



L'apport du concept de situation à l'analyse de la coopération pour comprendre l'instabilité des alliances stratégiques.

Boutru - Creveuil, Anaïs

IAE Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

anais.creveuil@gmail.com

Résumé :

Quel que soit le secteur d'activité et depuis plusieurs décennies maintenant, le nombre d'alliances stratégiques ne cesse d'augmenter quand leur taux d'échec, autour de 50%, demeure constant. L'instabilité chronique des alliances qui a pourtant été l'objet d'une littérature dense, invite à un renouvellement méthodologique (Lehianny & Chiambaretto, 2019). En adoptant une approche processuelle de la coopération inter-organisationnelle et en introduisant le concept de situation, cette communication s'intéresse à une alliance stratégique dissoute précocement. Plus précisément, elle vise à comprendre par l'analyse située de la coopération, comment des conflits temporels ont influencé son instabilité. Notre recherche qualitative et de nature compréhensive consiste en une étude de cas unique et extrême de l'alliance coopérative GlobalÉlectro qui a opéré récemment dans le secteur de la grande-distribution. Cette enquête abductive révèle que l'instabilité d'une alliance émerge de l'échec de négociation de sa durée de vie en situation de coopération.

Mots-clés : alliances stratégiques, coopération, instabilité, processus, situation.



L'apport du concept de situation à l'analyse de la coopération pour comprendre l'instabilité des alliances stratégiques.

INTRODUCTION

Depuis 2014, dans le secteur de la grande distribution française, pas moins de neuf alliances stratégiques aux achats ont été formées par des enseignes concurrentes. En 2021, cinq d'entre elles avaient déjà été dissoutes. Alors que la grande distribution traverse une nouvelle révolution commerciale (Badot et al., 2019) caractérisée par l'émergence d'un paradigme expérientiel (Lemoine, 2003) et omnicanal (Verhoef et al., 2015), les distributeurs historiques sont amenés à faire face à des défis renouvelés pour attirer le nouveau consommateur qui, devenu ubiquiste et omniscient, utilise les outils de la « mobiquité » pour s'informer et consommer, renforçant la concurrence entre les enseignes par les prix et les services (Chen, et al., 2018). L'arrivée des géants du e-commerce (Amazon entre autres) mais aussi de *pure players* spécialisés, associée à la comparaison immédiate des offres prix et services permise par les nouvelles technologies, déstabilisent les positions et entraînent une érosion des marges des enseignes historiques. Si toutes ne rencontrent pas ces difficultés, certaines d'entre elles, pour y faire face, s'associent en formant des alliances à l'achat. Leur objectif : négocier ensemble leurs conditions commerciales auprès des fournisseurs communs afin de générer des synergies, c'est-à-dire payer moins cher les produits qu'elles achètent pour revendre au consommateur final. Notre recherche porte sur une de ces alliances.

Quel que soit le secteur d'activité et depuis plusieurs décennies maintenant, le nombre d'alliances stratégiques ne cesse d'augmenter (Gomes et al., 2016). Cependant, si le choix de former une alliance s'avère être une stratégie de coopération dans laquelle les organisations combinent certaines de leurs ressources et capacités pour créer un avantage concurrentiel (Volderba et al., 2011), la moitié d'entre elles continue de se solder par un échec (Tjemkes et al., 2017). C'est dans ce contexte d'instabilité chronique des alliances stratégiques que la littérature a identifié une multitude de facteurs explicatifs entremêlés (Prévot & Guallino, 2012). Devant leur complexité causale et la persistance du phénomène, les études récentes



s'intéressant à la stabilité (ou l'instabilité) des alliances invitent à un renouvellement méthodologique (Lehianny & Chiambaretto, 2019).

Notre recherche y répond en adoptant une lecture processuelle des alliances et en introduisant le concept de situation pour analyser leur instabilité. Alors que peu de travaux jusqu'alors se sont intéressés aux conflits temporels dans le cadre de la coopération inter-organisationnelle, il s'avère pourtant qu'ils peuvent avoir un impact dramatique sur leur productivité (Pettigrew, 1999) et leur viabilité (Stjerne et al., 2018, Van de Ven, 1994).

La question de recherche à laquelle notre communication tend à répondre est la suivante :

Comment le concept situation permet-il de comprendre, à travers l'analyse de la pratique de la coopération, l'instabilité d'une alliance stratégique ?

Pour cela, nous commencerons par définir l'instabilité des alliances stratégiques dont nous présenterons les différents facteurs identifiés par la littérature (1. Revue de la littérature). Après avoir souligné certaines limites des explications causes – conséquences, nous montrerons que l'introduction d'une lecture processuelle des alliances dans laquelle la situation apparaît comme le lieu de la mise en pratique d'une stratégie de coopération permet d'éclairer sous un angle nouveau la compréhension de leur problème d'instabilité (2. Cadre théorique). Puis l'adoption d'une méthodologie qualitative animée par la logique de l'enquête et de l'abduction se verra justifiée (3. Méthodologie). Nous présenterons ensuite l'étude de cas d'une alliance stratégique aux achats dans la grande-distribution française (4. Étude de cas). Enfin, les apports et les limites de ce papier seront discutés (5. Discussion conclusive).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 L'INSTABILITE CHRONIQUE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Devant les nombreuses définitions des alliances, nous retenons dans notre recherche celle de Gulati, (1998, p. 293) selon laquelle les alliances sont : « *des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services. Elles peuvent survenir pour de nombreux motifs et objectifs, prennent différentes formes, et se déploient au-delà des frontières verticales et horizontales* ». Si les alliances représentent un instrument de management stratégique important, elles demeurent néanmoins difficiles à manager (Gomes et al., 2016). En effet, depuis les années 1990 le nombre d'alliances



stratégiques ne cesse de croître mais leur taux d'échec d'environ 50% demeure constant (Tjemkes, et al., 2017). Plus précisément encore, Meschi (2006, p. 34) rappelle « *qu'environ 15 % des coentreprises disparaissent dans leurs deux premières années d'existence et plus de la moitié dans les six années qui suivent leur création* ».

Ainsi, quels que soient les prismes adoptés pour les étudier, transactionnel ou relationnel, (Garrette & Dussauge, 1995) fonctionnel ou relationnel (Forgues et al., 2006), représentationnel ou processuel, (Lorino & Mourey, 2013), les différents courants de la littérature stratégique s'accordent pour reconnaître à ces organisations un caractère instable prononcé (Das & Teng, 2000) voire inhérent (Inkpen & Beamish, 1997).

Cependant, les contours de la stabilité organisationnelle sont flous et la notion s'avère difficilement mesurable (Blanchot, 2006). Pour autant, deux conceptions théoriques opposées de l'instabilité des alliances se distinguent (Cheriet, 2011). Dans la première, statique, l'instabilité équivaut à l'échec de l'alliance (Hénnart, 1988) ou encore sa résiliation (« *termination* », Kogut, 1989), en d'autres termes son issue : « *outcome* » (Yan & Zeng, 1999). Le problème central qui est posé concerne alors la qualification et la mesure de l'instabilité : qu'est-ce qu'une alliance instable ? quel est leur(s) taux d'instabilité ? La seconde, dynamique, considère que l'instabilité des alliances révèle plutôt une capacité d'« *adaptabilité* » et de « *flexibilité* » des partenaires au fil de leur coopération (Doz, 1996, p.77). Positive, cette approche vise moins à circonscrire la définition et la mesure de l'instabilité en l'opposant à la stabilité qu'à identifier des processus par lesquels le changement émerge (Cheriet, 2011).

Ainsi, notre recherche se détachant du clivage échec/succès d'une lecture statique de l'instabilité, en retient la définition d'Inkpen and Beamish (1997) qui, inscrite dans une perspective dynamique donc, la traduit par tout changement majeur voire dissolution, qui ne serait pas planifié du point de vue d'un ou plusieurs partenaires. Dans cette conception sans dualisme, l'attention est portée sur la manière dont l'instabilité d'une alliance stratégique se produit.

1.2 LES CAUSES MULTIPLES DE L'INSTABILITÉ DE ALLIANCES

Alors que dans le champ du Management Stratégique, la compréhension des facteurs influençant la stabilité des alliances demeure « *l'une des questions les plus intéressantes et aussi l'une des plus épineuses* » du programme de recherche (Gulati, 1998, p. 309), les causes de l'instabilité des alliances, multiples et imbriquées, forment un puzzle (Das et Teng, 2000)



complexe (Lehianny et Chiambaretto, 2019) à démêler. En effet, la multitude des prismes de lectures des alliances stratégiques parmi lesquels la Théorie des Coûts de Transaction (Williamson 1975), la Théorie des Jeux (Axelrod, 1984) l'approche par les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ou encore par l'apprentissage organisationnel (Doz, 1996) explique la variété mais aussi la fragmentation des explications identifiées (Cheriet, 2011). Dans un souci de clarté, nous distinguons les facteurs externes des causes internes tout en soulignant leur caractère non exclusif.

Tout d'abord, les facteurs externes ont pour point commun de caractériser les liens entre l'alliance et son environnement pour en expliquer l'instabilité. On retrouve parmi eux : le degré de concurrence sur le marché (Kogut, 1989), l'attractivité de l'alliance (Inkpen et Beamish, 1997), sa légitimité (Dacin et al., 2007), la multiplication des points de contact entre les partenaires (Lehianny & Chiambaretto, 2014), la substituabilité des partenaires (Greve et al., 2013), l'appartenance des entreprises à un réseau d'alliances (Meschi, 2006) ou encore le contexte de l'accord à partir duquel elle a été formée (Blanchot & Guillouzo, 2011). Puis à ces facteurs externes, se combinent des explications internes à l'organisation « alliance » : sa configuration (Cheriet, 2011), le manque de confiance inter firmes (MacNeil, 1974), les comportements opportunistes des partenaires (Gulati, 1995, Parkhe, 1993), un déséquilibre des rapports de force (Killing, 1983), la fixation d'objectifs irréalistes (Pearce, 1994), le partage de ressources (Pisano et al., 1988), le conflit entre orientation à court terme et à long terme des partenaires (Das & Teng, 2000).

1.3 LE TRAITEMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA COMPLEXITÉ CAUSALE DES FACTEURS D'INSTABILITÉ

Si des conditions initiales ont été identifiées comme nécessaires mais non suffisantes au succès des alliances (Lorange & Roos, 1992), il apparaît que c'est lors de la mise en œuvre de la coopération inter-organisationnelle (Blanchot & Guillouzo, 2011) que ces facteurs externes ou internes deviennent des explications d'échec. En effet, la modification significative des termes de la coopération ou son arrêt non anticipé et/ou unilatéral ne répond pas à une seule explication ni même à plusieurs qui s'ajouteraient les unes aux autres mais relèverait d'une multitude de facteurs qui, entremêlés forment un amas complexe de liens causes-conséquences (Lehianny & Chiambaretto, 2019). Si des grilles de lecture permettent de démêler certains vecteurs de ruptures d'alliance, l'entrelacement de ces causes demeure un problème sous-



exploré. La complexité causale (Lehianny & Chiambaretto, 2019) de l'instabilité des alliances invite alors la littérature stratégique à un renouvellement méthodologique.

Dans cette perspective, la méthode la fsQCA (Ragin, 1987 ; Fiss, 2007) s'appuyant sur l'algèbre booléenne et récemment mise en œuvre par Lehianny & Chiambaretto (2019) a permis de distinguer quatre différentes configurations de causes ou chemins causaux expliquant la stabilité des alliances. La première combinaison (C1) correspond au cas d'une « *alliance composée de deux partenaires qui partagent des ressources mais dont les rapports de force sont déséquilibrés, et fait apparaître que « si le marché n'est pas attractif et si les partenaires ne se rencontrent pas sur d'autres marchés alors l'alliance sera stable » (Ibid., p.45).* Complémentaire à la première combinaison, le chemin C2 intègre l'idée que la faible taille du marché sur lequel opère l'alliance composée de deux partenaires réduit le risque d'opportunisme et favorise sa stabilité. Le troisième chemin montre qu'une alliance et cela quel que soit le nombre de partenaires qui la constitue, sera stable quand bien même les rapports de forces sont déséquilibrés, si ces derniers partagent des ressources communes sur un marché attractif où existe des points de contacts multiples. La dernière combinaison C4 souligne que les alliances comprenant au moins trois partenaires qui partagent des ressources, opérant sur un marché attractif, et ayant un rapport de force équilibré tendent à être stables grâce à la réduction du risque d'opportunisme.

Le renouvellement méthodologique entrepris grâce à l'application de la fsQCA à la question de stabilité des alliances permet ainsi d'éclairer les différents chemins causaux que les alliances stables empruntent. Cependant, nous allons voir comment une lecture processuelle de la coopération et l'intégration du concept de situation en dépassant certaines limites des explications causes-conséquences, éclairent sous un jour nouveau l'instabilité chronique de ces processus inter-organisant (Jones et al., 2008)

1.4 LES LIMITES DES EXPLICATIONS CAUSES-CONSÉQUENCES

La première limite visible à travers l'élaboration de combinaisons de causes consiste en un certain structuralisme. La deuxième limite tient à l'ancrage représentationnel de cette perspective systémique dont un certain manque de réalisme a été généralement démontré (Chia, 1999 ; Tsoukas, 1998) et spécifiquement souligné quand la coopération y est étudiée (Lorino & Mourey, 2013). Ce déficit tient notamment au concept de ressource qui y est retenu et à la manière dont les activités de coordination y sont analysées. En appréhendant les ressources



comme des choses stockables et échangeables (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996), la stabilité dans une alliance apparaît davantage comme le résultat de transactions discrètes (Mac Neil, 1980) dont l'enjeu est de limiter le risque qu'un des deux (ou plus) partenaires ne fasse(nt) preuve d'opportunisme pour se les approprier (Mourey & Lorino, 2013). La troisième limite identifiée porte sur le traitement administré au temps : maîtrisable et maîtrisé, il est un temps mort, un « *dead time* » (Tsoukas & Chia, 2002), statique et qui, exclu de l'examen de la coopération, ne peut pas rendre compte de son mouvement, de sa dynamique, de son caractère intrinsèquement processuel (Ring & Van de Ven, 1994). Une lecture processuelle des alliances invite à étudier l'instabilité non pas comme le résultat de causes imbriquées de manière complexe mais comme l'aboutissement d'un processus social situé : celui de la coopération (De Rond & Bouchiki, 2006 ; Mourey & Lorino, 2013).

Le cadre théorique détaillé dans la partie suivante vise ainsi à apporter des éléments d'explication à la problématique de l'instabilité des alliances stratégiques par un examen situé de la coopération.

2. CADRE THÉORIQUE

2.1. UNE APPROCHE PROCESSUELLE DES ALLIANCES

Plurielles, les approches processuelles des alliances partagent un enracinement dans un paradigme où les organisations, non réifiées sont étudiées en tant qu'« *organizing processes* » (Weick, 1979) et se voient définies comme « *generic social technology for arresting, fixing, stabilizing and regularizing what would otherwise be a wild, amorphous, and hence unlivable world¹* » (Chia, 2002, p.867). Si des débats internes animent le tournant processuel² et « *permeate the process-oriented perspective on organizations and raise important issues concerning the analysis of inter-organizational cooperation³* », (Lorino & Mourey, 2013, p.50) nous retenons que dans ce paradigme, le temps et la socialité sont réintégrés pour analyser la manière dont l'évolution de la coopération entre les acteurs des organisations partenaires

¹ « technologie sociale générique pour arrêter, réparer, stabiliser et régulariser ce qui serait autrement un monde sauvage, amorphe et donc invivable ». Traduction personnelle.

² Cette vision du temps propre aux penseurs pragmatistes (James, Dewey, Follett) est partagée dans des travaux plus récents comme ceux de Weick bien sûr et aussi dans la perspective stratégique-pratique de Kaplan et Orlikowki (2000, 2013).

³ « Imprègne la perspective processuelle des organisations et soulève des questions importantes concernant l'analyse de la coopération inter-organisationnelle ». Traduction personnelle.



explique comment les alliances « *emerge, grow, and dissolve over time*⁴ » (Ring & Van de Ven, 1994, p.91).

En effet, animée par une dialectique fondamentale, la coopération entre les partenaires d'une alliance stratégique évolue dans le temps (de Rond & Bouchikhi, 2004). En faisant alliance, deux organisations (ou plus) précédemment autonomes mettent en commun des ressources humaines et des actifs matériels ; développent une gouvernance partagée et demandent à leurs acteurs d'apprendre à collaborer pour un bénéfice mutuel futur (Todeva & Knocke, 2005). De cette union qui fait se rencontrer et interagir des acteurs de différentes appartenances naît nécessairement des contradictions, des dilemmes, des opposés, des paradoxes : des tensions dont les origines sont variées et les niveaux inter-individuel, inter groupe d'acteurs, inter-organisationnel (Bouchiki, 1998) enchevêtrés. Le concept de situation dans lequel s'instancient les différents niveaux d'analyse de la coopération permet non pas d'identifier des configurations causales de stabilité des alliances, mais de comprendre comment leur temporalité y est négociée. Précisons ce que nous entendons par « *situation* ».

2.2 LE CONCEPT DE SITUATION(S)

Comme le rappelle Quéré (1997, p.1) « *la redécouverte de l'environnement et du contexte* » dans l'analyse de la coopération ne signifie pas, en faisant référence à l'appel de Goffman (1964) qu'on ait cessé de « *négliger la situation* ». Alors que pour Girin (1990), le concept de situation de gestion est défini par trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » (Girin, 1990, p.59), le concept de la situation de management (Journé et Raulet-Croset, 2008), ancré dans l'interactionnisme et le pragmatisme, met en lumière deux autres propriétés essentielles de la situation : son caractère à la fois émergent et indéterminé. Particulièrement pertinent pour analyser les pratiques coopératives et les problèmes qui en émergent, le concept de situation nécessite d'être davantage détaillé.

En effet, en ligne avec les analyses processuelles des organisations, Journée et Raulet-Croset (2008) font de la situation un « *produit de l'enquête, (qui) en même temps abrite le processus d'enquête* » (*Ibid.*, p.31). L'enquête à laquelle il est ici fait référence porte sur la construction du sens de la coopération « *qui se passe ici et maintenant* » (*Ibid.* p.28) entre les acteurs engagés

⁴ « émergent, grandissent, se dissolvent au fil du temps ». Traduction personnelle



par et avec l'organisation. La situation de management intègre donc l'idée selon laquelle (l'organisation et les situations) « *co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation* » (*Ibid.*, p. 29). À la dimension émergente des situations ainsi conceptualisées, s'ajoute également un caractère indéterminé (Quéré, 1997). Cela ne signifie pas que les situations sont des « *créations relationnelles ex-nihilo* » (*Ibid.*, p.167) mais souligne plutôt que ce qui caractérise les situations standardisées créées par l'organisation, est davantage l'imprévu et l'incertitude (Journé et Raulet-Croset, 2008). Émergentes et indéterminées, ces situations sont autant de moments pendant lesquels « *les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant* » (Journé et Raulet-Croset, 2008 p. 31). Elles s'insèrent dans un contexte général et forment une situation globale (« *the whole – the total situation* », Follett, 1924) qui permet « *d'étudier comment chaque facteur affecte tous les autres* » (Fiol, 2005, p. 275 in Gulick et Urwick, 1937 p. 163). Ainsi s'intéresser aux situations produites par la mise en pratique de la stratégie d'alliance nous semble une voie de recherche intéressante pour comprendre comment les acteurs de la coopération traitent la question de la durée de vie de l'alliance.

2.3 LA DURÉE D'UNE ORGANISATION NÉGOCIÉE EN SITUATION

En faisant de la situation l'unité d'analyse de la mise en pratique de la stratégie, la continuité de la coopération apparaît alors comme l'aboutissement d'un processus de négociation (Lorino & Mourey, 2013). En effet, dans un contexte inter-organisationnel où la durée officielle des relations est souvent ambiguë (Kogut,1988) et dans une perspective processuelle où le temps est appréhendé comme une construction sociale (Bluedorn and Denhardt 1988), les situations de management sont le lieu des rencontres des différentes temporalités données à l'organisation par ses acteurs à qui il est demandé de coopérer (Lorino & Mourey, 2013). En situation, les participants discutent des « *événement qui se sont produit dans le passé* » mais aussi de ce « *qu'il se passera dans l'avenir* » (Dewey et Bentley, 1949, p.122). Ils échangent leurs interprétations, discutent de leurs projections, dialoguent et négocient en tentant de convenir d'un horizon commun (Todorov, 1981). Ainsi, les situations permettent non seulement aux acteurs de faire émerger un problème, de le formuler mais aussi potentiellement de le résoudre.

Située, la négociation temporelle de la coopération permet ainsi aux participants de renouveler le passé de l'organisation et de construire son avenir en ouvrant des possibilités d'actions à



venir, le partage d'un horizon commun favorisant la viabilité de la coopération (Das & Teng, 2000 ; De Rond & Bouchiki, 2006).

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 PRÉSENTATION DU CAS

L'alliance GlobalÉlectro a été formée en Q4 de l'année N et dissoute au premier trimestre de l'année N+3. Elle a été composée de 28 membres, dont deux Co-DG, salariés des enseignes et répartis à 50-50 à chacune d'elle. Un comité de surveillance avait la charge de sa gouvernance. Formée sur la base du statut juridique du Groupement d'Intérêt Économique (GIE) pour une durée de cinq années, l'alliance est née du mariage de deux enseignes-parents : ÉlectroShop et FoodMarket.

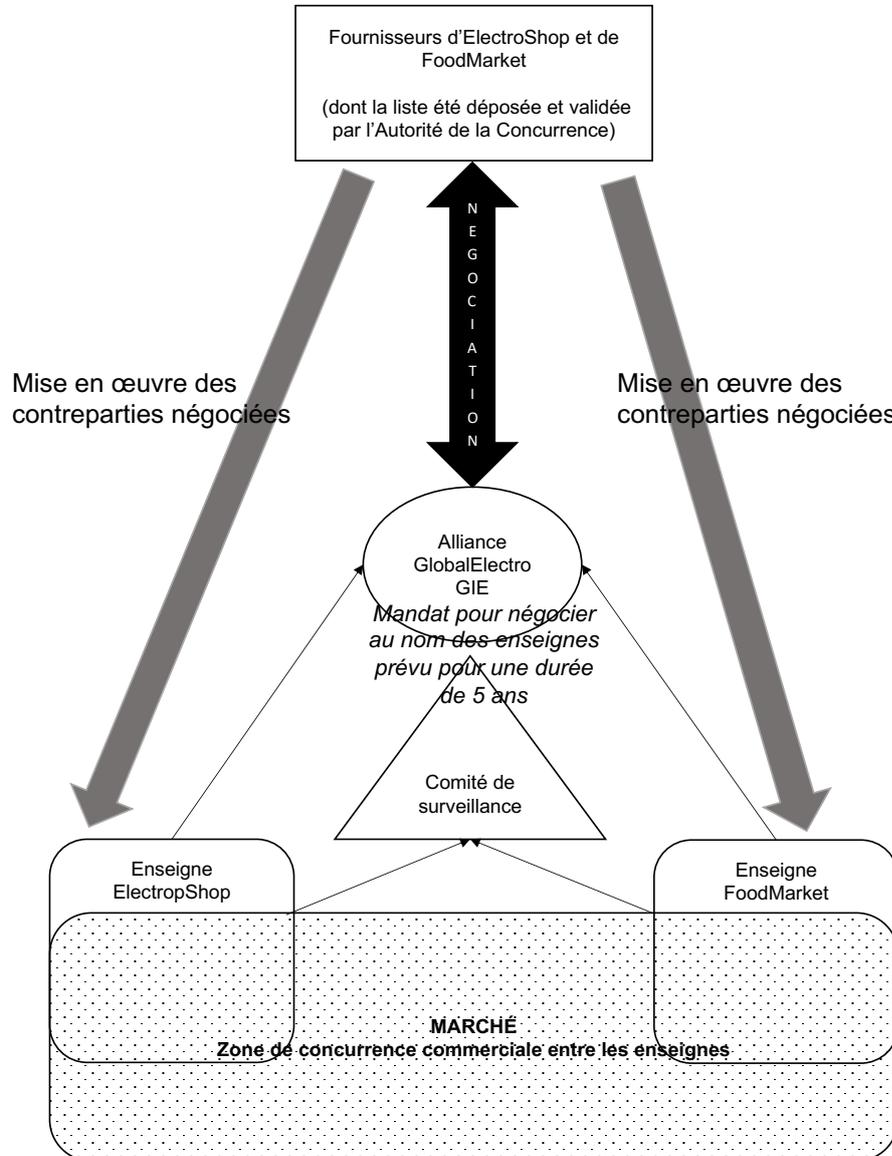
ÉlectroShop, née dans les années 70, est une enseigne de Grandes Surfaces Spécialisées (GSS) leader sur son marché. Pour vendre des produits culturels et électroniques dont les ventes constituent 75 % de son chiffre d'affaires, elle bénéficie d'un réseau de magasins physiques et d'un site Internet marchand lancé au début des années 2000. ÉlectroShop, en fonction des catégories de produits, représente entre 20 % et 30 % des ventes des produits électro sur le marché français.

FoodMarket est une enseigne de Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) née dans les années 60 sur le modèle du « *tout sous le même toit* ». Elle vend dans ses hypermarchés des denrées alimentaires et des produits non alimentaires qui représentent seulement 20% de son chiffre d'affaires, parmi eux l'électro génère 5% de ses recettes.

Faisant face toutes les deux à une perte significative de parts de marché et d'érosion de leurs marges, elles ont donc conjointement décidé de former un partenariat pour négocier auprès de leurs fournisseurs communs (une centaine) de meilleures conditions commerciales pour l'achat des produits électroménagers et électroniques. Selon les règles imposées par l'Autorité de la Concurrence (AdC), les deux enseignes sont restées concurrentes commercialement durant toute la durée de l'alliance. Coopétitive, celle-ci s'est vu fixer par ses organisations-parents des objectifs d'améliorations à négocier - ou autrement appelées synergies à l'achat - établis à hauteur de 194 millions d'euros sur trois ans et répartis par année (107 pour ÉlectroShop et 87 pour FoodMarket).



Figure n°1 : Le triptyque alliance – enseignes-parents et fournisseurs



3.2 PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE

3.2.1 Terreau épistémologique et design de la recherche

Nous rendons ici compte des critères de transparence de notre recherche (Aguinis & Solarino, 2019) : son enracinement épistémologique, la méthode retenue, les modalités de recueil de données et l'analyse du matériel empirique.



Il s'agit d'une recherche qualitative de nature compréhensive (Dumez, 2015) qui consiste en une étude de cas unique et extrême ; un choix justifié par la question de recherche (le « *how* » de Yin, 2012), par la circonscription de l'unité d'analyse à la situation (Baxter et Jack, 2008) et par l'objectif de la recherche qui vise moins une représentativité généralisable qu'un éclairage conceptuel inédit. Cette enquête abductive, plus que de suivre un protocole s'est construite recherche faisant. Elle s'inscrit dans une perspective ontologique pragmatiste dans laquelle la vérité apparaît moins comme une donnée que comme un résultat : elle ne préexiste pas au monde mais naît de l'expérience (Peirce, 1934). Elle est : « *le nom que l'on donne à tout ce qui se montre avantageux au regard de la croyance, et avantageux, aussi, pour des raisons assignables et définies* » (James cité par Hottois, 1997, p.241). La vérité se révèle ainsi adéquate à une situation particulière : c'est une « *vérité-adéquation* », (Girod-Séville et Perret, 2002) qui émerge du processus d'enquête (Dewey, 1938).

L'enquête dont il est ici question s'entend donc dans une terminologie pragmatiste. Mêlant intuition et raisonnement logique, elle renvoie au processus qui permet au chercheur de transformer une situation indéterminée en un tout unifié (Dewey, 1938). Elle commence par un doute et implique trois types d'inférences : l'abduction, la déduction et l'induction. Il ne s'agit pas d'un processus linéaire mais est constitué de « boucles » (Dumez, 2012, p.6) itératives et récursivement imbriquées. Des explications abductives germent de la littérature et du terrain : le raisonnement du chercheur et l'expérimentation permettent de les tester pour les vérifier. De ce fait, la construction d'une revue de la littérature n'a pas pour objectif d'échafauder un modèle à partir duquel s'articulent des hypothèses à tester mais permet de lier en permanence théories et données, les unes éclairant les autres et vice-versa. Ces interactions itératives (Langley, 1999), allers et retours entre surprises des faits mises en lien avec du matériel théorique lui-même progressivement construit, ont fait émerger le problème de gestion et par là même une manière de l'éclairer. Enfin, ces « boucles » expliquent pourquoi au fur et à mesure, l'enquête a été enrichie de différentes modalités de recueil de données.

3.2.2 Une enquête de terrain

Nous nous sommes intéressés à cette alliance avant qu'elle ne devienne notre terrain (Phase pré-immersion, cf. Tableau 1). Puis, en disant à son Co-DG que nous voulions agir dans la négociation commerciale et observer la coopération, nous y avons été immergés pendant neuf mois. Un *deal* a été conclu : en contrepartie d'une mission opérationnelle ayant pour objectif de structurer le processus de négociations commerciales N+2, nous pouvions participer à



l'ensemble des réunions internes (au sein de l'alliance et entre les enseignes) et aux *rounds* de négociations avec les fournisseurs. Notre présence quatre jours sur cinq, l'accès à une messagerie électronique, au réseau de l'alliance et donc à une multitude de documentations sont venus compléter les enregistrements et notes prises lors des interactions physiques ou téléphoniques. Cette période d'immersion en « *observation opérante* » (Follett, 1924), constitue la principale phase de collecte de données (voir Tableau n°1), celle qui a révélé la situation comme lieu d'instanciation du problème lié à la temporalité de l'alliance. Elle a également donné lieu à la première boucle d'analyse.

Tableau n°1 : Trois périodes de collecte de données

Durée de l'alliance	Q4 N à Q1 N+3		
Phases	Pré - immersion	Immersion	Post - immersion
	Q4 N à Q3N+1	Q4N+1 à Q2N+2	Q3N+2 à Q1N+1
	Veille pré-enquête	Enquête dans le terrain	Veille post-immersion
Durée	10 mois	9 mois	8 mois
Recueil de données	<ul style="list-style-type: none"> . Articles de presse . Communiqués de presse officiels . Sites institutionnels (enseignes et AdIC) 	Recherche interactive et opérante : <ul style="list-style-type: none"> - rounds de négociation (42) - réunions de coordination (18) - entretiens (10) - conférence (1) Lettres officielles, présentation Power-Points, fichiers Excel, documents internes obtenus sur le réseau Intranet de l'alliance, e-mails, ...	Entretiens des fournisseurs (6) Entretiens (2) avec le DG1 et deux directeurs (2) Données froides : <ul style="list-style-type: none"> - Articles de presse - Communiqués de presse officiels - Sites institutionnels
Stockage des données	Disque dur et Cloud personnel.	Ensemble des données stockées sur Disque dur et Cloud. Classées par type - date - format Comptes rendus officiels et personnels des réunions Journal de bord Enregistrements puis retranscription des entretiens (8h>30h) et de la conférence (1h30>4h30).	Notes Données classées sur disque dur et Cloud personnel

3.2.3 Les boucles d'analyses

La profusion rapide d'un matériel empirique hétérogène a rapidement posé la question de son traitement. Alors, la période de détachement progressif au terrain a été l'occasion de mettre en œuvre la méthode de l'attention flottante qui consiste à lire, relire, écouter l'ensemble des données (compte-rendus de réunions, enregistrement d'entretiens, documents de toute nature : Power-Point, lettres officielles, journal de bord, etc.) « *pour s'imprégner de l'ensemble du matériau en tant que totalité* » (Ayache et Dumez, 2011, p.35). Cette première phase de mise en relation entre expérience, faits observés, données hétérogènes et littérature « *orientante* » (Whyte, 1984), correspond à la première boucle d'analyse. De cette inférence ont émergé la formulation d'un problème, de premières propositions explicatives mais aussi le constat d'un recueil de données insuffisant : les voix des fournisseurs manquaient. Six entretiens ont alors



été menés auprès d'eux sans guide formalisé mais animés, en suivant Rubin et Rubin (2011), par des « *questions d'investigation* » et des « *questions d'implication* » (*Ibid.*, p. 6) permettant de revenir sur les réponses apportées aux questions principales notamment quand le sujet des conflits liés aux différents horizons temporels de l'alliance était évoqué. À ces entretiens s'ajoute une dernière modalité de collecte de données : une veille permanente au sujet de l'alliance nous a permis de récupérer un maximum d'informations rendues publiques la concernant (articles de presse grand public ou presse spécialisée, rapports annuels d'activité des enseignes, intervention des CEO et DG dans les médias, etc.).

La seconde boucle d'analyse a consisté à écrire le récit du cas. Pour le rédiger, nous nous sommes appuyés sur la définition de Ricoeur (1980, p.11-12 cité par Dumez, 2015, p. 130) et avons établi trois chronologies (Dumez, 2015) nous permettant de réorganiser les événements et de faire ressortir les situations dans lesquelles les conflits de temporalité étaient apparus. Cette rédaction a ouvert la voie à la troisième boucle d'analyse et à l'adoption d'une stratégie narrative (Langley, 1999). Donnant, par les mots du chercheur, à « *voir comme* » les acteurs (Dumez, 2015, p109), la description a pour objectif de proposer une compréhension d'un phénomène organisationnel. En fournissant une « *expérience par procuration* » d'un cadre réel dans toute sa richesse et sa complexité (Lincoln & Guba, 1985, p.359), la description est là pour « *restituer avec art le concret des situations, des interactions, des caractères* » (Dumez, 2010, p. 30). Dans cette communication, nous donnons à voir la manière dont la négociation de la durée de l'alliance participe du changement organisationnel qui dans le cas se conclut par une dissolution.

4. ÉTUDE DE CAS

4.1 UN PARTENARIAT PÉRENNE MAIS...

Même si d'un point de vue commercial sur le marché des produits de l'électro, les deux enseignes parents demeurent concurrentes directes, les discours inauguraux du CEO de ElectroShop et du PDG de FoodMarket annonçant publiquement la formation de l'alliance le 5 décembre de l'année N soulignent la volonté de coopérer fortement et de manière pérenne :

« C'est un énorme honneur pour ElectroShop d'avoir bâti cet accord avec un industriel de la taille de FoodMarket, référence mondiale du commerce. Cela va nous permettre d'être ensemble encore plus forts, plus puissants et pouvoir proposer dans l'avenir



d'énormes opportunités de croissance pour nos partenaires » (CEO d'ÉlectroShop sur France Info, le 5 décembre 2017).

Le même jour dans les Échos le PDG de FoodMarket annonce que :

« Cette alliance marque le début d'un partenariat durable. Notre ambition commune est de créer de la valeur pour nos groupes et nos partenaires » (PDG de FoodMarket, 5 décembre année N, Les Echos).

Pourtant, deux mois plus tard alors que l'AdIC a donné son accord à la mise en place officielle d'une centrale de négociation commune, une question anime les discussions entre les acteurs des enseignes et ceux qui parmi eux ont été sélectionnés pour constituer l'alliance et négocier en leurs noms : combien de temps l'alliance va-t-elle durer ? La multitude des interprétations à ce sujet transforme cette question en problème dont les tentatives de résolution s'instancient en situation.

En effet, alors que l'alliance conduit à une réorganisation profonde des enseignes dont la mission se voit réduite à l'animation commerciale des assortiments, les acteurs apprennent à l'occasion de la présentation des nouveaux organigrammes et autres modes de fonctionnement qui se veulent coopératifs (le 6 février de l'année N+1), que le contrat du GIE est prévu pour une durée de cinq ans et que ses objectifs ont été calculés pour trois années. Ces informations saisies à la volée, favorisent une incongruence cognitive produite par l'idée d'un partenariat officiellement durable mais associé à un contrat et des objectifs à durée limitée et implicitement partagés. Cette ambiguïté est discutée lors de la rencontre (réunions officielles de coordination mais aussi lors d'échanges plus informels) des acteurs des enseignes et ceux devenus membres de l'alliance. Puis, à partir de février N+1, une fois les négociations initiées avec les fournisseurs, ce flou vient également animer les *rounds* de négociations, qui deviennent alors des situations pendant lesquelles le problème de sa durée se voit formulé et traité.

Ces situations, plus que de révéler une opposition dichotomique entre orientation court-termiste de la collaboration et une vision à long terme de la coopération, donnent plutôt à voir l'existence d'une pluralité d'horizons temporels comme autant d'interprétations des acteurs quant à la longévité de l'alliance.



4.2 DES TEMPORALITÉS MULTIPLES EN CONFLIT

Pour certains acteurs, plutôt rattachés à des fonctions de direction (de l'alliance ou en enseignes), la durée de vie de l'alliance n'est pas associée à une date fixe mais à la capacité de coopération des acteurs : *« elle a été prévue pour 5 ans, ça c'est la version officielle, mais qui sait ? elle durera le temps qu'elle durera, plus on arrivera à coopérer plus elle durera et inversement, sa durée de vie c'est nous qui la définissons »* (Co-DG2, Réunion de direction hebdomadaire, Octobre N+1, phase d'immersion)

D'autres acteurs de l'alliance et des enseignes qui occupent des fonctions opérationnelles déplorent davantage cette ambiguïté temporelle car selon eux, elle tend à ne *« pas faire croire à l'organisation »* (Négociateur de l'alliance, réunion de coordination enseignes– alliance décembre N+1, phase d'immersion).

« Il y a eu un flou dès le départ au sujet de la durée de l'alliance. Moi j'ai su que c'était pour 5 ans officiellement, enfin plus précisément que l'autorisation de s'associer auprès de l'AdlC avait été demandée pour une durée de 5 ans. Mais en fait, aux fournisseurs on ne leur a pas dit que c'était pour 5 ans (...). Dans le courrier qui leur a été adressé, (...) aucune mention de durée n'y est faite, dans la présentation officielle non plus. D'ailleurs, j'y pense, on ne nous a jamais précisé qu'il ne fallait pas informer les uns et les autres que GlobalÉlectro était prévue pour cinq ans mais je ne sais pas pourquoi c'est devenu un sujet sensible. Enfin (...) si ... si j'y réfléchis bien je pense que c'est parce que du point de vue des fournisseurs c'était prendre le risque de s'engager sur une durée précise sans la tenir ... et aux yeux des enseignes en particulier de FoodMarket c'était leur annoncer que quasi définitivement, parce que c'est long 5 ans ... qu'ils avaient perdu la négo. Alors on a préféré rester dans un flou ou chacun imagine quelque chose... » (Directeur de marché de l'alliance, entretien Mars N+2, phase d'immersion)

Les situations de négociations commerciales avec les fournisseurs sont également l'occasion d'apercevoir l'opposition entre différentes interprétations temporelles. Quand, une fois la phase d'immersion terminée, nous interrogeons les fournisseurs, la *« bizarrerie »* au sujet de la durée de vie de l'alliance (Directrice commerciale d'une marque de petit-électroménager, entretien, phase post-immersion) a pour conséquence qu'*« on peut lui donner la durée que l'on veut (...) et que nous, les fournisseurs, avons intérêt à jouer la montre. On peut tenir la pression un an sur les négos, on reconduit les conditions, c'est tendu avec les équipes GlobalÉlectro mais bon si ça ne dure pas trop longtemps on sait gérer (...) par contre on ne peut pas le faire plusieurs*



années de suite, on prendrait trop de risques (...). Tout ça pour dire que moi dès le début je me suis dit que dans deux ans c'était fini et d'ailleurs je ne m'en suis pas cachée ».

De la variété des horizons temporels donnés à l'alliance par ses membres et par les acteurs des enseignes et ses fournisseurs, et dont n'avons donné ici qu'un aperçu non exhaustif émergent des conflits conduisant les acteurs à négocier la temporalité de l'alliance pour tenter de résoudre ce problème de durée.

4.3 LA NÉGOCIATION DE LA DURÉE DE L'ALLIANCE N'ABOUTIT PAS AU PARTAGE D'UN HORIZON COMMUN

Les situations réunissant les acteurs de GlobalÉlectro, des enseignes et les fournisseurs (pas nécessairement en même temps) donnent à voir l'existence de différentes temporalités accordées à l'alliance, leurs complémentarités, parfois, leurs oppositions surtout. Les situations mêlant analyse et action face au problème de sa durée ouvrent la voie à un processus de négociation temporelle :

« moi je pense que dans deux ans on est toujours là à négocier, tu penses ce que tu veux, que ça tiendra pas, mais à mon avis ils ont pas investi autant pour que l'année prochaine ce soit terminé » (Négociateur de l'alliance, rdv de négociation janvier N+2 avec un fournisseur d'une marque de TV, phase d'immersion)

Ponctuellement, dans certaines situations, la négociation produit un compromis quant à son horizon temporel. Les acteurs en présence arrivent à partager une vision commune qui souvent consiste d'ailleurs à s'accorder sur le fait que sa durée de vie est indéterminable :

« un flou temporel qui pour autant n'est pas contre-productif, on est pas sûr mais on est d'accord là-dessus » (directeur de marché, réunion de coordination alliance, janvier N+2, phase d'immersion)

Locaux et ponctuels, ces compromis temporels ne forment pas une situation globale dans laquelle le problème de la durée de l'alliance est résolu. Des dyschronies persistantes inhibent la viabilité de la coopération et par là déséquilibre l'alliance. En effet, quelques fournisseurs se faufilent dans cette faille temporelle, alimentent la confusion auprès des équipes des enseignes en pérennisant certaines pratiques conduisant à ce que l'alliance soit court-circuiter et ne puisse plus négocier. Certains acteurs des enseignes-parents, particulièrement impactés par la mise en



œuvre de GlobalÉlectro et le recalibrage de leurs missions, continuent de soutenir l'idée d'une durée limitée du partenariat et entravent eux aussi la coopération. Enfin, les membres de l'alliance, face aux fournisseurs et aux enseignes, défendent globalement leur organisation jusqu'à ce qu'un doute généralisé quant à sa dissolution précoce ne se diffuse puis se transforme en la croyance partagée d'une viabilité fragile.

Alors que la question de la durée de vie de l'alliance a été traitée par les directions des organisations-parents avant sa formation et qu'elle génère de l'incertitude et de l'ambiguïté conduisant les acteurs impliqués à la négocier, c'est un problème qui est ensuite totalement abandonné ou en tout cas à la seule charge des acteurs des organisations concernées :

« En fait le problème ... ce n'est pas tellement le flou au sujet de sa durée de vie, c'est le fait qu'ils ne se soient jamais rendu compte qu'on se déchirait sur cette question ou en tout cas que rien n'ait été fait à ce sujet » (Directrice du marché, réunion de direction de l'alliance, Avril n+2, phase d'immersion)

En septembre N+2, le CEO d'ÉlectroShop demande au Comité de Surveillance que la dissolution de l'alliance soit discutée. En Novembre, l'annonce officielle de sa disparition est annoncée dans la presse. En janvier N+3 GlobalÉlectro n'est plus.

5. DISCUSSION CONCLUSIVE

L'analyse située de la coopération au sein du triptyque organisationnel alliance - organisations-parents et parties-prenantes (ici les fournisseurs) décrite dans la section précédente donne à voir que le changement organisationnel, aboutissant finalement à la dissolution prématurée de GlobalÉlectro, est animé par un processus de négociation dont l'objet est sa durée de vie. En effet, si au moment de sa formation, les *leaders* des organisations-parents lui ont prédéfini un horizon officiel, c'est une fois que les acteurs engagés dans la coopération se rencontrent que la pluralité d'interprétations temporelles se voit révélée. Cette variété de durées de vie de l'alliance accordées par les acteurs les conduit ainsi à s'interroger collectivement se demandant combien de temps va-t-elle vraiment durer ?

Alors que certaines situations donnent lieu à un compromis temporel qui consiste d'ailleurs moins à déterminer une longévité à l'organisation que de se mettre d'accord sur le caractère fondamentalement incertain de sa durée ; dans d'autres un conflit persiste puis un doute se diffuse, éprouvant finalement la viabilité de l'alliance. Dans ces situations infécondes,



l'absence d'acteur animant la coopération et orientant le processus d'enquête au sujet de sa temporalité éclate de manière frappante.

Intégré à une approche processuelle des organisations, le concept de situation utilisé pour analyser la coopération apporte quatre éléments clé pour comprendre l'instabilité des alliances :

- il confirme le **caractère intrinsèquement dynamique de l'alliance stratégique en tant qu'organisation**. Plus précisément, il fait ressortir qu'une alliance ne se réduit pas à la mise en œuvre d'une stratégie mais s'apparente à un processus inter-organisant dont l'évolution est assujettie à la capacité coopérative des acteurs qui le composent, y participent et l'animent.
- il accrédite **l'existence d'un conflit de nature temporelle** donnant lieu à une dialectique créant un changement organisationnel. L'affrontement, qui ne se réduit pas à une simple opposition entre une vision long et court-termistes de l'alliance en fonction des intérêts de chacun, indique au contraire qu'il existe une **pluralité d'interprétations**, comme autant de possibilités, **quant à la durée d'existence de l'alliance**.
- il donne à voir un **processus de négociation ayant pour objet la longévité de l'alliance** et pendant lequel les acteurs partagent leurs avis. Deux issues semblent possibles : soit les acteurs se mettent d'accord sur le caractère indéterminable de la durée de l'alliance ; soit, en cherchant vainement à la déterminer, le conflit qui les oppose s'enlise et compromet *in fine* la capacité des acteurs à se projeter et s'investir dans la coopération.
- il révèle **l'existence d'un rôle de « manager » temporel** : celui qui, en rappelant le caractère intrinsèquement dynamique et incertain de l'alliance stratégique, permet aux acteurs de résoudre la problématique de sa durée en la dépassant.

L'introduction puis les apports du concept de situation à l'analyse de l'instabilité des alliances nous permettent d'attribuer trois contributions à cette recherche.

La première, de nature théorique, porte sur l'identification d'une nouvelle tension temporelle qui influence le changement organisationnel : à la dialectique court-terme *versus* long-terme (Das & Teng, 2000 ; de Rond, M. & Bouchikhi, H., (2004) s'ajoute une négociation dialogique



(Lorino et Mourey, 2013) déclenchée par la rencontre d'une multitude d'interprétations quant à la durée de l'organisation.

La seconde d'ordre méthodologique repose justement sur l'utilisation du concept de situation dans cette étude de cas unique. Nous répondons ainsi à l'appel du renouvellement méthodologique pour comprendre l'instabilité des alliances tout en faisant preuve d'un renversement épistémologique. En effet, sans chercher à définir un lien de causes à effet généralisable, nous montrons que l'examen situé de la coopération révèle l'existence puis la formulation d'un problème lié à l'ambiguïté de l'horizon temporel de l'alliance. Face à cette contribution, se dressent deux limites majeures. La première limite tient au choix d'une étude de cas non seulement unique mais aussi extrême. Elle conduit à s'interroger sur l'apparition de ce type de conflit temporel dans d'autres alliances qui opèrent dans d'autres contextes. La seconde limite renvoie à la dimension spatiale de la situation qui n'a pas été du tout exploitée dans l'analyse de la coopération.

La troisième contribution est managériale. Sans visée directement prescriptive, elle invite les « *alliance managers* » à la vigilance quant aux conflits temporels sous-jacents qui émergent parmi les acteurs constituant les partie-prenantes amenées à coopérer à travers l'alliance. En effet, il ne suffit pas de donner à l'organisation une durée de vie officielle et prédéterminée au moment de sa formation mais il semble nécessaire de prendre conscience du caractère dynamique de l'organisation et de le rappeler tout au long de son existence. Autrement dit, et peut-être paradoxalement, il s'agirait d'explicitier et d'admettre le caractère instable de ce type d'organisation pour justement le gérer et par là mieux maîtriser les risques d'instabilité.



Références

- Aguinis H & Solarino AM. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40, 1291–1315.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York.
- Ayache, M et Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(3), 29-34.
- Badot, O., Lemoine, J. & Ochs, A. (2019). "Distribution 4.0" : une nouvelle révolution commerciale ? *L'Économie politique*, 81(1), 8-22.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Blanchot, F. (2006). « Alliances et performances : un essai de synthèse ». *Cahier de recherche* n°2006.1.
- Blanchot, F. & Guillouzo, R. (2011). La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse. *Management International*, 15 (2), 95-107.
- Bluedorn, A.C., & Denhardt, R.B., (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*, 14 (2), 299–320.
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C.-W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4.
- Cheriet, F. (2011). Instabilités des coopérations entre firmes multinationales et entreprises locales : Configurations des alliances et issues stratégiques, UMR MOISA.
- Chia, R. (2002). Essai: Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, 23(6), 863-868.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169- 187.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77- 101.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. Henry Holt, New-York.
- Dewey, J. & Bentley A.F. (1949). *The Knowing and the Known*. Beacon Press, Boston.
- Doz Y.L., (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17. p.55-83.
- Dumez, Hervé (2015). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Éditions Vuibert.



- Dumez, H., (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H., (2010). Éléments pour une Épistémologie de la recherche qualitative en gestion, *Le Libellio d'Aegis*, 6 (4), p3-16.
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organizational Science*, 7, 136-150.
- Fiss, P.C (2007). A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. *Academy of Management Review*, 32(4),1180- 1198.
- Fiol, M. (2005). Contrôler pour penser, penser pour contrôler. *Comptabilité et Connaissances*.
- Forgues, B., Fréchet, M. & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles: Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 164 (5), 17-31.
- Garrette B. & Dussauge, P., (1995). *Les stratégies d'Alliance*, Editions d'Organisation.
- Girin, J., (1986).L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 18 et 19 novembre 1986 sur le thème : "Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion", Actes publiés par l'ISEOR, 170-186.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, *In A.-C. Martinet (dir.), Epistémologies et Sciences de Gestion*, (pp.141-182). Paris: Economica,
- Girod-Séville M. et Perret, V. (2002), Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme, *In N. Mourgues & alii (Dir), Questions de méthodes en sciences de gestion*, (pp315-333). EMS.
- Goffman, E. (1964). The Neglected Situation, *American Anthropologist*, 66 (6), 133-136.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15- 27.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Gulick L.H. & Urwick L.F., Eds, (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York, Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hénnart J. F., (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic*



Management Journal, 9 (4), 361-374

- Hottois G., (1997). *De la renaissance à la Postmodernité*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint-ventures. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 177–202.
- James W., (1968). *Le pragmatisme*, traduit par E. Le Brun, Paris: Flammarion, sciences de l'homme.
- Jones, C., & Lichtenstein, B. (2008). Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In: S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers & P. Smith Ring (eds.): *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 231-255). Oxford University Press.
- Journée, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*, 24, 965–995.
- Kogut, B. (1988). Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures : Reciprocity and competitive rivalry, *The Journal of Industrial Economics*, 38(2),183-98.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271–282.
- Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2019). L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : Une application à la stabilité des alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-6.
- Lemoine J.-F., (2003). Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente. *Revue Française du Marketing*, 194 (4/5), 83-101.
- Lincoln Y.S. et Guba E.G., (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Sage.
- Lorange, P. et Roos, J., (1992). *Strategic alliances and joint-ventures: Formation, Evolution and Implementation*. Basil Blackwell, Oxford.



- Lorino, P., Mourey, D. (2013). The experience of time in the inter-organizing inquiry: A present thickened by dialog and situations. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (1), 48-62.
- Macneil I. R. (1980). *The new social contract*, Yale University Press.
- Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4 (2), 301–324.
- Peirce, C.S. (1931-58). *The collected papers of Charles Sanders Peirce*. Ed, C. Hartshorne and P. Weiss (vols. 1-6) and A. Burks (vols.7-8). Harvard University Press
- Pettigrew, A., Webb, D. (1999). The Temporal Development of Strategy: Patterns in the U.K. Insurance Industry. *Organization Science*, 10 (5), 519-690.
- Pfeffer, J., & P. Nowak, (1976). Joint ventures and interorganizational dependence. *Administration Science Quarterly*, 21, 394–418.
- Pisano, G., Russo, M.V., & Teece, D.J. (1988). Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry, *In* D. C. Mowery (Ed.), *International Collaborative Ventures in US Manufacturing*, Ballinger.
- Prévot, F. & Guallino, G. (2012). La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17 (1), 71–87.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux*, 85(5), 163-192.
- Ragin, C.C. (1987). *The Comparative Method*. University of California Press.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Development process of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- de Rond, M. & Bouchikhi, H., (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances, *Organization Science*, 15, 1, 56–69.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stjerne, I.S., Söderlund, J., & Minbaeva, D. (2018). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 37 (2), 347–365.
- Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, 43 (1), 123-148.
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine. Le principe dialogique*, Paris: Editions du Seuil.



- Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2017). *Strategic alliance management* (Second Edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567—582.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174- 181.
- Yan, A. & Zeng M., (1999). International joint ventures instability: a critique of previous research, a reconceptualisation and directions for future research. *Journal of International Business studies*, 30 (2), 397- 414.
- Yin, R.K., (2012). *Application of Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
- Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press. Macmillan.
- Whyte, W., (1984). *Learning from the field: a guide from Experience*. Sage.