs. La performance de la relation est ainsi le fruit essentiel d'une action managériale bien menée.

Ces dernières années, quelques auteurs ont cherché à développer d'autres modèles dans un souci de relâcher certaines des limites évoquées précédemment. Ces approches circulaires, plus rares, en inférant de leur description initiale de la relation des constructions, permettent de mieux saisir la complexité de ces phénomènes et contribuent à jeter un regard nouveau.

1.2 – Des modèles itératifs

Deux cadres conceptuels ont été proposés par Ring et Van de Ven en 1994 et Doz en 1996. D'Arino et de la Torre, dans un récent travail (1998), essaient d'intégrer les deux modèles circulaires en un modèle unique. A la différence des modèles précédents qui étaient sous-tendus par une logique de cycle de vie, ceux-ci empruntent à différents fondements théoriques. Nous reprenons ci-dessous les éléments essentiels des deux modèles originels.

Ring et Van de Ven (1994) considèrent que le déroulement d'une relation coopérative s'appuie à la fois sur des processus formels et d'autres informels. L'évolution est conceptualisée au travers d'un cycle "négociation - engagement - exécution", chaque étape étant évaluée en termes d'efficacité et d'équité. Durant la phase de négociation, les parties développent des attentes communes sur leurs motivations, les investissements possibles et sur l'incertitude perçue de l'accord. La focalisation se fait sur les processus de négociation formels. Cependant, sous-jacents à ces processus, d'autres processus psychosociologiques de "mise en scène" se développent. Ils permettent aux partenaires d'évaluer l'incertitude associée à la transaction, la nature des rôles de chacun, Après une série d'interactions, lesquelles ne sont pas spécifiquement explicitées, les parties entrent dans la phase d'engagement et se mettent d'accord sur les obligations et règles pour l'action future. Les termes de la relation sont alors codifiés dans un état formel et compris informellement dans un contrat psychologique entre les parties. Comme précédemment, une série d'interactions est souvent nécessaire pour permettre aux parties de se mettre d'accord. S'ensuit alors la phase dite d'exécution durant laquelle les engagements sont mis en œuvre. Au travers d'une série d'interactions de rôles, les parties deviennent plus familières entre elles et commencent alors à s'appuyer sur des relations interpersonnelles. L'évolution de la relation s'explique alors non parce qu'elle atteint une certaine stabilité mais parce qu'elle maintient un équilibre entre les processus formels et informels (1994, p112). En soulignant l'étroite imbrication de processus formels et informels, ces auteurs conduisent à considérer l'individu comme une des pièces essentielles de cette configuration.

Doz (1996) suggère quant à lui que les relations partenariales évoluent selon une séquence itérative faite de trois temps : "apprentissage - réévaluation - réajustement". Les conditions initiales prévalant au démarrage de la relation vont faciliter ou empêcher l'apprentissage sur cinq dimensions que sont l'environnement, les tâches, le processus, les savoir-faire et les objectifs. Cet apprentissage doit alors permettre aux partenaires de réévaluer leur relation sur la base de critères d'efficacité, d'équité et d'adaptabilité, comme le présentaient Ring et Van de Ven (1994). La réévaluation conduit ainsi au réajustement des conditions initiales et, en général, à un nouveau cycle d'apprentissage et de réévaluation. Doz (1996) montre alors que l'évolution de la relation est fonction du phénomène d'apprentissage et notamment qu'elle peut échouer dans différents cas. La configuration des conditions initiales peut bloquer ou retarder l'apprentissage et engendrer insatisfaction et insuffisance de résultats. De la même manière, des différences entre l'apprentissage cognitif (compréhension de la manière dont la coopération devrait se dérouler) et comportemental (pratique de l'alliance) peuvent entraîner un échec de la relation. Cette situation peut correspondre au cas de relations partenariales où l'apprentissage individuel – au niveau de chacun des partenaires - se réalise mais l'apprentissage commun de la coopération ne se produit pas. Enfin, il est aussi possible que l'apprentissage donne lieu à une réévaluation négative occasionnant la rupture de l'alliance (changements de l'environnement, des objectifs, ...). Doz conclut alors que les relations partenariales n'évoluent pas indépendamment des conditions initiales mais que ces dernières ne peuvent à elles seules tout expliquer. Il souligne en effet que le rôle des partenaires dans l'alliance est essentiel sans pour autant donner plus de précisions. L'une des contributions essentielles de ce modèle consiste toutefois à réconcilier de manière tout à fait explicite l'influence des éléments endogènes et exogènes sur l'évolution de la relation.

Ces deux dernières approches offrent une image de la relation, non comme succession linéaire de différentes grandes étapes, mais comme un processus se construisant progressivement et de manière incrémentale. Leurs apports essentiels quant à la compréhension du déroulement des collaborations résident sans nul doute dans la reconnaissance de l'importance du rôle joué par les individus et celle de l'environnement dans lequel se déroule la relation. Pourtant, comme dans les modèles linéaires, ces travaux restent tous deux sous-tendus par une hypothèse normative forte : la relation ne peut se développer que parce qu'elle atteint, à différents moments, des degrés d'efficacité suffisants. Cependant, tant dans l'un que l'autre de ces modèles, ces critères d'évaluation de la performance restent peu explicites. De même, le regard porté sur les relations collaboratives témoigne principalement de préoccupations managériales. Ceci se traduit dans les termes retenus pour caractériser la relation, tels ceux de négociation, d'engagement, d'apprentissage, de réévaluation, Si l'on sait alors identifier les diverses activités qui se déroulent, la manière dont elles se produisent, les modalités opératoires, ne sont pas précisées. Enfin, là encore, même si l'approche est circulaire, le déterminisme prévaut.

Menée en parallèle de cette revue de littérature, une pré-étude exploratoire nous a conduits à relever quelques pratiques parfois bien différentes des prescriptions théoriques. Nous présentons quelques résultats ci-dessous.

2. Quelques observations sur les pratiques des relations partenariales.

Notre justification pour introduire une perspective alternative n'est donc pas seulement théorique mais également empirique. Dans le souci de comprendre la manière dont se déroulaient effectivement les relations partenariales, nous avons entamé en 1997, durant six mois, une série d'entretiens auprès de cadres dirigeants et d'observateurs (membres de sociétés de capital risque ou d'associations professionnelles, analystes, journalistes) américains, anglais et français. Trente et une interviews ont été réalisées et, de manière agrégée, se sont ainsi près de deux cent trente relations partenariales qui ont été approchées. Ces collaborations avaient toutes pour objet la recherche ou le développement de produits ou de services en commun dans des domaines aussi variés que les biotechnologies et la pharmacie, l'informatique ou le conseil. Toutefois, elles ne nécessitaient pas la constitution d'une entité commune sur l'ensemble de la durée du projet.

Ces observations nous ont conduits à percevoir la très grande richesse de la vie des relations partenariales. En particulier, un certain nombre de traits caractéristiques, parfois simples et pourtant absents de la littérature, nous sont apparus. Nous retiendrons notamment :

- le déroulement de ces relations apparaît fait, à certains moments, de surprises, de rebondissements, de crises, impossibles à prévoir à l'avance,
- les relations partenariales ne permettent pas toujours d'obtenir les résultats escomptés ou débouchent sur des résultats non anticipés lors de la formation de la relation,
- plusieurs relations collaboratives n'ont pas atteint le niveau de performance souhaité et pourtant n'ont pas été interrompues,
- les difficultés, qu'elles soient d'ordre technique, relationnel ou managérial, font partie du processus naturel de la collaboration,
- il peut s'avérer difficile pour les acteurs de mettre fin à une relation car cela peut générer d'importantes retombées négatives pour leur carrière personnelle,
- les arrangements légaux ne suffisent pas pour faire fonctionner une collaboration ; les arguments de confiance, de qualité des relations humaines sont très souvent avancés,
- la personnalisation de la relation apparaît forte faisant de cet arrangement organisationnel une configuration vulnérable et fragile (départ ou arrivée d'un nouvel acteur dans la relation par exemple) alors que les enjeux pour les partenaires sont en général cruciaux,
- à certaines périodes, une relation partenariale peut sembler avancer seule, sans pilotage bien identifiable, sans que cela ne semble particulièrement nuire à son développement,
- l'évolution et le maintien de la relation dans le temps sont sensibles aux événements extérieurs et contingences des partenaires et de leurs environnements.
- la performance de la relation et son évaluation peuvent s'envisager sous de multiples facettes.

Ces quelques observations nous laissent ainsi penser (i) que les relations partenariales sont en fait beaucoup moins managées - au sens d'organisées, planifiées de manière délibérée et précise - que les chercheurs le laissent penser ou que les praticiens le disent, (ii) qu'elles n'évoluent pas forcément comme les acteurs pouvaient l'anticiper ou le

souhaiter au départ, (iii) que chaque relation est un phénomène unique pour lequel il semble difficile d'identifier un "one best way" en matière de management.

L'ensemble des constats nés de l'analyse de la littérature et des observations empiriques nous ont alors amenés à la conclusion qu'une approche par trop centrée sur les activités des managers ne permettait pas d'en saisir toute la richesse et la complexité. Paradoxalement, les structures des relations collaboratives et leur fonctionnement restent encore peu explicités. Tout comme un objet peut être analysé selon différentes perspectives, la relation partenariale peut s'appréhender sous des angles multiples. On peut décrire comment l'objet est fabriqué, quelles sont les activités nécessaires à sa production ; on peut également chercher à l'identifier dans ses différentes dimensions, le situer dans son environnement, observer son évolution dans le temps et tenter de comprendre pourquoi elle s'opère ainsi. Dans notre cas d'espèce, il nous est alors apparu qu'un déplacement de l'objet d'attention - des activités managériales à la relation elle-même, conceptualisée comme structure sociale évoluant sous l'effet d'interactions et de contingences multiples et non contrôlables - ainsi que le recours à des théories moins positivistes devaient pouvoir permettre d'enrichir la compréhension de ce phénomène.

II. - UN CADRE CONCEPTUEL CONSTRUCTIVISTE DE LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES

Dans notre souci d'élaborer un langage qui puisse rendre compte de manière réaliste de ce qui se produit au cours du temps dans le cadre d'une relation partenariale au travers de l'expérience qu'en font les individus qui y sont impliqués, les approches constructivistes, sous-tendues par un positionnement épistémologique et ontologique particulier, nous sont apparues comme un levier à la fois original et potentiellement prometteur. En ce qui concerne l'étude du développement et du changement de et dans l'entreprise, celles-ci ont montré leur intérêt en contribuant à mettre en évidence l'importance de démarches contextualistes, historiques et processuelles. Nous proposons, dans un premier temps, de rappeler quelques éléments fondamentaux de cette perspective avant, dans un second temps, de présenter le cadre conceptuel auquel nous nous référons.

1. Un ancrage théorique constructiviste

L'essentiel des travaux développés jusqu'alors en matière d'étude des relations interorganisationnelles est ancré dans une épistémologie positiviste. Au travers d'une analyse fine de différentes dimensions, il s'agit de fournir une image objective de la réalité du déroulement de la relation et de pouvoir tirer des enseignements à caractères généraux en matière managériale dans un souci d'amélioration des performances. Cette approche est sous-tendue par l'hypothèse que les relations interorganisationnelles sont des objets observables qu'il est possible de découper en éléments simples entre lesquels des relations de causalité peuvent être établies.

Nous proposons de porter un regard complémentaire sur ces configurations en approchant les relations partenariales non comme des « objets-réalités » ayant une

existence intrinsèque propre et réductibles à quelques dimensions, mais comme des phénomènes sociaux, des structures sociales complexes faites d'interactions de multiples forces et situées à la fois temporellement et spatialement. Ce faisant, ceci anticipe, pour l'analyse de l'évolution des relations partenariales, le développement d'une perspective théorique plus sociale dont l'ancrage s'inscrit dans les travaux d'Anthony Giddens (1984) sur la théorie de la structuration des systèmes sociaux. S'inscrivant en faux à la fois des tenants de la suprématie des individus sur la structure mais également de leurs adversaires, cette approche plaide au contraire pour une dialectique entre ces deux pôles constitutifs d'une même réalité.

Giddens propose ainsi de définir tout système social comme étant composé des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace. Les propriétés structurelles de ce système sont alors définies en rapport avec cette action : elles sont à la fois médium et résultat des conduites des acteurs. L'analyse de l'un implique alors l'analyse de l'autre.

Selon cette approche, l'existence de toute forme organisationnelle et son maintien dans le temps ne peuvent plus être dès lors appréhendés comme provenant exclusivement de la volonté de certains acteurs (thèse interactionniste) ou résultant de forces extérieures diverses (thèse durkheimienne). Ainsi, lorsque les partenaires développent une collaboration, ils ne le font pas dans un espace vide. Les décisions qu'ils prennent eu égard aux individus impliqués, aux objectifs de la relation, aux tâches à accomplir, aux arrangements organisationnels et modes opératoires, doivent être comprises dans le cadre structurel plus large des caractéristiques propres à chacune des entreprises (identité, histoire, organisation, ...).

L'étude de la structuration des systèmes sociaux s'appuie sur une analyse fine des processus à l'œuvre. L'analyse du structurel, en tant qu'ensemble de règles et de ressources pour reprendre les termes de Giddens, implique donc également une observation de la manière dont les activités sont mises en œuvre. Il s'agit d'aller au-delà du repérage des activités : il faut pouvoir rendre compte du comportement des acteurs dans le temps et dans l'espace, de leur manière d'interagir. Par l'utilisation de ces modalités opératoires, les agents, dans le fil répété de leurs interactions, vont constituer, reconstituer ou modifier les propriétés structurelles du système. Cette circularité est au fondement du caractère émergent et toujours construit de la relation.

Les traits structurels ne peuvent donc être envisagés essentiellement sous leur dimension contraignante. Ils sont également habilitants. Ainsi, comme le souligne l'auteur, les contraintes structurelles ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de ce qu'ils font. Ce faisant, il souligne ainsi la compétence des acteurs qui agissent en connaissance de cause, en évaluant régulièrement les conséquences de leurs actions et celles des autres. Pour autant, leur compétence n'est pas illimitée : le premier obstacle est celui de l'impossibilité de maîtriser l'ensemble des données du contexte, le second correspond aux conséquences non intentionnelles des actions, celles-ci pouvant devenir des conditions non reconnues d'actions ultérieures. Parce que les agents sont compétents, même si cette compétence est limitée, leur connaissance et compréhension des résultats de leurs actions influent sur la vie du système social qu'est la relation partenariale. Le résultat de l'alliance est donc construit en permanence, de manière incrémentale, pourrait-on dire, au travers des actions et interactions des individus. Cependant, en même temps que construit, il est également constructeur. La

perception qu'en ont les acteurs à chaque instant les incite, en fonction de leurs objectifs, à faire plus ou moins de ce qu'ils estiment conduire au bon fonctionnement ou non.

Par ailleurs, selon cette perspective, les structures ne nécessitent pas d'être des tout homogènes pour perdurer, bien au contraire. En leur sein coexistent des « régions » caractérisées par des modes d'intégration spécifiques, pour reprendre le terme de Giddens (1987). L'hétérogénéité constitue donc une propriété caractéristique de ces structures et permet donc de rendre compte, au sein d'une même entité telle que la relation partenariale par exemple, de la pluralité des acteurs et des objectifs. Ainsi, les structures sociales ne nécessitent pas d'être consistantes et harmonieuses pour perdurer dans le temps.

Tous ces éléments amènent alors logiquement à concevoir l'évolution des systèmes sociaux sans prédéterminisme possible. Ils ne sont ni poussés par une force singulière ni tirés vers un but ultime comme le suggèrent les perspectives téléologiques. Ils se construisent en marchant, au gré des actions et interactions des individus dans le cadre de propriétés structurelles qu'ils contribuent à reproduire.

Pour l'étude de la structuration des formes organisationnelles considérées comme des systèmes sociaux, l'ensemble de ces concepts signifie que la structuration n'est pas le résultat d'un seul processus mais de plusieurs, se produisant dans des régions et pour des raisons différentes et mettant en jeu des acteurs différents, en des temps et espaces différents. Dès lors, aucune intervention humaine n'est en mesure de contrôler l'ensemble du phénomène et de lui imprimer un ordre bien établi. Le recours à cette perspective nous semble ainsi pouvoir venir enrichir les connaissances actuelles en la matière à plus d'un titre. Nous récapitulons ces éléments ci-dessous (tableau 1) en regard des apports déjà existants dans la littérature avant de présenter un cadre d'analyse des relations partenariales s'appuyant sur ces fondements.

Tableau 1 : Apports envisagés de la recherche

Dimensions analysées	Apports des travaux existants	Apports envisagés
Individus	Essentiellement décideurs et managers de la relation	L'ensemble des individus impliqués
Objectifs poursuivis	Identification du seul objectif commun à la relation	Multiples niveaux
La relation	Objet, essentiellement activités managériales	Système social, actions et structures
Modes opératoires	Peu d'analyses, principalement aspects légaux	Arrangements organisationnels et modes opératoires
Contexte	Système fermé	Système ouvert
Résultats, performance	Succès ou échec	Construction incrémentale et contingente
Déroulement	Déterminisme, harmonie	Hétérogénéité, inconsistance, émergence

2. Le modèle

Comprendre la dynamique des relations partenariales nécessite de pouvoir reconstruire dans le temps leur évolution de manière à pouvoir identifier des enchaînements

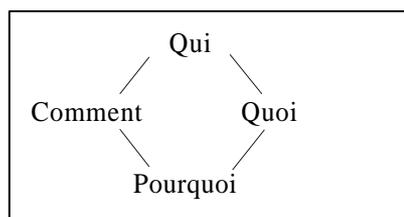
d'activités et d'événements et à en inférer une interprétation. Ce questionnement conduit ainsi logiquement à s'intéresser à deux grandes problématiques. La première concerne la définition de la relation collaborative en elle-même et la ou les manières possibles de la caractériser. La seconde interrogation porte sur la dimension dynamique et la manière dont il est possible de la repérer. Ces deux grandes interrogations nous ont donc conduits à construire un modèle en deux temps. Nous considérons que la première étape revient à décrire la relation dans sa dimension synchronique, ne rendant compte que de l'actuel et de l'équilibre du moment (Grawitz, 1996). Il s'agit donc de "diviser méthodiquement les parties d'un corps organisé – en l'occurrence la relation partenariale – en vue d'en étudier la structure". Dans un second temps, il est alors possible de s'intéresser aux relations entre les différentes composantes de ce corps organisationnel et à leur fonctionnement. On approche ici la dimension diachronique de la relation. Consistant avec notre positionnement épistémologique, ce modèle rend compte des multiples forces à l'œuvre dans le déroulement de tout partenariat poussant celui-ci tantôt vers plus de consistance, tantôt vers plus de divergence.

Pour illustrer notre propos, nous nous référerons en particulier à une relation partenariale développée entre une grande entreprise multinationale et un institut de formation dans le cadre d'un programme de formation continue pour ses cadres haut potentiel. Quelques exemples tirés de notre phase exploratoire viendront la compléter.

2.1 – Différentes dimensions de la relation partenariale

De manière très simple et en accord avec notre positionnement épistémologique, nous posons comme hypothèse qu'il est possible de définir toute relation partenariale au travers de quatre grandes dimensions génériques. Elles doivent permettre de répondre aux questionnements portant sur *le qui*, *le quoi*, *le comment* et *le pourquoi* de la relation (figure 2).

Figure 2 : Caractérisation de la relation partenariale



La dimension "qui" porte sur les individus impliqués dans la relation partenariale. Au travers de cette dimension, nous voulons repérer qui sont les acteurs en présence et quels sont leurs rôles, fonctions et relations. Si la littérature s'est principalement focalisée dans ce domaine sur le groupe des managers, il n'en reste pas moins que différents niveaux hiérarchiques sont également impliqués dans ce processus. Aux côtés des directions générales se trouvent le plus souvent les directeurs de départements ou de services dont la relation dépend immédiatement. Fréquemment, des responsables de ces programmes sont nommés en interne dans les entreprises dont le rôle va consister en un pilotage étroit de la relation. Assistés de différents collaborateurs, ils feront vivre la collaboration au

quotidien. Ainsi dans le cadre du partenariat entre la multinationale et l'institut de formation, pas moins de quatre niveaux hiérarchiques sont impliqués pour le premier partenaire, et pour le second cinq. C'est à l'ensemble des acteurs intervenant dans la relation que nous souhaitons nous intéresser. Si nous repérons au travers de cette dimension les relations formelles entre les acteurs, les liens interpersonnels constituent un autre élément potentiellement structurant et pouvant venir contrebalancer l'imprévisibilité du partenaire et d'éventuels comportements opportunistes dont il est également nécessaire de rendre compte (Doz, Hamel, Prahalad, 1989 ; Gulati, 1998 ; Kogut, 1988). Enfin, nos observations nous ont conduit, à plusieurs reprises, à constater que certaines dimensions de l'accord de partenariat relevaient plus de liens sociaux que d'arrangements légaux et étaient compris implicitement par les acteurs.

La deuxième dimension est constituée du pourquoi de la relation, c'est à dire des buts recherchés. Sur cette dimension, il nous semble que l'analyse s'effectue à un triple niveau. Le premier concerne l'objectif commun défini pour l'alliance, c'est à dire sa raison d'être stratégique. Les travaux de Oliver (1992) mettent en évidence que les motifs présidant à la conclusion de tels accords peuvent relever de différents grands types de préoccupations, qu'il s'agisse d'une insuffisance de ressources par exemple, de la recherche de légitimité, d'un souci de complémentarité, Dans notre exemple, l'objectif de la relation partenariale concernait la conception et mise en œuvre d'un programme de formation pour cadres haut potentiel. Au-delà de ce premier niveau d'analyse très communément repris dans la littérature, il nous semble essentiel de tenir compte de deux autres dimensions. Si les partenaires affichent un objectif commun, il n'en demeure pas moins que chacun réalise cet accord avec un dessein spécifique dans le cadre de la stratégie plus globale, mais propre, de son entreprise. Telle relation collaborative avec tel partenaire sera importante car complémentaire d'un autre projet, car elle permet l'accès à un troisième intermédiaire, Pour la multinationale, il s'agit à long terme de combler un vide en matière de formation de ce type à un niveau européen et de pouvoir mettre en avant la filiale française ; pour l'institut de formation, la renommée du partenaire et ses projets permettent de positionner le centre comme de très haut niveau. Enfin, à ces notions d'objectif commun, d'objectif propre à l'organisation, nous ajoutons la dimension des intérêts personnels des acteurs impliqués. Nos observations nous conduisent à penser qu'un certain nombre d'actions entreprises dans le cadre de la relation ne peuvent être comprises sans se référer aux stratégies individuelles des acteurs poursuivant des objectifs particuliers. Certains cherchent une légitimité, d'autres une promotion, d'autres veulent au contraire se préserver, Ainsi, les actions des individus dans l'alliance sont guidées par des objectifs qui peuvent être de nature tout à fait différente.

La troisième dimension décrit le quoi de la relation, c'est à dire à la fois ce qu'elle est (sa nature) et l'ensemble de ce qui va se passer dans son cadre. Elle doit donc permettre de repérer quelles sont les activités qui se déroulent, les événements qui se produisent, les échanges qui s'opèrent. Elle doit rendre compte des actions et comportements, interactions et réactions à l'œuvre dans l'alliance, que ceux-ci soient délibérés ou émergents, intentionnels ou non. Cette dimension générique dépasse donc la simple observation des tâches managériales qui sont opérées dans le cadre de la relation puisqu'elle s'attache également aux comportements et aux événements.

Enfin, la quatrième et dernière dimension renvoie à la manière dont les actions, interactions et réactions s'opèrent, c'est à dire les moyens et modalités utilisés par les protagonistes : comment se prennent les décisions, se déroulent les échanges d'information, quels sont les mécanismes de contrôle, Il s'agit ici de décrire les processus locaux à l'œuvre dans la relation.

Par ce premier modèle, il nous semble donc possible à tout instant d'embrasser et de caractériser la complexité et la richesse de la relation. En recherchant qui sont les acteurs et leurs relations, quels sont les différents objectifs poursuivis et la manière dont les actions, interactions se produisent, nous dépassons l'observation unique des activités des managers. Par cette approche, nous pouvons rendre compte non seulement du fait que les managers communiquent, s'évaluent, se font confiance, ..., ou non mais nous enrichissons ces éléments d'autres dimensions endogènes de la relation. L'interdépendance des structures et de l'action est ici pleinement reconnu.

2.2 – Dynamique de la relation partenariale

Il s'agit ici pour nous d'élaborer un langage qui permette de capter la dynamique de la relation partenariale et témoigne du caractère interdépendant de l'action et de la structure. L'ensemble des dimensions identifiées précédemment est en effet contingent d'un ensemble de processus traduisant des interactions, complémentaires et antagonistes, entre elles et en réponse à deux autres méta variables que nous présentons ci dessous.

L'ancrage théorique retenu met en évidence l'impossibilité d'étudier toute structure sociale indépendamment d'un certain nombre de facteurs contextuels, à la fois produits et résultats des actions des agents. Toute relation collaborative semble dès lors ne pouvoir être observée indépendamment du contexte dans lequel elle se déroule. Pourtant, excepté quelques travaux réalisés jusqu'alors (Harrigan, 1988 ; Koza , Lewin,1998), ces dernières ont été analysées indépendamment de l'environnement dans lequel elles évoluaient. Selon nous, le contexte doit être pris en compte à deux niveaux.

- La première composante de ce contexte est interne et correspond au milieu dans lequel se développe la relation au sein des deux entreprises. Chacun des partenaires a son histoire, ses propres expériences, son identité, autant d'éléments qui vont influencer sur la relation et la manière dont celle-ci est approchée. De manière plus générale, cette variable représente en partie l'ensemble des attributs des partenaires engagés dans la relation. Au sein de ce concept, nous incluons également l'ensemble des événements qui se déroulent dans chacune des entreprises partenaires. De manière indirecte, ces éléments peuvent influencer la relation et ne sont pas nécessairement prévisibles. Dans le cadre du partenariat entre l'institut de formation et la multinationale, cela s'exprime de différentes manières. Nous retiendrons une illustration. L'ampleur prise par la réalisation de telles formations pour l'institut est relativement récente et sa structure est aujourd'hui encore très proche de celle qui prévalait il y a quelques années. Elle souffre ainsi actuellement d'un manque de formalisation et de structuration qui se retrouvent dans sa manière de gérer ses relations avec ses partenaires. Ainsi, par exemple, les rôles de chacun des acteurs ne sont pas nécessairement précisés et sont source parfois de confusion dans les rapports

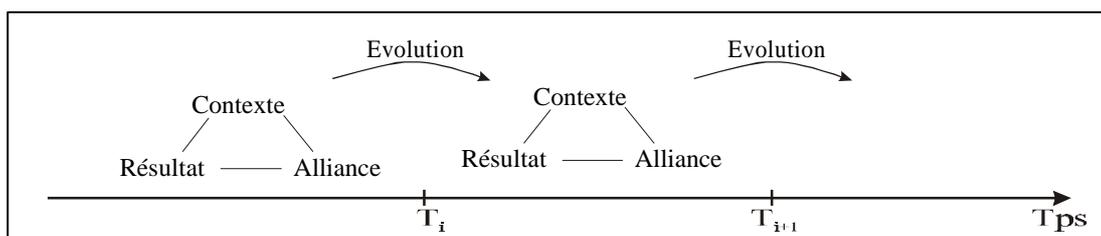
entre les interlocuteurs des deux parties. Cette caractéristique particulière de l'institut de formation va influencer la relation collaborative, notamment quant à sa manière de travailler avec son partenaire.

- L'environnement externe de l'alliance constitue la seconde composante permettant de situer de manière régulière différents éléments sur lesquels les partenaires peuvent n'avoir qu'une faible influence mais dont les conséquences peuvent être vitales pour la relation. Nous incluons dans cette variable des éléments tels que la concurrence, la technologie, les réglementations, les pressions du public, Par exemple, dans le domaine des biotechnologies, les délais très longs associés au screening de composants naturels comparativement à ceux permis par les banques de données de produits synthétisés ont rendu les précédentes beaucoup moins attractives pour l'industrie pharmaceutique. Ainsi, une société spécialisée dans ce domaine a-t-elle été contrainte d'entreprendre un projet coûteux pour développer une méthodologie nouvelle permettant de réduire les délais de deux ans à deux mois pour pouvoir continuer ses collaborations.

La seconde dimension que nous proposons de retenir dans ce modèle a trait aux résultats produits dans et par la relation. Les relations partenariales, inscrites dans leurs contextes spécifiques, sont constituées avec pour dessin la réalisation d'un certain objectif en commun. Cette dimension des résultats, du produit de la collaboration, apparaît comme un élément fondamental du déroulement de la relation. La littérature jusqu'alors, probablement dans un souci normatif, a principalement caractérisé ces produits en termes de succès ou d'échec au niveau très agrégé de la relation dans sa globalité. Une analyse plus fine de cette pratique met en évidence la richesse mais également la complexité du concept de "résultat" ou de performance. Ce dernier apparaît contingent de plusieurs éléments relatifs à celui qui évalue, ce qui est évalué, la manière dont cela est réalisé et le moment où l'évaluation est portée. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la relation partenariale entre l'institut de formation et l'entreprise, à l'issue de la première année de fonctionnement de la relation, les résultats obtenus se sont avérés partagés. Globalement, au travers des évaluations des participants au programme, la formation a été jugée de bonne qualité, avec quelques petits dérapages. Par contre, les pilotes du projet au niveau de la grande entreprise ont manifesté un réel mécontentement quant à la manière dont le programme s'était déroulé et à sa performance considérée comme insuffisante. De son côté, l'institut a considéré que, sur le fond, le programme avait atteint, pour sa plus grande partie, des résultats corrects mais qu'effectivement de problèmes organisationnels s'étaient manifestés, ayant entraîné probablement une insuffisance d'engagement.

Au final, la grille d'analyse que nous proposons s'articule donc selon la figure 3 et sous-tend différentes hypothèses que nous explicitons ci-après.

Figure 3 : Modèle d'évolution des relations partenariales



- Par cette "flèche du temps", la relation partenariale est définitivement inscrite dans une temporalité et conceptualisée comme toujours en devenir.
- Chacune des dimensions de la configuration globale peut être amenée à changer ou être source de changement, ie engendrer des modifications pour d'autres dimensions dans la mesure où celle-ci appartient à une configuration globale dont les éléments sont interdépendants, et ce pas nécessairement au même moment ni dans la même direction. Ainsi, les quatre dimensions génériques identifiées précédemment lors de la caractérisation de la relation partenariale sont susceptibles d'évoluer au cours du développement de la relation et/ou d'être source de changement. Dans le cadre de ce programme de formation, sur les seize premiers mois de son existence, il est possible de repérer des modifications de chacun des éléments décrivant la relation. En particulier, différents responsables pédagogiques au niveau de l'institut de formation se sont succédés pour des raisons diverses (*changement au niveau des individus*). Le dernier responsable nommé a été à l'origine de changements portant sur le contenu et l'architecture du programme de formation (*le quoi*) ainsi que sur la manière de travailler avec le partenaire (*le comment*) : les échanges entre les partenaires se sont précisés, des réunions régulières sont organisées, les désaccords sont explicités et des solutions sont élaborées en commun, Les objectifs peuvent également être amenés à évoluer (*le pourquoi*). Au bout de deux années de fonctionnement, l'entreprise partenaire a exprimé le souhait de voir le programme s'internationaliser. Il ne s'agirait donc plus à l'avenir de former des cadres d'une seule nationalité mais d'élargir la formation aux autres divisions européennes du groupe. Cette modification du pourquoi devrait alors induire des modifications du quoi, c'est à dire du programme, pour tenir compte des spécificités des différentes filiales, du comment – il faudra probablement envisager différents lieux d'animation par exemple – et du qui puisque tous les intervenants actuels du programme ne peuvent pas nécessairement dispenser des cours dans différentes langues. Les contextes, tant interne qu'externe, de chaque partenaire sont bien entendus appelés à évoluer tout au cours de la collaboration et à imprimer à la relation une certaine orientation. Ainsi, pour exemple, dans le cadre du partenariat entre l'institut de formation et la multinationale auquel nous nous référons, l'un des responsable pédagogique en place a du quitter ses fonctions en raison de la non obtention d'un poste dans l'un des établissements du groupe. Des raisons tout à fait externes à la relation sont ainsi venues interagir avec son cours.
- La relation partenariale, les contextes et les résultats sont tout à la fois construits et constructeurs, habilitants et contraignants. Nous illustrions précédemment l'influence du contexte sur la relation mais cette influence n'est pas unidirectionnelle. La relation elle-même contribue également à façonner son contexte. Ainsi, les constats répétés d'insuffisance en matière organisationnelle et logistique, expérimentés en particulier dans le cadre de ce programme de formation, ont conduit petit à petit les instances responsables de cette activité à essayer de mieux organiser les relations au travers de la mise en place de procédures internes plus explicites (influence de l'alliance sur le contexte interne d'un des partenaires). Dans notre approche, le contexte est tout à la fois contraignant et habilitant. L'existence de cette relation bijective entre la relation partenariale et le contexte nous semble également valoir pour les autres éléments de

la configuration qu'il s'agisse de l'alliance déterminant le résultat mais également déterminée par lui ou de l'influence du contexte sur les résultats de l'alliance et réciproquement. Chacun s'accordera à reconnaître que le contexte, de par ses caractéristiques, peut ou ne peut pas permettre l'émergence de certains résultats. Ainsi, les compétences disponibles au sein de l'institut devaient pouvoir tout à fait permettre la réalisation du programme recherché par le partenaire. En même temps, pourtant, des résultats imprévus peuvent ne trouver leur sens que dans un certain contexte.

- Les individus occupent une place centrale dans la configuration puisque les relations entre la structure partenariale, les contextes dans lesquels elles se déroulent et les résultats sont médiatisées par ceux-ci. Cet " human agency" constitue un élément essentiel de la dynamique de la relation. Dans le processus de reproduction des structures sociales, les individus vont s'appuyer sur des ressources et des règles existantes et répondre à des conséquences inattendues, des contingences non anticipées ou des trouvailles heureuses. Ces sources de changement sont renvoyées sur les individus et véhiculées par eux-mêmes. Lorsqu'elles sont collectivement partagées, elles peuvent servir non seulement à reproduire mais aussi à transformer la structure de la relation partenariale.
- Ainsi, à chaque instant et au cours de la vie de la relation partenariale, les différentes dimensions de la configuration vont avoir tendance tout à la fois à converger et diverger. Nous postulons ici (i) que la relation peut perdurer sans nécessairement correspondre à une succession harmonieuse d'épisodes, à un tout homogène et cohérent. Par ce modèle, il est donc possible de rendre compte de difficultés que traversent naturellement toutes les relations. Elles se produisent lorsque plusieurs éléments de la configuration ne sont plus alignés. Par exemple, la prise de conscience de l'insuffisance ou de l'absence des résultats escomptés par les protagonistes dans une relation va engendrer a priori, pour chacun d'entre eux, une insatisfaction et se traduire par une période de tensions, de conflits, de négociations, plus ou moins longue, qu'ils parviendront ou non à dépasser. Nous faisons l'hypothèse alors que (ii) la résolution de cette divergence s'opère par le réaligement d'une ou plusieurs dimensions de la configuration. Dans le cadre de notre exemple, l'un des résultats auquel pourrait aboutir cette étape correspondrait peut être à un changement dans l'un des acteurs clés de la relation. Au final, nous considérons que (iii) l'évolution de la configuration relève d'un équilibre instable dynamique.
- L'évolution de la relation partenariale est donc un processus où continuité et changement sont deux pôles constitutifs d'une même réalité. Les relations partenariales se perpétuent et changent en même temps.
- Il résulte de l'ensemble des propositions précédentes que l'on ne peut prédire et déterminer par avance quel sera le chemin de vie de la relation : chacune est unique et construit son histoire.

III. - IMPLICATIONS ET CONTRIBUTIONS

Le développement d'une approche constructiviste sur l'évolution des relations partenariales dans le temps nous semble offrir une perspective complémentaire aux

travaux déjà existants dans ce domaine. Chaque partenariat apparaît comme un phénomène unique dont le déroulement est fait tout à la fois de continuité et de changement, d'harmonie et de dissonance, sans qu'il soit possible de prédire par avance son succès ou son échec.

Le regard porté est donc résolument plus descriptif que normatif, suivant en cela l'idée de Giddens selon laquelle le travail empirique dans le domaine des sciences sociales devrait être plus concerné par une volonté de compréhension des phénomènes sociaux que par la production de théories normatives. Cela ne signifie pas pour autant que cette contribution ne s'adresse pas à la sphère managériale, tout au contraire. Elle plaide simplement pour la reconnaissance de la complexité et de la richesse du phénomène avec pour conséquence l'impossibilité d'identifier une manière seule et unique de bon management. Pour ces derniers acteurs, il ne s'agit donc plus forcément de rechercher la maîtrise ou le contrôle global de la relation au travers de multiples activités ; le pilotage des multiples forces à l'œuvre constitue un autre challenge.

ARINO A., DE LA TORRE J., Learning from failure : towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, 9, 1998, pp.306-325.

BURGELMAN R.A., Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory, and field research, *Organization Science*, 2 , 1991, pp. 239-262.

D'AUNNO T.A., ZUCKERMAN H.S., A life cycle model of organizational federations : the case of hospitals, *Academy of Management Review*, 12, 1987, pp. 534-545.

DOZ Y., Technology partnership between larger and smaller firms, *International Studies of Management and Organizations*, vol XVII, 4, 1988, pp. 31-37.

DOZ Y., The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes, *Strategic Management Journal*, 17, summer 1996, pp. 55-83.

FEDOR K.J., WERTHER W.B., Making sense of cultural factors in international alliances, *Organizational Dynamics*, Printemps 1995, pp. 33-48.

FORREST J.E., Management aspects of strategic partnering, *Journal of General Management*, 17, 4, Summer 1992, pp. 25-40.

FORREST J.E., MARTIN M.J.C., Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry, *R&D Management*, 22,1, 1992, pp. 41-53.

GARETTE B., DUSSAUGE P., *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995, 283 p.

GIDDENS A., *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.

GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 10^{ème} édition, 1996, 920 p.

GULATI R., Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 293 - 317.

HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K., Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, January 1989, pp. 133-139.

HARRIGAN K.R., Strategic alliances and partner asymmetries, in *Contractor et Lorange, Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988, pp. 205-226.

KANTER R.M., Collaborative Advantage: The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July-August 1994, pp. 96-108.

KOGUT B., A study of the life cycle of joint ventures, in *Contractor et Lorange, Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988, pp. 169-185.

- KOZA M.P., LEWIN A.Y., The co-evolution of strategic alliances, *Organization Science*, 1998, 9, pp. 255-264.
- LORANGE P., ROOS J., *Strategic alliances : formation, implementation and evolution*, Blackwell P., Cambridge, 1992, 295 p.
- LYNCH R.P., *The practical guide to joint venture and corporate alliances*, John Wiley and Sons, New York, 1989, 336 p .
- MOHR J., SPEKMAN R., Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp.135-152.
- OLIVER C., Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of Management Review*, vol 15, 2, 1990, pp. 241-265.
- PEKAR P.JR., ALLIO R., Making Alliances Work: Guidelines for Success, *Long Range Planning*, Vol.27, August 1994, pp. 55-65.
- PETTIGREW A.M., *The awakening giant : continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford : Blackwell, 1985.
- PIAGET J., *Etudes sociologiques*, Librairie Doz, Genève, 1977.
- PIAGET J., *Le structuralisme*, Presses Universitaires de France, Paris, 1983.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H., Developmental processes of cooperative interorganizational relationship, *Academy of Management Review*, 19, 1, 1994, pp. 90-118.
- RISPAL M., Les modes de création et de développement d'accords de coopération entre dirigeants de PME européens, *Gestion 2000*, 5, 1995, pp. 85-101.
- SINGH K., MITCHELL W., Precarious collaborations: business survival after partners shut down or form new partenrships , *Strategic Management Journal*, Summer Issue 1996, pp. 99-116.
- STAFFORD E.R., Using co-operative strategies to make alliances work, *Long Range Planning*, Vol.27, June 1994, pp. 64-73.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A., Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 509 - 534.
- THIETART R.A., VANDANGEON I., *Direction et contrôle des alliances stratégiques*, Working Paper, Ceressec, 90034, 1990.
- VAN DE VEN A., POOLE M.S., Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 1995, pp. 510 - 540.

WACHEUX F., Alliances: conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1996, pp. 12-24.

ZAJAC E.J., OLSEN C.P., From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30, 1 January 1993.

ZAJAC E.J., Commentary on alliances and networks, by R. Gulati, *Strategic Management Journal*, 1998, pp. 319 - 321.

ⁱ Pour une synthèse de la littérature sur le sujet, voir les travaux de Oliver (1992)

ⁱⁱ Nous avons ainsi identifié une dizaine de travaux parmi lesquels : D'Aunno, Zuckerman, 1987 ; Doz, 1996 ; Forrest 1992 ; Forrest, Martin, 1992 ; Hamel, Doz, Prahalad, 1989 ; Kanter, 1994 ; Lorange, Roos, 1992 ; Lynch, 1989 ; Pekar, Allio, 1994 ; Ring, Van de Ven, 1994 ; Rispal, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Zajac, Olsen, 1993