

La contractualisation psychologique dans les relations interorganisationnelles : une analyse dans les partenariats d'innovation

Marc Fréchet

Université des Sciences Sociales de Toulouse

IAE

Place Anatole France

31042 Toulouse cedex

frechet@univ-tlse1.fr

Résumé

Les difficultés relationnelles dans les partenariats et les alliances sont souvent reconnues par la littérature mais restent difficiles à expliquer. Dans cette contribution, nous montrons que la notion de contrat psychologique peut être mobilisée pour expliquer une partie des dysfonctionnements relationnels des alliances. En l'occurrence, cinq études de cas permettent d'illustrer cette idée. On y constate que les acteurs nourrissent en effet des attentes sur les règles qui doivent être respectées au cours de la collaboration. Ces règles sont issues des phases de négociations mais aussi d'éléments contextuels. Il apparaît ensuite qu'en cas de violation perçue du contrat psychologique, les individus amorcent un comportement de retrait de collaboration, et des relations plus ou moins tendues avec le partenaire s'ensuivent inévitablement.

Mots-clé : alliances, partenariats, contrat psychologique, innovation, contrat

La contractualisation psychologique dans les relations interorganisationnelles : une analyse au travers des partenariats d'innovation

Au cours des vingt dernières années, les rapprochements interorganisationnels se sont multipliés au point de devenir l'un des objets d'étude majeurs en stratégie. Les auteurs se sont abondamment intéressés à la formation, au choix des partenaires, à la structure de gouvernance et à la dynamique évolutive du partenariat (Gulati, 1998; Gulati *et al.*, 1994; Philippart, 2001) et n'ont pas manqué de noter l'importance des dysfonctionnements qui pouvaient surgir à l'occasion des alliances (Park & Russo, 1996; Rigby, 2001). Les difficultés relationnelles telles que le manque de confiance (Husted, 1994) et les conflits, en particulier, sont apparus comme un obstacle significatif au succès des partenariats de toute sorte (Das & Teng, 2000; Davenport & Miller, 2000), les partenariats d'innovation présentant les caractères exacerbés de cette constatation générale.

Néanmoins, les raisons des tensions au sein des alliances sont la plupart du temps évoquées en terme de stratégies divergentes ou incompatibles (Park & Ungson, 2001). Et malgré un accroissement récent d'intérêt (Ariño *et al.*, 2001), il reste beaucoup à apprendre sur les causes et les raisons des tensions dans les partenariats (Spekman *et al.*, 1998). En fait, les contrats d'alliances ont été implicitement traités en droit et en économie comme des réalités parfaitement appréhendées par les représentants des organisations partenaires ce qui exclut l'existence de dissonances dans la représentation que se font les parties de l'acte contractuel. Le cas exemplaire est constitué par la théorie des coûts de transaction qui, sous cet angle, considère les situations de négociation comme d'emblée parfaitement structurées (Foss, 2001). Le contrat peut être incomplet, mais il l'est de manière objective, chacun étant capable de comprendre la réalité de la même manière que les autres, encore que certains aspects de ladite réalité puissent être « inobservables ». En quelque sorte, le contrat est un instrument transparent. Il n'y a donc pas de raison que les protagonistes entretiennent avec lui de quelconque rapport.

Or, les développements récents en science de gestion, particulièrement en Gestion des Ressources Humaines avec la notion de contrat psychologique, mettent en évidence à la fois l'existence d'un rapport normatif au contrat et le rôle de cette représentation dans les comportements réducteurs de qualité qui peuvent exister chez les salariés. Le contrat est

susceptible de représentation. De fait, les individus nourrissent des attentes quant à l'acte qu'ils ont passé. Ils estiment qu'un certain nombre de règles doivent être suivies. L'origine de ces règles tient en premier lieu au contrat mais aussi aux discussions, aux référents des participants. Il existe ainsi, dans tout contrat, un mécanisme d'internormativité complexe (Kirat, 1999).

Dans cette contribution, nous voudrions montrer que la notion de contrat psychologique est utile à la compréhension des processus d'évolution des alliances stratégiques. En particulier, nous voudrions montrer qu'une analyse par le contrat psychologique permettrait de mieux comprendre les dysfonctionnements relationnels au sein des alliances. Nous projetons ainsi de transférer la notion de contrat psychologique du seul champ de la GRH à celui, désormais, des alliances stratégiques. Selon nous, une telle approche permet de mieux appréhender les incompréhensions qui peuvent surgir et surtout les réactions émotionnelles des champions des organisations en présence. Concrètement, nous avons analysé cinq cas de partenariats d'innovation qui ont connu des difficultés relationnelles. Les partenariats d'innovation, en raison de l'incertitude qui les entoure, sont particulièrement sensibles aux divergences entre partenaires (Osborn & Hagedoorn, 1997) et donc au phénomène de contractualisation psychologique (Rousseau, 2001). Le manque d'harmonie des relations et les ruptures de contrat psychologique y sont plus sensibles. A chaque fois, nous avons essayé de comprendre les conflits et les tensions en y transposant la notion de contrat psychologique.

Ce travail de transposition de la notion de contrat psychologique n'est pas strictement nouveau. Ring et van de Ven (Ring & van de Ven, 1994) l'avaient clairement suggéré et la mise en œuvre d'un tel projet a été réalisée par Philippe Monin (Monin, 1998) dans des termes, il est vrai, légèrement différents. Philippe Monin avait choisi d'éclairer l'ensemble des processus psychologiques ayant trait au phénomène de contractualisation. De manière plus restreinte, nous nous limitons à ceux qui peuvent expliquer les difficultés relationnelles. Par ailleurs, nous mettons en avant l'importance des premiers stades de contractualisation, lors des négociations initiales, sur les représentations du contrat qui prévaudront tout au long de la vie du partenariat.

L'article s'organise en trois parties. Dans la première, nous présentons à grands traits la méthode d'étude de cas qui a été employée. Ensuite, nous tentons de spécifier, en tenant compte de chacun des cas étudiés, quel était le contrat psychologique qui avait été perçu par chacun des contractants comme les règles qui auraient dû être suivies par les membres de la collaboration. Enfin, la troisième partie permet d'aborder les conséquences de la violation du

contrat psychologique. Cette violation a eu pour effet, dans les cas étudiés, de provoquer une nette dégradation des relations et de préparer, sinon de provoquer, le conflit.

1. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique est une notion qui a été développée par les chercheurs en théorie des organisations. Peu satisfaits de la portée explicative des approches économique et juridique du contrat, les savants, essentiellement outre-atlantique, ont développé de nouvelles approches de la relation salariale.

Les premiers travaux, et la notion de contrat psychologique elle-même, datent du début des années 1960. Mais c'est seulement dans les années quatre-vingt et quatre-vingt dix que l'attention s'est portée massivement sur le contrat psychologique des employés. Sur un marché de l'emploi marqué par un important rétrécissement, le caractère fortement incomplet du contrat de travail est apparu de manière plus marquée. Les salariés se sont montrés très sensibles au respect de certaines règles, de certaines obligations qu'ils estimaient être à la charge des entreprises. Les chercheurs constatent que lorsque les salariés ne perçoivent pas ce qu'ils estiment devoir leur être dû, ils adoptent des comportements de réduction de la qualité du travail, leur désengagement pouvant aller jusqu'à des actes d'agressivité. C'est l'étude du lien entre les promesses qui ont été perçues et le comportement adaptatif du salarié qui a constitué le cœur de la recherche en théorie du contrat psychologique. Les contributions les plus significatives en la matière sont celles de D. M. Rousseau et de son équipe. Elles ont contribué à cerner assez précisément la notion de contrat psychologique comme une représentation que se fait un individu, à un moment donné, des obligations qui incombent à lui-même et à son cocontractant. Dès lors, le salarié s'estime partie à un contrat qui peut éventuellement n'être connu que de lui seul. S'il juge, à un moment donné, que l'organisation a violé le contrat psychologique, il adoptera un comportement de réduction de ses contributions selon diverses modalités. Généralement, la violation d'un contrat psychologique s'accompagne d'une baisse de l'implication, d'une augmentation de la méfiance et de l'agressivité. Etant donné le lien qui peut exister entre la violation d'un contrat tel qu'il est perçu, et l'émergence de comportements pouvant conduire au conflit, on est conduit à s'interroger sur la transposition possible de la notion aux partenariats interorganisationnels. De rares recherches s'y sont déjà essayées et ont permis des avancées théoriques dans la compréhension des alliances entre organisations.

Le contrat psychologique est une notion qui doit permettre de penser le phénomène complexe du comportement au travail du salarié. Il s'agit donc d'une notion très englobante qui pourrait presque paraître d'essence métaphorique (Herrbach, 2000). Ce n'est pourtant pas le cas. Le postulat qui sert de base aux développements de D. M. Rousseau sur le contrat psychologique est que les gens « pensent contractuellement » (Rousseau, 1995). Les individus appréhenderaient leurs relations sociales en termes de droits et d'obligations. D'une façon très similaire à celle qui a cours dans les théories de l'échange social, les salariés ajustent leurs contributions à la mesure de celles dont leur fait bénéficier l'organisation. Dans un système contractuel complet, les contributions sont déterminées au moment de la négociation. Mais la planification parvient rarement à saisir l'éventail possible de ces prestations. Il apparaît que malgré tout, le salarié va continuer à percevoir la relation qui l'unit à son organisation comme régie par un corps de règles spécifiques. Le contrat psychologique est alors l'ensemble des obligations que le salarié perçoit à la charge des parties de son contrat de travail. Il est accompagné de contrats voisins qui altèrent sa portée.

1.1. DÉFINITION

Fondamentalement, un contrat psychologique renvoie à l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation (Morrison & Robinson, 1997). C'est l'ensemble des croyances d'un individu concernant les termes et les conditions de l'accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie (Rousseau, 1989). Le contrat se forme par l'échange accepté -- le consentement - d'une promesse et d'une rétribution - l'objet du contrat. C'est ce que l'individu a consenti, et non ce que le cocontractant « entend » qui fait le contrat. Le contrat psychologique est donc une représentation mentale des droits et obligations qui ressortissent à une relation à un moment donné. Il est essentiellement de nature perceptuelle.

La perception de la violation d'un contrat psychologique va généralement au-delà de la simple insatisfaction des attentes ou des récompenses pour inclure des considérations tenant à la justice distributive ou procédurale. En ce sens, la violation du contrat psychologique est une forme d'injustice perçue. L'importance des considérations tenant à l'équité peut sembler remettre quelque peu en cause l'intérêt de la notion de contrat psychologique *per se*. L'utilisation directe de théories de la justice organisationnelle pourrait paraître plus pertinente. Au-delà de cette impression circonstancielle, il convient de relever que la spécificité même de la notion de contrat psychologique se pose au niveau le plus général (Herrbach, 2000). En raison de la proximité des théories de la contractualisation psychologique et des théories de l'équité ou de la théorie des attentes, il est parfois difficile de spécifier l'apport de la théorie du

contrat psychologique. Il convient alors de bien distinguer le contrat psychologique des attentes générales que peuvent formuler les individus sur ce qu'ils s'attendent à trouver dans une organisation (Robinson *et al.*, 1994). Les attentes générales émanent d'une grande variété de sources telles que l'expérience passée, les normes sociales, les discussions avec les collègues. Le contrat psychologique ne porte, lui, que sur des attentes auxquelles le salarié estime avoir droit (*entitled*). L'idée que le salarié est en droit d'attendre une prestation particulière est à prendre ici au sens commun plus que dans la rigueur d'une acception juridique. Le contrat psychologique se compose d'attentes qui, à la différence des attentes portant en général sur le travail, ont un caractère profondément réaliste et raisonnable pour celui qui les formule.

On peut être tenté de rapprocher le contrat psychologique de la volonté réelle qu'avait l'individu au moment où il a contracté. Le droit envisage des cas où, la volonté lors de la conclusion du contrat ayant été viciée, l'accord qui a été conclu est susceptible de nullité. Cependant, en tant que représentation d'une relation d'échange à un moment donné, le contrat psychologique existe à toutes les étapes de la relation contractuelle et, en tant que perception de l'un des contractants, il est susceptible de subir des modifications. S'il n'est pas d'évolution envisageable pour la relation d'échange, le contrat psychologique n'a pas de raison d'être différente de la volonté réelle du contractant au moment de la conclusion du contrat. Le contrat psychologique n'est toutefois pas sans lien avec un contrat juridique. Il lui est même lié, mais une différence essentielle réside dans l'auteur de l'évaluation du contrat.

1.2. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET CONTRATS VOISINS

D. M. Rousseau a proposé une typologie qui a la particularité de montrer comment le contrat psychologique s'articule avec d'autres types de contrats (Rousseau, 1995). Cette typologie est présentée dans le tableau 33.

	Individu	Groupe
Interne	1 – Contrats psychologiques	2 – Contrats normatifs
Externe	3 – Contrats tacites	4 – Contrat Social

Tab 1 - Les différents types de contrats (d'après Rousseau, 1995)

Outre le contrat psychologique, les différents contrats identifiés sont:

- Le contrat normatif: il y a contrat normatif lorsque des membres d'une organisation se croient parties à un même contrat. Le contrat psychologique est un contrat individuel. Néanmoins, il est possible que plusieurs membres d'une même organisation croient avoir conclu le même contrat psychologique avec leur employeur. Dans ce cas, le non-

respect du contrat par l'organisation à l'égard de l'un de ses membres peut avoir des répercussions auprès d'autres membres qui, bien que n'étant pas visés par la violation du contrat psychologique se sentent fortement impliqués.

- Les contrats tacites sont les attributions que les personnes non participantes au contrat (c'est-à-dire externes) développent au regard de ses termes, acceptabilité et mutualité. A la différence du contrat normatif, les tiers qui vont assister à l'exécution ou à la violation du contrat ne partagent pas le même contrat avec l'employeur. Il peut s'agir notamment du contrat tel que les juristes l'envisagent.
- Les contrats sociaux sont les contrats fondés sur les croyances collectives partagées sur le comportement approprié en société. Les contrats sociaux ne sont pas fondés sur les promesses mais influent sur l'interprétation de celles-ci. Elles peuvent constituer des méta-obligations.

Présenter les contrats comme distincts n'implique pas qu'ils sont indépendants. Le contrat normatif conditionne la réaction d'une catégorie de salariés à la violation du contrat de l'un des leurs. Parallèlement, les contrats sociaux conditionnent à la fois les attentes des individus, et donc le contrat psychologique en même temps que la manière que vont avoir les tiers d'apprécier le contrat.

1.3. LES SOURCES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Parce qu'elles portent sur la relation de travail, les promesses ne comprennent pas que des éléments financiers, mais aussi des éléments portant sur la qualité des liens qui vont exister entre le salarié et sa hiérarchie. En des termes plus généraux, les promesses perçues comprennent des éléments de nature économique, dits transactionnels, et des obligations qui relèvent plus d'une dimension sociale -- les éléments relationnels.

Suite aux nombreuses études menées sur la question, il semble que la perception de ces promesses se développe à partir de deux sources: l'interaction avec les représentants des organisations et la perception de la culture organisationnelle. D'une part, les personnes représentantes de l'organisation, lorsqu'elles entrent en contact avec les salariés, font souvent des promesses implicites ou explicites. D'autre part, la perception par les employés d'une culture, des procédures et des standards opératoires façonne également le contrat psychologique. A partir de ces interactions primitives, le contrat psychologique se développe, définissant la relation d'échange d'une manière très proche de celle de la théorie de l'échange social. Les promesses qui sont échangées ne consistent pas seulement en des échanges verbaux explicites mais aussi en des interprétations que les contractants ont des promesses qui ont été effectivement consenties. Dans certains cas, des obligations peuvent être comprises

comme faisant partie de celles à la charge de l'autre partie, alors même qu'elles ne correspondent à aucune promesse verbale expresse. Une offre d'emploi, une simple brochure ou même la simple réputation d'une organisation peut être interprétée par le salarié comme une forme de promesse qui lie l'organisation. Le contrat psychologique se construit donc à partir d'un processus itératif de recherche d'information par le salarié auprès des représentants de l'organisation. L'information recueillie est alors traitée cognitivement en fonction des objectifs du salarié et de son environnement culturel, professionnel, technologique. Il en résulte un contrat psychologique qui va conditionner le vécu organisationnel.

1.4. VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les contrats psychologiques sont des contrats ouverts, au sens où il n'existe pas de terme exprès qui entraînera une rupture de la relation. Une violation du contrat psychologique survient lorsqu'un employé perçoit qu'une organisation n'a pas réussi à exécuter une ou plusieurs obligations qui étaient incluses dans le contrat psychologique. Par définition, la violation diminue les bénéfices qu'une partie tire de la relation. Deux éléments servent à identifier la rupture d'un contrat psychologique: le *reneging* et l'*incongruence*.

- Le *reneging*. Le *reneging* signifie que les agents de l'organisation brisent la promesse faite à l'employé. Deux raisons peuvent expliquer le non-respect des obligations de l'organisation par ses agents. Soit les agents en ont été incapables, soit ils n'ont pas voulu que l'organisation exécute ses obligations. La dernière volonté peut s'expliquer par une comparaison coûts-avantages mais cette comparaison est pour beaucoup conditionnée par l'asymétrie de pouvoir.
- L'*incongruence*. L'*incongruence* est une condition moins évidente de la perception d'une promesse non tenue. Elle signifie que des agents ont des compréhensions différentes à propos d'une promesse. La communication est alors un élément important qui peut servir à minimiser l'incongruence. A cet effet, elle doit être précise et véridique car elle doit permettre d'éviter l'effet de faux consensus. Elle doit permettre de faire passer le contrat psychologique à l'état explicite (Guest et Conway, 2002).

On s'arrêtera tout particulièrement sur deux éléments qui tendent à favoriser l'incongruence: les schémas divergents et la complexité et l'ambiguïté des relations.

- Les schémas divergents

Tout individu possède des schémas de pensée qui conditionnent la manière de concevoir une relation d'affaires. Les schémas sont des structures cognitives qui représentent le savoir organisé à propos d'un concept donné ou un type de stimulus. Le schéma guide le salarié qui, dans la relation d'emploi, recueille et interprète les promesses. Les schémas se forment

principalement à partir de l'expérience, c'est-à-dire, pour le salarié, des relations d'emploi précédentes et de sa socialisation dans le milieu du travail. Aussi, des employés qui ont connu des expériences ou des lieux de socialisation différents ont *a priori* des schémas divergents. La culture d'un individu peut donc permettre de supposer certaines caractéristiques de ses schémas cognitifs (Morrison et Robinson, 1997). Des cultures peuvent être caractérisées par certaines croyances quant aux obligations qu'il incombe à l'employeur d'exécuter.

- Complexité et ambiguïté des relations

Des perceptions divergentes augmentent encore avec l'ambiguïté et la complexité du message qui est reçu. Quand les individus font sens d'un stimulus ambigu, ils s'engagent dans un processus de construction (construal process), par lequel ils comblent les lacunes du contrat en se fondant sur les éléments contextuels et l'information accumulée (Rousseau, 2001). Ceci explique que si les perceptions peuvent correspondre à la formation du contrat, des compréhensions différentes apparaissent ensuite. Des perceptions différentes augmentent en fonction de la complexité et de l'ambiguïté du message reçu. Quand des parties reçoivent un grand nombre de stimuli, elles ont tendance à délaissier certaines bribes d'informations. La mémorisation sera alors sélective et lorsque les éléments mémorisés seront rappelés par deux contractants, il risque fort d'y avoir incongruence. On notera que le phénomène de mémoire sélective a été mentionné explicitement par l'un des répondants de la phase exploratoire.

2. METHODE

Afin d'identifier des éléments relevant du contrat psychologique dans les relations inter-entreprise, nous avons retenu une approche basée sur les cas. Cinq cas de collaboration ont été étudiés. Leur point commun est d'avoir connu des difficultés relationnelles pour des raisons qui, nous le verrons, sont à rattacher au sentiment de la violation d'un contrat psychologique. C'est-à-dire qu'il est possible de rechercher, dans chacun des cas, grâce à la théorisation du contrat psychologique, si des obligations ont été violées. Tous les cas concernent des projets d'innovation. Les collaborations qui y sont relatives étant très fortement baignée d'incertitude, on peut s'attendre à ce que le contrat psychologique joue un rôle important.

La démarche d'accès aux informations a sensiblement différé selon les cas, impliquant une hétérogénéité dans leur traitement. L'objectif poursuivi resta néanmoins toujours le même. D'une manière ou d'une autre nous avons recherché l'accès à des documents qui

pouvaient témoigner de la vie du partenariat. Tous cas confondus, les documents concernés sont :

- Les contrats de partenariat, quelle que soit leur forme juridique (entreprise commune, contrat d'entreprise, etc.) et leur degré d'aboutissement (projet ou document définitif) ;
- Les documents contractuels rattachables au projet (accords de confidentialité)
- Les échanges de courriers et les télécopies relatives aux prestations fournies pas les parties ;
- Les consultations d'avocats ;
- Les devis et plans de financement qui ont été établis au cours du projet ;
- Les brevets déposés par les parties contractantes ;
- Les messages électroniques.

Organisation	Epoque	Type de contrat	Conséquences du conflit
Sofabodi	1997	Contrat de société	Fin de la collaboration
Vision3D	1987	Contrat de licence exclusive	Fin de la collaboration + contentieux + fin du projet + disparition des entreprises
Fusiotronic*	2000	Contrat de recherche (entreprise)	Délais supplémentaires, le conflit a été résolu
Métavaccin*	1998	Contrat de recherche (entreprise)	Fin de la collaboration + fin du projet + contentieux
Heureux*	1997	Developpement commun (<i>sui generis</i>)	Fin de la collaboration + contentieux

* Les trois dernières organisations portent des noms de fantaisie

Tab 2 – Caractères généraux des cas étudiés

Pour l'un des cas, il ne fut pas possible, pour des raisons trop prégnantes de confidentialité, de lire personnellement les documents. Cependant, il nous a été donné lecture de larges extraits que nous avons retranscrits.

A partir des diverses informations collectées, l'histoire de l'alliance a pu être reconstituée, de sa conclusion jusqu'au conflit qui en a la plupart du temps marqué la fin. Il n'y a pas eu de codage, la méthode de traitement retenue étant celle de l'historien. A partir d'une structure théorique (celle des contrats psychologiques), nous nous sommes simplement efforcés de retracer les évènements qui s'étaient produits et les émotions auxquelles ils avaient donné lieu.

Le contenu des documents a, dans une certaine mesure, interprété. L'interprétation apparaît comme une technique connaissant une popularité croissante dans les sciences de gestion (Prasad & Prasad, 2002). En l'espèce il est assez vite apparu que les personnes interrogées avaient parfois du mal à se remémorer des faits précis comme l'état d'esprit dans lequel ils se trouvaient lorsqu'ils ont rédigé telle lettre. La reconstruction de sens à partir du texte a permis, dans de nombreux cas de retrouver les circonstances qui avaient entouré la création d'un document. Dans la mesure du possible, les interprétations ont été confirmées par les personnes impliquées.

Dans le récit spontané qu'ils effectuent à propos du conflit qu'ils ont vécu, les répondants font constamment référence à la manière dont ils avaient compris que devaient se dérouler la relation. Ils énoncent les obligations qu'ils avaient perçues à la charge des parties selon des termes très généraux qui incluent le contrat formel (« il n'a pas fait ce qui était prévu ») mais le dépassent largement (« quand on est associé il faut se faire confiance »). Le contrat formel ne constitue ainsi qu'un élément parmi d'autres pour apprécier la nature et la portée des obligations des parties. Même sans considération juridique, la relation provoque des effets déontiques. Elle donne lieu à un enchevêtrement normatif qui constitue un contrat psychologique émergent. Dans les cas étudiés, il est révélé parce qu'il est violé. Par conséquent, on présentera toutes les règles que les répondants estiment ne pas avoir été suivies.

Un ensemble d'obligations a été perçu comme devant être exécuté et c'est la non-exécution de ces obligations qui est source de conflit. L'origine de ces obligations est identifiable, en premier lieu, dans les négociations et les documents qui les accompagnent. Ce sont les promesses qui constituent le cœur de ce à quoi va s'attendre un partenaire. Cependant, la résistance des processus d'innovation à toute forme de planification entrave le travail des négociateurs qui doivent convenir de termes par hypothèse immuables. Sauf à être très flou, le document contractuel ne peut retranscrire la complexité du contexte ou même des négociations. Penser leur propre contrat peut alors être pour les parties, une opération de construction cognitive pour laquelle il doit être tenu compte des discussions passées et des documents disponibles. Par ailleurs, des croyances normatives générales viennent se greffer sur ce processus cognitif de construction des obligations. La culture, l'adhésion à certaines normes, les biais personnels sont des éléments qui déterminent eux aussi les attentes sur les comportements d'autrui.

3. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS LES CAS ÉTUDIÉS

Le contenu des croyances normatives, et donc du contrat psychologique recherché, trouve en premier lieu sa source dans les négociations, les promesses et les documents qui ont été échangés aux cours des phases préparatoires du partenariat. Mais on remarque aussi que les obligations qui sont perçues à la charge des contractants ont également un fondement extra contractuel.

3.1. NÉGOCIATION, PROMESSES ET DOCUMENTS

Un constat important tient au fait que dans la totalité des cas étudiés, le document contractuel ne retraçait pas exactement l'opération qu'envisageaient les partenaires. Dans trois des cas, ce décalage peut s'expliquer par le fait qu'au moins l'une des organisations n'avait pu, pendant la phase préparatoire, mobiliser ses compétences et ressources relationnelles.

3.1.1. Le fossé initial entre document écrit et accord oral

Dans les cas étudiés, on remarque qu'il existait un décalage *ab initio* entre le contrat tel qu'il semble conclu par les partenaires et le document écrit censé le refléter. Dans la mesure où les contrats passés par les membres de la collaboration sont ambigus ou très incomplets, les acteurs peuvent interpréter plus librement les termes du contrat psychologique et par conséquent former des attentes qui s'éloignent du contrat formel légal. Dans certains cas étudiés, l'imprécision contractuelle peut s'analyser comme le fruit d'un arbitrage. On est alors en renvoyé aux sources classiques de l'incomplétude en économie des contrats. Mais l'imprécision, ou la confusion, peut aussi résulter de l'impossibilité, pour l'ingénierie contractuelle, de saisir la complexité d'une situation et de ses évolutions futures. Enfin, certains documents contractuels sont d'une imprécision plus difficilement explicable, si ce n'est par une défaillance dans le traitement de la phase de négociation et de retranscription des projets élaborés par les partenaires.

- Imprécision et arbitrage

Le cas Sofabodi permet de retracer une collaboration malheureuse avec la société Depagne. Les deux sociétés, spécialisées dans les bornes portuaires de distribution d'eaux, s'étaient approchées afin de bénéficier de leur compétences respectives selon un accord qui paraissait, pour le dirigeant de Sofabodi, être le suivant :

« Donc on a passé avec Depagne les accords qui étaient les suivants: nous, on mettait la structure qui servait à lire les cartes, et on intégrait cette structure technique dans des bornes préexistantes. L'idée, c'était ça »

L'idée semblait donc bien, si l'on écarte les problèmes de réinterprétation et de mémoire sélective, de mener un partenariat avec une impartition relativement précise des tâches. Le but était de fabriquer une borne de distribution d'eau et d'électricité, l'un des partenaires se

chargeant d'apporter la structure matérielle du produit, l'autre la technique informatique qui rendait la borne intelligente. Le répondant parle bien d'accord qui avait été passé avec la société Depagne. On pourrait s'attendre à retrouver dans un document écrit une trace sensiblement équivalente dans sa formulation à ce qui avait apparemment été décidé. Pourtant, la lecture du contrat de société censé unir les deux partenaires (*joint-venture*) ne permet pas de reconstituer la logique pourtant simple de la coopération. Le contrat, dans son article 2 (ici reproduit avec les coquilles et fautes), stipule que l'objet social de la société créée par les partenaires vise la :

« Conception, fabrication, réalisation, commercialisation de machines spécialisées et en particulier de systèmes de fournitures d'électricité, eau et autres fluides.

Installation, maintenance, bureau d'études, ingénierie générale, sous-traitance de tous corps d'état.

Distribution de cartes à puces et de supports magnétiques, de tous composants pouvant être utile à l'objet social »

Il est simplement fait mention de « machines spécialisées dans la distribution d'eau et d'électricité ». Ne sont indiqués ni une quelconque répartition des tâches entre les firmes mères, ni le caractère innovant du type de borne envisagé. Le document écrit reprend donc avec une précision moindre, et dans des termes beaucoup plus flous, ce qui avait été décidé auparavant. Techniquement, cette imprécision ne s'est pas révélée injustifiée. Le projet devait consister, en plus de la production de bornes, à leur attribution gratuite aux ports de plaisance. Le chiffre d'affaires aurait été réalisé uniquement sur la vente de cartes à puce préchargées. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, cette solution est apparue de moins en moins viable. Les partenaires ont donc changé de stratégie et décidé de vendre aussi les bornes pour réaliser leur chiffre d'affaires, ce qui modifiait la politique relationnelle à l'égard des ports de plaisance. A supposer que ces aspects aient figuré dans le contrat de société, il aurait été nécessaire de procéder à une modification des statuts, ce qui impliquait des négociations, des délais, et donc des coûts supplémentaires. On arrive donc à concevoir que les partenaires avaient convenu d'une stratégie commune générale. Mais ils savaient que cette stratégie pourrait être remise en cause. Ils n'ont donc pas souhaité la faire apparaître telle quelle dans les documents contractuels. Ce que n'explique aucune théorie des contrats incomplets c'est qu'un accord existait néanmoins. Mais il portait sur des obligations molles que l'on savait labiles et qu'on préférait préserver dans un statut plus malléable. Le problème des théories contractualistes, et du droit en général est le caractère contingent des obligations. Soit elles sont, soit elles ne sont pas. Il existe une différence entre obligations de moyen et obligations de résultat, mais le caractère rudimentaire de la distinction ne peut satisfaire l'utilisation que

les acteurs veulent, selon toute vraisemblance, faire des promesses. En l'espèce, les partenaires étaient d'accord sur le fait que les modalités de la fabrication des bornes étaient si incertaines qu'il valait mieux ne pas s'engager juridiquement à quoi que ce soit et s'appuyer avant tout sur « l'idée ». Cependant, la suite a montré que l'un des contractants avait, aux yeux de l'autre, précisément trahi jusqu'à l'idée.

- L'imprécision sans objet

La société Vision 3D s'était engagée, quant à elle, dans une collaboration, elle aussi malheureuse, avec deux autres sociétés : les sociétés Kim et Sedri. Il s'agissait pour Vision3D de développer un procédé, dit de « vidéosculpture », grâce au soutien logistique et industriel des deux autres sociétés. Le protocole initial qui engage la société Vision 3D, représentée par M. Brunet, a été signé le 17 octobre 1987. Le document ne comporte que quatre pages, imprimé sur papier jauni grâce à une imprimante à aiguilles. L'objet du contrat, tel que présenté dans l'article 1, est ainsi rédigé:

« Les soussignés décident et prennent l'engagement de réaliser entre eux une coopération technique et commerciale à l'effet de vendre auprès de prescripteurs commerçants:

- *des systèmes d'acquisition « vidéosculpture »*
- *des produits « vidéosculpture » destinés à la revente au grand public »*

Le terme « vidéosculpture » est défini dans le même article. Il doit être compris comme

« la reproduction de:

- *parties du corps humain*
- *d'objets*
- *d'animaux*
- *autres...*

sur le marché grand public »

Compte tenu de la présence du nom « autres » dans la liste des applications de la vidéosculpture, il est possible de résumer la définition. Sans cynisme, on peut affirmer que la vidéosculpture est la reproduction de n'importe quoi sur le marché grand public. La consultation de la documentation technique et des coupures de presse de l'époque indique toutefois qu'il s'agit d'une technique très précise. La vidéosculpture était un procédé de numérisation des objets en trois dimensions et de leur reproduction par un robot sculpteur, ce que la définition contractuelle laisse difficilement imaginer. Contrairement au cas de Sofabodi, il est difficile d'imaginer l'intérêt de cette imprécision. Des appareils de vidéosculpture existaient déjà, et le contrat ne prévoyait qu'une licence d'exploitation, la phase de développement étant passée. Une spécification précise était par conséquent envisageable. M. Brunet, lorsqu'il a contracté, savait parfaitement ce qu'était la vidéosculpture. Un écrit lui a

été présenté, dans lequel il a compris le mot selon ses connaissances propres et non pas selon les termes vagues de la définition dans l'acte instrumentaire.

L'imprécision s'est avérée ici d'autant plus dangereuse qu'étant donnée la structure du contrat comme système de clauses, la définition de la vidéosculpture se répercute sur des clauses énonçant les engagements de Vision 3D parce que l'objet du contrat y est visé. En particulier, on trouve au troisième alinéa de l'article 2 « Engagements de Vision 3D » que ladite société s'engage:

« à concéder à SEDRI pour une durée de cinq ans à compter de ce jour une licence d'exploitation exclusive, mondiale sur les moyens, procédés, logiciels, brevets nécessaires à l'application de technique "vidéosculpture" visée.

Vision 3D déclare expressément que toute violation de l'une ou de l'autre des deux dernières obligations énumérées ci-dessus l'obligera à verser une indemnité forfaitaire et irréductible de francs à KIM et de dix millions de francs à SEDRI »

- *Instrumentum* contre *negotium*

L'entreprise Heureux est une entreprise qui était parvenue à fabriquer des convertisseurs originaux de francs en euros. Dans le cadre de ce projet, elle avait pris contact avec un intermédiaire, qui proposera de devenir associé. La collaboration deviendra vite houleuse et les associés se sépareront.

Dans le cas particulier de cette entreprise, les promesses reçues vont même jusqu'à être contraires à la lettre du document contractuel.

« Le contrat sur le papier était vraiment très dur pour nous et très procédurier; mais ils nous avaient dit que dans les faits, on se baserait plutôt sur des ajustements mutuels pour se coordonner et qu'en tout cas, notre relation serait très informelle. Le contrat, c'était juste une formalité nécessaire; il nous mettait en subordination, mais au contraire notre relation aurait véritablement une dimension partenariale » (gérant d'une société)

Le partenaire avait présenté un document contractuel et avait précisé que les règles qui régiraient la relation ne seraient pas celles qui étaient énoncées dans le document. Il est important de remarquer que les responsables de l'entreprise Heureux ont considéré que la parole de leur cocontractant était plus crédible que le document qui leur était présenté. On rejoint l'idée déjà évoquée par les praticiens qu'un *instrumentum* paraît nécessaire aux parties, mais qu'elles n'y voient pas véritablement l'essence de l'accord. C'est une présomption dangereuse, comme en témoigne le cas de l'entreprise Heureux. D'un point de vue strictement juridique, il est vrai, la commune intention des parties semble bien être de ne pas s'en tenir au

document écrit. Mais le risque de la preuve incite fortement à ne pas avaliser des écrits qui pourraient être utilisés contre soi.

3.1.2. Blocage des ressources et compétences

Les exemples donnés dans les contrats ci-dessus peuvent paraître exagérés ou même caricaturaux. Ils sont cependant réels et soulèvent la question de savoir comment un décalage parfois considérable a pu être obtenu entre la lettre et ce que les acteurs considèrent comme l'esprit du contrat. L'explication donnée par les répondants eux-mêmes tient à la pression que les représentants des organisations ont subie au moment des négociations. Il apparaît que les pressions ressenties à ce moment ont empêché des négociations approfondies ainsi que la rédaction d'un acte qui les retrace le plus fidèlement possible. On y voit les négociateurs, représentants de leur organisation, coupés des ressources et compétences qui, en temps normal, auraient pu leur permettre d'obtenir une négociation et un contrat plus cohérents. Ce blocage des ressources et des compétences est localisé à tous les niveaux, que ce soit sur le plan personnel, organisationnel ou extra-organisationnel.

- Au niveau personnel

On se référera au cas de Vision 3D et à une mise en scène dont M. Brunet, dirigeant de la société, dit avoir été victime. Ce cas est exemplaire d'une situation où l'un des représentants s'est estimé soumis, à titre personnel, à une forte pression. Cette pression est double. Elle a trait d'une part à une forte fatigue morale et physique et, d'autre part, à l'opportunité que représente la possibilité de conclure un accord important pour une société qui n'existe pas depuis longtemps.

La fatigue physique, attribuée à une semaine ininterrompue de déplacements à l'étranger, est déjà mentionnée par une lettre datée de deux jours après la conclusion de l'accord. Il y est déjà fait mention de la semaine harassante; il ne s'agit probablement pas d'une justification *a posteriori*. Le moment de faiblesse passé, M. Brunet s'est rendu compte qu'il avait conclu un accord alors qu'il n'aurait peut-être pas dû. En revanche est venue *a posteriori*, après « analyse », l'idée que la recherche d'un cocontractant en état de faiblesse avait été une stratégie délibérée de la part du partenaire potentiel. L'impression de manipulation peut se trouver renforcée par la pression morale qui a été exercée lors de la réunion. Le partenaire, dont le représentant était aussi actionnaire de Vision3D, fait remarquer à M. Brunet qu'en tant qu'administrateur de Vision3D, il est tenu d'assurer l'obtention de commandes pour le compte de la société, et que la perte d'un marché le rendrait responsable devant le conseil

d'administration. Le discours, tel qu'il nous a été rapporté, présente la forme d'une menace à peine voilée:

« "Michel, tu es administrateur de notre société, si tu ne signes pas la licence, l'investisseur ne viendra pas, et je demanderai alors pourquoi en tant qu'administrateur tu refuses ça. Tu condamnes notre entreprise. Tu as l'occasion de développer un business parce que ce contrat de licence exclusive va s'accompagner d'une commande importante de deux millions de francs (environ 305 000 euros), alors si tu refuses de signer, tu refuses la commande; en conseil d'administration, je te poserai officiellement la question de savoir si ce n'est pas une faute de gestion que ce refus" » (Michel Brunet)

La combinaison de ces deux types de pression résulte en un manque de discernement personnel. Il s'agit bien d'une perte de capacité circonstancielle et momentanée puisque deux jours plus tard, M. Brunet dénonçait l'accord par lettre. Il souligne, encore aujourd'hui, combien il est étonnant, de sa part, qu'il ait pu signer un tel accord. Les termes qui sont plus tard devenus litigieux ont été sur le moment estimés suffisamment clairs, du moins selon une interprétation raisonnable, pour être acceptés tels quels. Le cas de M. Brunet ne saurait être considéré comme isolé. De la même manière, il est probable que la perspective d'importants revenus financiers soit à l'origine de la signature abusive, par les dirigeants, du contrat qui était proposé à Métavaccin. Sur un plan encore plus général, on rappellera que des répondants de la phase exploratoire avaient déjà souligné la formidable pression qui s'exerçait sur la partie la plus faible à une négociation.

- Au niveau organisationnel

Les connaissances des membres d'une organisation engendrent un tissu d'interactions où les points de vue, opinions ou idées s'enrichissent mutuellement. La condition est néanmoins de posséder une forme de compétence collective qui consiste en la mise en commun des savoirs dispersés. Cloisonner les départements, c'est, tout particulièrement pour la négociation et la préparation de l'accord, se priver d'une aide pluridisciplinaire comme ce fut le cas pour l'entreprise Métavaccin. Métavaccin était une entreprise, aujourd'hui disparue, spécialisée dans les biotechnologies. Ses fondateurs souhaitaient développer un vecteur biologique dont l'usage, à terme, aurait permis de pratiquer des vaccinations par simple inhalation. La vie de cette entreprise s'est caractérisée par de nombreuses collaborations malheureuses. La gestion de ces collaborations dénote un très fort cloisonnement.

« A partir de là [la rédaction du contrat], c'est une boîte noire. Comment le contrat a été fait, comment on en est arrivé là, je n'en sais rien. A l'époque je travaillais à la paillasse. Il y avait un très fort cloisonnement. Il y avait la partie R&D, la partie business. Pas de synergie entre les différentes fonctions. Tout cela était contrôlé par M. L. On ne pouvait pas parler d'une équipe interne, il y avait plusieurs équipes. A

l'époque ça se passait comme ça. Ce contrat, très peu de personnes l'ont vu. Il a été signé en 97, je l'ai eu en 2000 (...) La partie business, M. L et les responsables l'avaient, mais il n'était pas question de les communiquer en interne, j'ai jamais compris pourquoi. C'est une façon d'entretenir le cloisonnement. Comment a été négocié ce contrat, je ne peux pas vous donner d'info. ».

- Par-delà les frontières de l'organisation

Le cas de la société Heureux montre qu'un blocage des ressources et compétences peut advenir par-delà les frontières de l'organisation. Les cogérants de l'entreprise, qui étaient à l'initiative du projet de création du convertisseur monétaire, n'avaient aucune expérience pratique en matière de gestion de l'innovation. Conscients de leur défaut de savoir-faire sur la question, ils s'étaient adjoint les services d'un avocat spécialiste des questions de propriété industrielle. Alors que les discussions avec l'autre partie étaient déjà très difficiles, les cogérants de l'entreprise Heureux se sont heurtés au refus, par leur partenaire, de poursuivre les négociations si l'avocat demeurait présent.

*“Me *** nous mettait en garde contre ce partenaire. Il disait que le contrat n'était pas acceptable. Et c'est arrivé. Au cours d'une réunion, il a demandé à Me *** de sortir car il ne supportait plus ses remarques incessantes” (un cogérant de l'entreprise)*

Le départ de leur avocat a placé les cogérants de la société Heureux dans une double situation de faiblesse. D'une part, leur partenaire s'était placé dès le départ en position de point de passage obligé. En tant qu'intermédiaire choisi, il était le seul lien entre l'entreprise innovante et un réseau industriel plus large. D'autre part, le cogérant interrogé admet lui-même qu'à l'époque, ses connaissances en matière de négociation étaient fort minces.

3.2. LA COMPRÉHENSION EXTRA CONTRACTUELLE DES OBLIGATIONS

Les documents et promesses qui ont été réalisés au cours des négociations ne sont pas dotés d'un sens qui s'impose de lui-même. Les individus décodent l'information et bâtissent une structure obligationnelle en fonction de leurs penchants, antécédents et ce qu'ils perçoivent de leur environnement. Le premier point qui doit être relevé, principalement dans le domaine de l'innovation, est celui de l'influence des normes et valeurs qui ont cours dans les organisations en collaboration. Métaphoriquement, on pourrait énoncer que ces normes et valeurs complètent le contrat. Mais elles apparaissent d'une manière beaucoup plus liée avec lui, notamment lors des négociations. Les langages employés ou la manière de concevoir un partenariat en général sont des éléments qui influencent les attentes (3.2.1). Outre les normes qui sont propres à une organisation, il est aussi possible d'en identifier certaines qui présentent une grande stabilité. On ne les présentera alors pas comme culturelles mais comme des

principes généraux de relations qui sont partagés par un grand nombre d'individus. C'est ce que les tenants du contrat psychologique appellent le contrat social (3.2.2). Enfin, il faut bien voir que la manière dont les contractants rapprochent diverses normes extra contractuelles du contrat est sujette à certains biais personnels. On identifie parfois une tendance, que l'on pourrait qualifier excès d'optimisme ou de confiance en soi, qui conduit les individus à évaluer le contrat d'une manière particulière. Dans la mesure où ils jugent leur contribution comme particulièrement valorisable, ils vont estimer que les obligations à la charge de l'autre partie vont devoir, pour égaliser les leurs, être plus importantes (3.2.3).

3.2.1. Normes et valeurs

Les relations entre les sociétés Sofabodi et Depagne sont illustratives du point auquel les normes et les valeurs auxquelles adhèrent les membres d'une organisation peuvent être importants.

L'analyse des documents et des entretiens relatifs au cas révèle que les deux protagonistes partagent des visions radicalement différentes de ce que doit être la gestion d'entreprise. L'analyse des entretiens, courriers échangés, télécopies et procès-verbaux des conseils d'administration de la société permet de supposer quelles sont les normes de comportement et de gestion qui sont valorisées par chacune des parties au conflit. Ces normes sont récapitulées dans deux tableaux. Le premier résume les comportements qui sont ou bien valorisés, ou bien dénigrés par les dirigeants de Sofabodi. Le deuxième fait état des normes et valeurs de la société Depagne telles qu'elles ont été exprimées par leurs dirigeants.

Eléments valorisés	Eléments dénigrés
Les membres de Sofabodi aiment travailler avec des « fonceurs »	Depagne est craintives
Sofabodi a une image jeune	Depagne est une société vieille

Tab 3 - Normes et valeurs de Sofabodi

Eléments valorisés	Eléments dénigrés
Société Depagne existe depuis plus de soixante-dix ans	Changements trop fréquents de fournisseurs
	Trop de temps avant le développement du produit
	Existence de dépenses inconsidérées de la part de Sofabodi
	Sofabodi tissait de nouveaux liens avec les fournisseurs tandis que les anciens n'étaient pas payés
	Equipe de Sofabodi trop gourmande à vouloir produire des bornes de façon industrielle
Ont mené une étude en 1995 et on lancé une borne la même année	Sofabodi n'a réalisé aucune vente depuis deux ans, date de commencement du projet
Suite à l'échec du projet avec Sofabodi, on développé une borne	

Tab 4 - Normes et valeurs de Depagne

Sur le plan des valeurs, les deux organisations s'opposent nettement. Sofabodi tient un discours qui met en valeur des horizons stratégiques plus éloignés en même temps qu'une plus forte prise de risque et des projets ambitieux. De son côté, Depagne met en valeur l'importance de la prudence et du besoin de concevoir des projets à horizon stratégique proche.

Les oppositions contenues dans chacun des tableaux font sans doute partie d'un jeu rhétorique qui vise à s'opposer à l'autre. Mais il est remarquable que les partenaires soient alors en accord sur la nature de leur désaccord. Depagne estime inconsidérée la politique de prospection et d'innovation à tout va de Sofabodi, et Sofabodi déclare ne pas comprendre le contraire. Les justifications, dans les documents, ne vont pas au-delà de ce qui a été présenté. C'est-à-dire que Depagne se contente de prétendre que Sofabodi prend trop de risques et Sofabodi que Depagne n'est pas assez « dynamique ». Ces assertions, ces valeurs fondamentales forment un substrat culturel qui n'est pas passible de justification.

C'est en partie une différence dans la perception des horizons temporels qui est également à l'origine des difficultés rencontrées par Métavaccin. Une orientation financière et une vision à court terme sont, à l'époque, censées favoriser un développement spectaculaire de la société en un temps relativement court. Concrètement, la stratégie suivie correspond à une logique spéculative. Métavaccin n'envisageait pas des collaborations dont les retours financiers ne pouvaient être sentis au-delà de cinq ans. Cette orientation à court terme était mal acceptée par les partenaires et fut à l'origine de nombreuses difficultés relationnelles, principalement entre les dirigeants.

3.2.2. Les principes généraux de relations

Les jugements portés sur l'exécution du contrat psychologique sont dépendants de la perception du caractère juste ou injuste d'un traitement. La perception de justice dans une relation d'affaires renvoie à une sociologie classique du contrat (Belley, 1998). C'est un élément dont l'importance dans les partenariats est souvent soulignée. Dans le même temps, l'idée de normes justes et acceptables émane directement des théories du contrat psychologique. Les cas étudiés permettent de faire ressortir trois types de principes qui conditionnent les jugements portés sur la relation: le besoin de transparence dans la relation, la justice distributive et la justice procédurale.

- La transparence

La raison d'être d'un contrat est que chaque partie puisse en tirer avantage. Mais le cas Fusiotronic suggère - ou rappelle - que cette recherche doit impérativement passer, pour être acceptée, par une information mutuelle minimale. Autrement, le défaut d'échange de certaines informations qui intéressent les termes de la relation risque d'être pris pour une dissimulation, et par conséquent être mal accepté. Dans le cas Fusiotronic, un laboratoire devait s'associer à une entreprise dans le cadre d'un projet d'amorçage électronique de feux d'artifices. Les responsables se réunissent à plusieurs reprises et conviennent oralement de diverses modalités de collaboration. Lorsque les responsables de la négociation pour le laboratoire reçoivent le projet de contrat qu'ils ont négocié, ils constatent, par une lecture minutieuse, que certains éléments ne correspondent pas à ce qui a été décidé lors de la négociation avec le partenaire. Des dispositions impromptues sont à l'avantage exclusif du partenaire, qui avait été chargé de préparer l'acte. Le contrat prévoyait, après une période de développement, que Fusiotronic accorderait une licence exclusive d'exploitation à son partenaire. Dans le projet de contrat reçu, il s'est trouvé en outre précisé que le montant de la redevance serait alors plafonné. Rien ne différencie, typographiquement, les dispositions ajoutées par le partenaire de celles qui ont été décidées en concertation. Immédiatement, Jacqueline, la responsable des partenariats dans l'entreprise Fusiotronic, a fait parvenir un message électronique au chef de projet de la même organisation:

Si M. X a pris en compte la plupart des décisions, il a également rajouté une limitation du montant des redevances qui n'a pas été acceptée de notre part! Entre nous, il aurait été plus élégant de sa part de travailler en mode "suivi des modifications" pour plus de transparence, à moins qu'il ne sache pas s'en servir.

Le document contractuel reçu est très dense. Il comprend un peu plus de dix pages, en police 10, avec très peu de marges. L'absence d'indication des modifications apportées et le fait qu'elles bénéficient exclusivement à la personne qui les a ajoutées a déclenché une forte suspicion chez les membres du service partenariats de Fusiotronic. Le fait que le partenaire ait présenté une version difficilement lisible du document contractuel avec des modifications à son avantage exclusif a été interprété comme une manœuvre destinée à dégager un gain supplémentaire aux dépens de Fusiotronic. Cette impression a été très nette. Jacqueline a alors réclamé avec insistance qu'à l'avenir, les modifications soient parfaitement visibles sur les documents qui seraient échangés. Elle précise, dans un message électronique qui avait été adressé au responsable juridique de l'organisation partenaire, qu'elle a bien respecté la norme de transparence et qu'elle en attend autant de sa part:

Il est possible de supprimer toutes les “ratures”, que j'ai volontairement laissées par souci de transparence avec l'option “suivi des modifications” dans le menu déroulant “option” de l'application WORD (mais vous devez connaître en tant que juriste la procédure!)

On notera la précision avec laquelle le procédé de suivi des modifications est indiqué, en même temps que l'ironie mordante qui peut traduire une certaine exaspération. Pour la responsable, il n'est pas envisageable de travailler selon le mode opaque qui avait été pratiqué par le partenaire. Pour des soucis de transparence, il est nécessaire, lors de l'échange de documents contractuels, de faire apparaître toutes les modifications apportées par l'une des parties.

- L'équité

Les professionnels paraissent attacher une grande importance à l'équité dans les relations interentreprises. Il semble même qu'une partie des conflits soit causée par un partage déséquilibré des risques et des résultats entre les partenaires (Jannadia *et al.*, 2000). Ce sentiment d'équité, ou d'iniquité, qui est ressenti dans un contexte organisationnel a fait l'objet de larges études principalement en GRH. Les relations interentreprises semblaient moins accessibles aux sentiments du juste et de l'injuste, parce que plus froides, l'individu étant fondu dans l'organisation. Pourtant, tant la gestion que la sociologie des contrats soulignent l'importance des considérations d'équité dans les relations interentreprises: tout membre d'un partenariat juge la part qui lui revient effectivement selon des considérations d'équité.

Les partenaires ne vont pas alors estimer si l'opération les a conduit à un résultat économique élevé, mais plutôt s'ils sont traités d'une manière qui leur paraît juste. Les professionnels de tous secteurs paraissent y attacher une grande importance. Lors de la phase exploratoire, ils avaient déjà souligné qu'une coopération réussie était une coopération où « chacun gagnait ». Mais l'évaluation de l'équité suppose une prise en compte plus complexe des gains retirés de la collaboration. La distribution des produits de la collaboration sera perçue comme équitable si la part qui revient à celui qui l'évalue correspond à la proportion de ses contributions. L'équité dans les relations interentreprises se formule donc selon les termes d'une justice distributive.

Dans le cas Fusiotronic, le document présenté sans suivi des modifications avait été mal perçu par les membres de la direction. Parallèlement, il apparaît sur le fond qu'en raison des modifications apportées, les conditions proposées par le partenaire sont inacceptables aux yeux de la responsable des partenariats.

L'article V - b) stipule:

En cas de commercialisation par le partenaire d'un Produit, une rémunération fixée d'un commun accord entre les parties sera payée par le partenaire à Fusiotronic, à condition qu'elle soit limitée en volume et en durée, n'excède en aucun cas une part raisonnable des dépenses engagées par Fusiotronic et ne pèse pas sur le prix de vente final et la compétitivité du produit.

Un peu plus loin, un autre article (article VII) précise que toutes les créations intellectuelles échoiront exclusivement au partenaire. Tous les résultats, brevetés ou non brevetés, et toutes les données utilisées, tous les procédés ou inventions développés au cours de la coopération entre les parties ainsi que tous dessins, documents, gabarits, maquettes et toute propriété littéraire, artistique ou industrielle créée par Fusiotronic dans le cadre des prestations faisant partie de la coopération entre les parties deviennent la propriété du partenaire.

La rédaction de l'article contient assez fortement l'empreinte d'un juriste. Elle révèle le désir de ne rien laisser revenir à son partenaire, en termes de créations qui pourraient être réalisées dans le cadre du partenariat. Son caractère rédactionnellement outrancier ne laisse pas inférer une volonté de collaboration sur un pied d'égalité. Et dans le message électronique qu'elle a rédigé en réponse à la proposition de contrat, la responsable du service des partenariats précise qu'en l'état, la proposition réalisée par le partenaire était, selon ses propres mots, inacceptable. Les articles V - b) et VII ne permettent pas de voir un partage équitable des fruits de la collaboration.

Le contrat passé par Vision 3D est également un contrat qui peut être perçu comme déséquilibré. Les articles comprenant les clauses pénales prévoient l'obligation pour Vision 3D de verser une somme forfaitaire et irréductible de 10 millions de francs à chacun des autres contractants si elle ne remplit pas ses obligations. M. Brunet, craignant que cette disposition puisse lui être opposée avec toutes ses conséquences, demande à un juriste d'auditer le contrat.

Lors de sa première consultation (lettre du 2 décembre 1988), l'avocat, en dépit de la réserve habituelle de la profession, note que cette clause pénale lui "paraît considérable". Il ajoute un peu plus loin: « Ce que j'observe surtout, c'est que cette sanction ne se retrouve pas à l'égard de KIM et SEDRI ». Une sanction existe bien néanmoins, pour Sedri, qui pourrait être tenue de payer une indemnité égale aux redevances dues majorées de 20%. Mais cette sanction « paraît *a priori* sans aucune mesure avec la clause pénale infligée à Vision 3D, cependant qu'à l'égard de KIM, aucune sanction n'est précisée ». Les pénalités ne sont encourues que par un seul des contractants. D'un point de vue juridique, le déséquilibre économique n'est pas un motif général d'invalidité, même si le juge a la possibilité de réviser

la montant des clauses pénales à la baisse. Cela n'empêche en rien de percevoir la structure des obligations comme empreinte d'une iniquité profonde.

- La justice procédurale

La théorisation de la justice procédurale s'est développée suite aux critiques adressées à la justice distributive notamment parce qu'elle laissait certains phénomènes inexpliqués. Les théories de la justice procédurale en théorie des organisations visent à expliquer les attitudes et comportements adoptés par les individus en fonction des modalités de traitements par l'autorité et les règles auxquelles doit être soumise une interaction. La référence à une procédure est une utilisation de l'imagerie du procès, où l'accusé, par le respect d'une procédure déterminée, bénéficie de certaines garanties. La théorie intéressait principalement à l'origine le comportement des salariés en fonction des décisions prises par la hiérarchie.

La justice distributive a fait son entrée dans le domaine du management stratégique avec les travaux de Kim et Mauborgne (Monin, 1998). Mais ces auteurs se sont principalement intéressés aux relations industrielles entre les sociétés mères et leurs filiales. Il existait un lien d'autorité formelle qu'on ne peut *a priori* retrouver dans les partenariats d'innovation, du moins au cas général. Les rapprochements d'entreprises sont des formes hybrides dans lesquelles l'autorité formelle de l'une sur l'autre n'est pas donnée. Pourtant, les pouvoirs de négociations, lorsqu'ils sont inégaux, peuvent engendrer un contrat qui n'en sera pas moins une appropriation de l'entreprise plus faible, au sens économique du terme. Le cas de l'entreprise Heureux est illustratif de cette situation.

*« Dès le début, on n'avait pas trop le choix, le contrat était du style à prendre ou à laisser. Mais lors de la deuxième série de négociations, *** a demandé à Me *** de sortir. On est resté seul dans la pièce, autour de la table et il nous a dit, comme ça: "vous signez, de toute façon, vous n'avez pas le choix" » (cogérant de l'entreprise Heureux)*

Le déséquilibre des parties en présence permet à l'une d'entre elles de faire l'économie d'une négociation trop longue et d'imposer les termes contractuels qui lui agréent. Mais, d'une façon qui peut paraître naturelle, la partie la plus faible stigmatise cette situation sur les différents points qui paraissent « anormaux », et, pour un observateur, « pathologique ». Elle est privée d'un avocat au cours des négociations, et ne bénéficie pas d'une véritable possibilité de négocier ni même de donner son avis. Clairement, il y a un sentiment d'injustice assez fort. On est donc amené à mettre en avant, sur les traces de P. Monin (1998) sur le rôle de ce sentiment dans le cadre des alliances interentreprises.

CONCLUSION

Les études de cas font clairement ressortir plusieurs points. Premièrement, le contrat n'épuise clairement pas les normes que les contractants estiment devoir être suivies au cours d'une relation. Mais, dans le cas des partenariats d'innovation, on constate, parce que les contrats peuvent être très imprécis, que la distinction entre ce qui est du domaine du contrat et des normes sociales qui lui seraient extérieures est très floue. Il existe donc une zone grise de normes au statut incertain et qui peuvent être perçues différemment par les partenaires, favorisant ainsi le conflit. Le contenu de ces normes n'est toutefois ni anodin, ni aléatoire. Il comprend une part de spécificité de l'organisation qui les applique. La culture, notamment, influe sur la manière dont les membres des organisations perçoivent le devoir-être de la relation. Mais il existe également des normes que l'on pourrait qualifier d'universelles. Le besoin de transparence des relations, l'importance de l'équité dans le partage des résultats de la coopération ou le besoin de justice interactionnelle semblent particulièrement forts dans les cas étudiés. Mais ces normes avaient aussi été relevées dans des travaux antérieurs, et elles semblent relativement indépendantes de l'origine des organisations en présence.

De même que la perception d'une violation d'un contrat psychologique provoque une diminution de l'implication du salarié, la perception de la violation d'une norme par l'un des partenaires, provoque un désir de désengagement de la relation. Il s'agit bien d'une violation, au sens où, dans les cas étudiés, le comportement qui est reproché au partenaire est qualifié de volontaire. La réponse qui va être donnée par celui qui s'estime lésé par la violation va alors dépendre de sa situation juridique. Même si le partenaire n'a pas adopté le comportement qu'il aurait dû, les décideurs savent que des tiers, notamment les juges, n'en décideraient peut-être pas pareillement. Il s'agit donc d'évaluer les chances d'une rupture violente qui conduit au contentieux. Et s'il apparaît qu'un retrait officiel risque de s'avérer très dommageable, les gestionnaires peuvent choisir la voie opportuniste. Il est intéressant de remarquer que dans ce cas, l'opportuniste peut ne ressentir aucune culpabilité et justifier son comportement par l'impossibilité de faire valoir ce à quoi il estime avoir droit par les voies officielles.

Le présent travail laisse néanmoins quelques points dans l'ombre. L'importance des biais cognitifs a en effet déjà été relevée et confirmée en l'espèce (Monin, 1998). Mais comme cela a été précisé, notre travail mettait surtout en avant l'importance des documents écrits dans la construction du contrat psychologique.

Références

- Ariño A, de la Torre J, Ring PS. 2001. Relational quality: managing trust in corporate alliances. *California Management Review* **44**(1): 109-131
- Belley J-G. 1998. Vous qui êtes un client juste et honnête. In W Baranès, A-M Frison-Roche (Eds.), *La justice - L'obligation impossible*: 122-134. Seuil
- Das TK, Teng B-S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management* **26**(1): 31-61
- Davenport S, Miller A. 2000. The formation and evolution of international research alliances in emergent technologies: research issues. *The Journal of High Technology Management Research* **11**(2): 199-213
- Foss NJ. 2001. Stratégie, négociation et organisation économique: réflexions sur les coûts de transaction qui fondent la stratégie d'entreprise. In P Joffre, O Germain (Eds.), *La théorie des coûts de transaction - regard et analyse du management stratégique*. Vuibert
- Gulati R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal* **19**: 293-317
- Gulati R, Khanna T, Nohria N. 1994. Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review*(spring): 61-69
- Herrbach O. 2000. Le comportement des collaborateurs de cabinet d'audit financier: une approche par le contrat psychologique. Université des Sciences Sociales de Toulouse
- Husted BW. 1994. Transaction costs, norms and social networks. *Business and Society* **33**(1): 30-57
- Jannadia MO, Assaf S, Bubshait AA, Naji A. 2000. Contractual methods for dispute avoidance and resolution (DAR). *International Journal of Project Management* **18**(41-49)
- Kirat T. 1999. *Economie du droit*. La Découverte
- Monin P. 1998. La contractualisation formelle et psychologique entre les membres du noyau stratégique des filiales communes internationales. Université Jean Moulin Lyon III
- Morrison E, Robinson SL. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops. *Academy of Management Review* **22**(1): 226-256
- Osborn RN, Hagedoorn J. 1997. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* **40**(2): 261-278
- Park SH, Russo MV. 1996. When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint-venture failure. *Management Science* **42**: 875-890
- Park SH, Ungson GR. 2001. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science* **12**(1): 37-53
- Philippart P. 2001. La gestion des alliances interentreprises: précision des enjeux à partir d'une revue de la littérature ordonnée en trois pôles problématiques, *Xième Conférence de l'AIMS*: Laval, Québec
- Prasad A, Prasad P. 2002. The coming age of interpretive organizational research. *Organizational Research Methods* **5**(1): 4-11
- Rigby D. 2001. Management tools and techniques: a survey. *California Management Review* **43**(2): 139-159
- Ring PS, van de Ven AH. 1994. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* **19**(1): 90-118
- Robinson SL, Kraatz MS, Rousseau DM. 1994. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal* **37**(1): 137-152
- Rousseau DM. 1989. Psychological and implied contracts in organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* **2**(2): 121-139
- Rousseau DM. 1995. *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications

Rousseau DM. 2001. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **74**(511-541)

Spekman RE, Forbes TM, Isabella LA, MacAvoy TC. 1998. Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies* **35**(6): 31-61