



XIII^{ème} Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique

UN CADRE D'ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES RELATIONS PARTENARIALES

Valérie Leroux & Loïc Sauvé

Groupe ISAB (Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais)

Rue Pierre-Waguet, 60000 Beauvais, France

Adresses e-mail : valerie.leroux@isab.fr (auteur correspondant); loic.sauvee@isab.fr

Tel/Fax : 03 44 06 25 25/03 44 06 25 26

Résumé

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse de l'évolution des relations partenariales. Ce cadre d'analyse est centré sur les dimensions interactives au sein de la relation modélisée comme système social complexe.

Dans un premier temps nous proposons une revue de la littérature consacrée à ce sujet de la dynamique partenariale pour en dégager les principales caractéristiques. Nous distinguons ainsi deux courants majeurs. Le premier courant privilégie l'étude des facteurs explicatifs influençant la relation partenariale : son évolution apparaît ainsi conditionnée par l'existence d'éléments endogènes et/ou exogènes. Le second courant met l'accent sur la dimension systémique de la relation : celle-ci est alors vue comme ayant sa logique propre et son évolution peut être éclairée par une étude de la nature des forces à l'œuvre.

Dans un second temps nous précisons les bases conceptuelles de notre cadre d'analyse, en relation avec ces travaux. Nous considérons que la relation partenariale constitue un système social complexe, où les interactions entre individus, organisations et éléments contextuels sont à l'origine des modifications dans la structuration de la relation. Par nature non prédictive, cette évolution peut néanmoins être éclairée en considérant le processus par lequel les individus et les organisations construisent, par leurs interactions constantes, la structure et sont en retour modélés par elle. Pour ce faire, notre cadre d'analyse se compose de deux étapes complémentaires. La première étape fait référence aux éléments structurants du système partenarial : mode de coordination de la relation partenariale d'une part, relations individu/organisation d'autre part. Cette identification d'éléments structurants est à la base d'une définition de six formes archétypales de relations partenariales. Dans une seconde étape, nous proposons une grille de lecture des interactions fortes au sein du système partenarial. Ces interactions sont regroupées en familles de phénomènes liant entre eux les éléments de la structure à un triple niveau : inter-individuel, inter-organisationnel et en lien au contexte.

Dans un troisième temps nous appliquons ce cadre d'analyse à une relation partenariale entre un producteur agricole et un grossiste. Cette relation se déroule sur une période de douze années. De sa mise en place jusqu'à sa dissolution, elle passe par une suite d'évènements qui en modifie la structure. Le cadre d'analyse proposé permet de mieux comprendre son évolution. Il met notamment en évidence la dimension interactive forte du phénomène partenarial, son caractère mouvant, contingent et aléatoire, ainsi que l'importance des dimensions individuelles et contextuelles dans son devenir.

Mots-clés : évolution, individu, interaction, organisation, partenariat, relation, structuration, système social.

Introduction

Sous l'effet d'un développement multiforme des relations inter organisationnelles, les frontières de l'organisation se transforment et appellent à des redéfinitions régulières de leurs contours. Ces pratiques questionnent largement ces dernières années la communauté académique quant aux raisons d'être, aux performances ou au fonctionnement des relations partenariales. Notre objectif est de venir enrichir ces travaux en proposant un cadre d'analyse centré sur les dimensions interactives au sein de la relation modélisée comme un système social complexe. Après une analyse de la littérature organisée en deux pôles – les approches factorielles de la dynamique versus les approches processuelles – (1), nous précisons les bases conceptuelles de notre cadre d'analyse (2). A cet effet, nous définissons notre acception du système 'relation partenariale' et nous présentons un modèle d'analyse en deux étapes complémentaires. Tout d'abord nous caractérisons des états types de la relation. Ensuite, nous proposons de rendre compte de la dynamique de la relation par la prise en compte des interactions se déroulant en son sein à trois niveaux : individuel, organisationnel et environnemental. Au travers d'une étude de cas, nous illustrons alors ce cadre (3) et en discutons les implications (4).

1- Approches théoriques de la dynamique des relations partenariales

Deux grands courants traversent la littérature traitant de la dynamique des relations partenariales. Le premier courant, dans une perspective factorielle, rassemble les travaux qui identifient les différents traits caractérisants de la relation, lesquels influencent son développement (1-1). Le second courant concerne les recherches qui se focalisent sur le déroulement de la relation dans le temps et qui, au travers d'approches processuelles, proposent des modélisations linéaires, circulaires ou dialectiques de leur évolution (1-2).

1-1 Approche factorielle de la dynamique des relations partenariales

A l'aide de coupes transversales de la relation partenariale à divers moments de son développement, nombre d'auteurs ont cherché à en identifier les facteurs explicatifs. Un large pan de contributions souligne l'influence de *facteurs endogènes* à la relation, qu'ils concernent les attributs des partenaires impliqués dans la relation ou la configuration même du partenariat.

(i) Diverses considérations relatives à la similarité ou dissemblance des profils en termes de taille des partenaires, d'assise financière, de détention d'actifs, de réputation, d'existence éventuelle de liens antérieurs, de proximité culturelle, de positionnements concurrentiels

relatifs..., ont été relevés comme ayant une influence sur le degré de facilité de mise en œuvre du partenariat et sur les risques qui y sont associés (Hladik, 1988 ; Doz, 1988 ; Fedor *et al.*, 1995 ; Harrigan, 1988 ; Wilkhof *et al.*, 1995).

(ii) L'objet de la relation apparaît comme un autre élément déterminant du choix de la configuration organisationnelle à retenir (Dussauge et Garette, 1997 ; Teece, 1992 ; Gulati et Singh, 1998 ; Bidault et Salgado, 2001). Sont ainsi mis en évidence les problématiques du type de formalisation de la relation (contractuelle et/ou capitalistique) et des choix de modalités de structuration - qu'il s'agisse des modes de résolution des conflits, de partage des responsabilités, de la mise en place de systèmes d'informations commun, des modes de communication - (Singh et Mitchell, 1996 ; Gulati, 1998 ; Kale *et al.*, 2001).

D'autres travaux soulignent quant à eux la nécessité de prendre en compte l'influence de *facteurs exogènes* regroupés sous l'appellation d'environnement de la relation – sectoriel, légal, environnemental – qu'ils interviennent dans le choix des modalités contractuelles ou, au cours de la relation, dans la nécessité d'une 'co-évolution' entre le partenariat et son environnement (Dussauge *et al.*, 2000 ; Gulati, 1995 ; Das et Teng, 2002 ; Claro *et al.*, 2003).

Au final, ces travaux offrent une cartographie des multiples facteurs influençant la dynamique de la relation. Le repérage de leurs différentes modalités d'expression conduit à suggérer, de manière normative, les conditions qui sont les plus à même de conduire au succès de la relation ou tout au moins d'en faciliter le fonctionnement. Il revient ainsi à la sphère managériale la double tâche de gérer l'ensemble de ces facteurs endogènes en adoptant les modalités les plus favorables et de positionner la relation en cohérence avec les facteurs exogènes.

1-2 Approches processuelles de la dynamique des relations partenariales

Les analyses de la dynamique des relations partenariales à partir d'approches processuelles cherchent à comprendre comment et pourquoi les relations évoluent comme elles le font. En adoptant une perspective historique, ces approches se focalisent sur les incidents, activités ou étapes qui se déroulent le temps de l'existence de la relation (Van de Ven, 1992).

Une large partie des travaux s'inscrit dans une démarche d'analyse de l'évolution globale -ou macroscopique- de la relation. Un premier courant s'appuie sur les théories du cycle de vie pour expliquer une dynamique d'ensemble linéaire de la relation (Forrest et Martin, 1992 ; Kanter, 1994). La relation naît, se développe puis meurt selon une logique endogène infaillible et totalement prédictible. Le second courant adopte les développements théoriques évolutionnistes en soulignant la nécessaire adaptation du partenariat à son

environnement (Koza et Lewin, 1998 ; Zollo *et al.*, 1998). Au déterminisme endogène se substitue un déterminisme exogène.

Beaucoup plus rares sont les travaux cherchant à rendre compte de la dynamique de la relation dans son fonctionnement au quotidien. Ring et Van de Ven (1994) et Doz (1996) proposent une représentation de la dynamique des relations partenariales au travers d'approches circulaires et offrent, selon nous, deux contributions majeures. Tout d'abord la place accordée aux individus -principalement la sphère managériale- et à leurs interactions est explicitement identifiée comme l'un des moteurs fondamentaux. En particulier, la présence concomitante de processus formels et informels entre les acteurs lors du déroulement de la relation est énoncée. Les travaux de Doz soulignent quant à eux la nécessité de prendre en compte la dimension contextuelle dans laquelle s'insère la relation, qu'il s'agisse des conditions initiales ou d'évènements externes tout au long de sa vie, ce qui implique des réajustements de la configuration initiale. La dynamique de la relation se traduit en fait par une recherche d'équilibration permanente. Dans ces travaux, le passage d'une étape à la suivante s'opère sur la base d'une appréciation portée par les acteurs sur l'efficacité de la relation et l'équité. L'idée sous-jacente commune à ces approches est que la relation perdure et se développe parce qu'elle atteint des niveaux de performance suffisants ; dans le même temps cette notion de performance et son évaluation ne sont pas clairement spécifiées.

Des contributions plus récentes proposent des analyses de la dynamique des relations partenariales en termes dialectiques (Das et Teng, 2000 ; de Rond et Bouchikhi, 2004). Divers couples de forces en opposition sont identifiés. Das et Teng repèrent principalement des tensions internes : coopération/compétition, flexibilité/rigidité, long terme/court terme. De Rond et Bouchikhi élargissent le modèle et soulignent l'influence d'autres forces antagonistes dans le déroulement de la relation : planification et émergence, confiance et méfiance, expansion et contraction, contrôle et autonomie. En terme de dynamique, Das et Teng estiment que lorsque l'une des forces domine, la relation se trouve en situation d'instabilité préfigurant des changements majeurs de configuration voire une dissolution. Dans une approche normative là encore, ils considèrent qu'il revient aux partenaires de gérer ces tensions pour positionner la relation en situation d'équilibre dynamique et lui permettre ainsi d'atteindre ses objectifs. De Rond et Bouchikhi plaident au contraire pour une approche où l'instabilité, née de ce jeu permanent des forces entre elles, est considérée comme un processus naturel et donc sans connotation négative sur la performance de la relation. La dynamique est alors faite d'une succession non intentionnelle de pics et de vallées sans progression prédéterminée vers un état final. Dans une approche comparable à celle de

Rond et Bouchikhi, Boddy *et al.* (2000) proposent une lecture de la dynamique partenariale à partir d'une approche constructiviste (Giddens, 1987 ; Pettigrew, 1987 ; Pozzebon 2004). Ils expliquent la dynamique de la relation par les interactions entre les acteurs et sept facteurs contextuels. Ces derniers facteurs apparaissent comme à la fois structurant de l'action humaine et structurés par cette dernière. Ces acteurs montrent ainsi que la dynamique des relations consiste largement en un processus émergent. Pour autant, la compréhension du déroulement des interactions entre les différentes composantes du système reste encore largement à construire. L'objet de cette communication est de contribuer à éclairer cette problématique.

2- La relation partenariale comme système social complexe : fondements conceptuels et cadre d'analyse de la dynamique

Nous souscrivons à une acception du concept de relation partenariale comme système social complexe, où les notions de structuration et de phénomènes d'interactions entre ces éléments occupent une place centrale (2-1). Nous présentons alors le cadre d'analyse permettant d'opérationnaliser notre approche : matrice de la relation partenariale et repérage des états types de relation partenariale d'une part, grille de lecture des interactions fortes et de la structuration de la relation d'autre part (2-2).

2-1 La relation partenariale : une approche par la structuration

Les approches factorielles et la majeure partie des approches processuelles sont sous-tendues par une acception de la relation partenariale tantôt comme système fermé tantôt comme système ouvert. Elles considèrent les relations comme des structures aux attributs bien identifiables, sous contrôle d'une équipe managériale et/ou sous dépendance de leur environnement. Les travaux les plus récents relevant d'une approche processuelle dialectique ou contextuelle font émerger une autre conceptualisation de la relation en insistant sur la nature complexe des relations partenariales. En référence à la théorie de la structuration de Giddens (1987), nous proposons de considérer les relations partenariales comme des systèmes sociaux produits et reproduits au travers des interactions des individus. Ce faisant, nous considérons que l'action et la structure se construisent mutuellement par récursivité et que l'attention doit être portée sur le processus de structuration de la relation partenariale, c'est-à-dire sur les interactions. Rompant avec l'approche de la relation partenariale comme système fermé, il s'agit de considérer la nature ontologique complexe de ce système en tant

qu'exprimant des propriétés d'auto-organisation, d'émergence et d'hétérogénéité (Mathews et al., 1999 ; Anderson et al., 1999). Il en découle, en terme de dynamique, des trajectoires non linéaires imprédictibles.

L'étude en dynamique des relations partenariales suppose la prise en compte simultanée des éléments structurants de la relation et de la façon dont ses éléments interagissent. Par l'intermédiaire des individus, les différents sous-systèmes –organisations partenaires, groupe partenarial - vont interagir sans qu'il soit possible a priori d'en connaître le sens, la fréquence ou les résultats. Aucune hypothèse n'est émise a priori (i) sur la consistance des différents systèmes de la relation pour son développement et (ii) sur sa performance. Ainsi, une relation partenariale peut très bien perdurer malgré des divergences entre les partenaires ou en dépit de l'absence des résultats attendus (Inkpen et Ross, 2001).

Dans le cadre de cette communication, nous proposons d'opérationnaliser notre approche par une démarche en deux temps : tout d'abord en caractérisant structurellement la relation partenariale par divers états types, puis en expliquant la dynamique de la relation par le passage d'un état à un autre sous l'influence des interactions entre ses diverses composantes.

2-2 Matrice d'états de la relation partenariale et grille de lecture de la dynamique

Il convient dans un premier temps de s'interroger sur les éléments constitutifs de la relation partenariale permettant de la caractériser à un instant donné. Deux éléments dans la relation partenariale entendue comme système sont pris en compte : le degré de coordination interne d'une part et le degré d'autonomie des individus en charge de la relation vis-à-vis des partenaires d'autre part (2-2-1). Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux interactions fortes au sein du système 'relation partenariale' et de sa relation avec le contexte. A partir de ces présupposés, nous discutons des implications en terme de dynamique partenariale (2-2-2).

2-2-1 La relation partenariale : éléments structurants

Les logiques fondamentales de coordination / contrôle auxquelles sont soumis les partenaires sont opérationnalisées au travers de deux dimensions : d'une part le degré de coordination de la relation et d'autre part le degré d'autonomie des individus vis-à-vis de leurs organisations respectives. Ces deux dimensions et leurs modalités sont abordées successivement.

La première dimension rend compte de la nécessaire coordination que les partenaires doivent mettre en place en vue d'atteindre leurs objectifs communs et qui s'exprime dans les

dispositifs de gestion qui sont développés (Mintzberg, 1979). Ces dispositifs correspondent aux procédures d'échanges d'information, de prises de décision, de modalités de partage des coûts, risques, bénéfices, etc. qui sont élaborés par les individus au fil de leurs interactions et qui constituent en même temps le support – habilitant et contraignant - de leurs interactions futures. Dans le flot de leurs échanges, les individus amenderont ces dispositifs, en créeront de nouveaux. Le produit et le support de cette négociation peuvent être caractérisés par un degré de formalisation variable le long d'un continuum (Kast et Rosenzweig, 1970). De manière pratique, nous distinguons deux modalités :

- *une formalisation élevée* : le pilotage de la relation s'appuie sur des supports juridiques (contrats) voire économiques (prise de participation financière dans une entité commune) explicites et sur des procédures codifiées. Dès lors, le degré d'intégration des décisions entre les partenaires sera fort : échanges d'information, procédures écrites de prise de décision, prise en compte d'aléas éventuels. En cas de conflit, ces éléments contractuels formalisés constituent une première source de références permettant d'arbitrer les différends.

- *une formalisation faible* : dans ce cas, aucun support juridique ou financier, aucune procédure ne vient structurer un pilotage commun. Le contact entre les partenaires peut éventuellement aller jusqu'à s'appuyer sur un comité informel rassemblant les individus impliqués dans la gestion de la relation au quotidien. Plus généralement, les relations entre les individus impliqués s'opèrent sur la base de contrats psychologiques et de confiance (Granovetter, 1985 ; Das et Teng, 2001).

Dans notre approche, la présence ou l'absence de structure formelle de pilotage ne préjuge en rien de la qualité de la relation. Il est même probable, dans la mesure où il est impossible de spécifier formellement tous les cas de figure auxquels la relation sera confrontée, que les processus informels soient incontournables.

La seconde dimension s'intéresse au degré de contrôle qu'exercent les organisations partenaires sur la relation, en particulier au travers du niveau d'autonomie qu'elles accordent respectivement à leurs membres impliqués dans la relation partenariale (Mintzberg, 1979 ; Romelaer, 2000). Deux modalités seront retenues :

- *une autonomie forte* : les individus en charge du management et de l'opérationnel de la relation disposent d'une forte délégation dans leur prise de décision ou leur management,
- *une autonomie faible ou intégration* : des liens étroits existent entre les individus impliqués dans la relation partenariale et l'ensemble de l'organisation dont ils font partie ; les échanges d'informations sont nombreux, les décisions concertées.

Ce lien est étudié pour chacun des deux partenaires pris indépendamment l'un de l'autre, ce qui conduit à trois cas de figure possibles : autonomie de l'individu «i» dans l'organisation A *et* autonomie dans B ; intégration dans A *et* intégration dans B ; autonomie dans A *et* intégration dans B (ou vice versa).

Sur ces bases, nous proposons une matrice d'états types de la relation partenariale (tableau 1) qui distingue des formes discrètes de la relation, représentant en quelque sorte des 'sauts qualitatifs'. Nous faisons l'hypothèse que ces cas types se différencient par leurs propriétés adaptatives/réactives aux interactions internes et externes (par exemple la capacité à s'adapter à des chocs externes comme une évolution de la concurrence, une hausse du marché), et par leurs propriétés de résistance à des tensions internes (une démission d'un individu, un conflit entre directions etc..). L'approche dynamique consistera alors à repérer les passages d'une forme discrète à une autre, sur la base d'une typologie commune et transversale.

Tableau 1

La matrice d'états types de la relation partenariale (notée RP)

		Lien entre l'individu (a ou b) et son organisation (A ou B)		
		<i>Autonomie de a par rapport à A (idem pour B)</i>	<i>Autonomie de a/A et intégration de b/B (ou vice versa)</i>	<i>Intégration de a par rapport à A (idem pour B)</i>
Mode de coordination de la relation partenariale A-B	<i>Formel</i>	Cas ❶ RP à cadrage opérationnel	Cas ❸ RP de sous traitance	Cas ❺ RP à double cadrage
	<i>Informel</i>	Cas ❷ RP de gré à gré	Cas ❹ RP de subordination	Cas ❻ RP d'ajustement fonctionnel

Cette matrice d'états types de la relation partenariale identifie ainsi au final six cas. Détaillons chacun d'entre eux et précisons, à titre illustratif, certaines caractéristiques distinctives.

Cas ❶ *Relation partenariale à cadrage opérationnel*. Le fonctionnement de la relation est codifié et assure aux partenaires des modalités de prise de décision ou de gestion de l'activité

dans une large part standardisées. En parallèle, une forte délégation est octroyée aux opérationnels et aux individus en charge du management de la relation.

Cas ❷ *Relation partenariale de gré à gré*. La relation partenariale est ici gérée d'individus à individus. Les contrats psychologiques et la confiance constituent l'essentiel des fondements de la relation. On note l'absence conjointe de procédure formalisée et d'implication au niveau stratégique.

Cas ❸ *Relation partenariale de sous traitance*. Dans ce cas l'un des partenaires dispose d'une autonomie forte et l'autre non. Cette dimension asymétrique de la relation se combine à une formalisation élevée de la gestion de l'activité.

Cas ❹ *Relation partenariale de subordination*. Des relations informelles lient des individus au degré d'autonomie, vis à vis de leurs organisations, asymétriques. Cette dimension asymétrique se combine à une formalisation faible de la relation, avec l'importance de la dimension inter-individuelle.

Cas ❺ *Relation partenariale à double cadrage*. Il s'agit de l'état où les degrés de structuration et de contrôle par les partenaires sont les plus importants. En effet d'un côté l'intégration des individus dans leurs organisations respectives est forte et de l'autre la formalisation de la relation est importante.

Cas ❻ *Relation partenariale d'ajustement fonctionnel*. La relation partenariale implique au plus haut point chacun des partenaires tout en conservant un mode de fonctionnement principalement informel.

Abordons maintenant la question des interactions qui se déroulent dans le cadre de ces relations partenariales.

2-2-2 Interactions dans le système 'relation partenariale'

Quatre familles d'interactions entre les différents sous systèmes de la relation partenariale sont identifiées : interactions entre individus, entre individus et organisations, entre organisations, entre l'environnement et la relation partenariale.

Les interactions entre les individus a et b parties prenantes de la relation

Cet axe renvoie à l'ensemble des échanges professionnels et interpersonnels qui vont se dérouler au cours de la relation. Dans leurs interactions, les individus vont expérimenter des jeux de pouvoir par la maîtrise différenciée de ressources, vont contribuer à élaborer un sens

partagé de l'action collective à laquelle ils participent et vont produire des règles et des normes permettant leur action (Crozier et Friedberg, 1977). Ils vont ainsi créer, reproduire ou amender les règles sur lesquelles ils s'appuient ou les ressources qu'ils contrôlent. Ce faisant, la relation partenariale peut s'institutionnaliser, c'est-à-dire passer d'une transaction instrumentale à une relation sociale infusée de normes et de valeurs qui permettent que la relation soit reproduite et perpétuée au delà de sa création (Berger et Luckman, 1966). Sous certaines conditions, des relations de confiance peuvent s'établir entre les individus parties prenantes de la relation. Elles constituent alors des contrats psychologiques informels entre les acteurs qui peuvent contribuer à préserver le devenir de la relation (Argyris, 1960), voire pour certains cas peuvent se substituer aux contrats légaux plus formels (Dyer et Singh, 1998). Il peut ainsi s'agir d'un mécanisme alternatif de résolution de conflit. Dès lors, tout changement dans les individus a pour effet de dé-initialiser les contrats psychologiques qui avaient cours.

Les interactions entre l'individu et son organisation

Ces interactions rappellent que le contexte dans lequel les échanges se développent est un cadre professionnel. L'individu est lié à l'organisation de manière formelle - au travers notamment de son contrat de travail - mais également de manière psychologique (Rousseau et McLean Parks, 1993). La position qu'il occupe dans la hiérarchie, le rôle qu'il assume, l'invite à certains comportements, par ailleurs attendus des autres participants avec lesquels il est en contact. Ainsi les actions qu'un individu peut être amené à prendre dans le cadre de son rôle organisationnel ne coïncident pas nécessairement avec les liens interpersonnels qu'il a pu développer. Par ailleurs, son indépendance lui permet de dépasser le cadre codifié de ses actions. Son appartenance à d'autres systèmes sociaux où les règles et références sont particulières - par exemple une corporation professionnelle -, ses expériences antérieures, ses valeurs personnelles, contribuent à façonner des attentes individuelles qui peuvent être en désaccord avec les projets que lui propose son organisation.

Les interactions entre les deux organisations prises dans leur ensemble

Ce niveau d'interaction fait référence aux phénomènes de convergence ou de divergence dans les stratégies des partenaires, leurs préférences, leurs intérêts ou leurs pratiques (Adams et Goldsmith, 1999). L'origine de ce phénomène est le plus souvent liée au rapport de pouvoir

(taille respective des organisations, position par rapport au marché final, accès à certaines informations etc...), à la complémentarité et à la spécificité des actifs engagés dans la relation, mais aussi aux influences réciproques qui s'exercent entre deux organisations dès lors qu'elles sont fréquemment en contact (mimétisme stratégique, influence réciproque des dirigeants, émergence et construction progressive d'intérêts stratégiques communs). Il faut noter également l'importance de la représentation que chaque organisation se fait de son partenaire, et d'une manière plus générale de son environnement stratégique (Koenig, 2003 ; Weick, 1979, 1985). Cette représentation résulte largement elle aussi d'une co-construction mentale plus ou moins achevée des organisations en la personne de leur dirigeant, ce qui influe sur le devenir de la relation partenariale.

Les interactions avec l'environnement sur chacun des éléments de la relation partenariale (individus et organisations)

Sans exclusive, ces facteurs environnementaux peuvent avoir des origines très variées et traditionnellement regroupées sous le vocable de 'macro environnement'. Il s'agit de tous les phénomènes externes à la relation en ce sens qu'ils influent sur elle sans qu'en retour la relation puisse immédiatement agir sur eux (éventuellement d'une manière marginale ou en effet de feed back à moyen terme). Il peut s'agir de facteurs des environnements marchands (évolution des prix, des volumes, des standards de qualité, mais également évolution du marché de l'emploi et son influence sur les individus), institutionnels (aspects réglementaires), technologiques (exemple de l'impact des nouvelles technologies de l'information), stratégiques (évolution des comportements de clients ou de fournisseurs extérieurs à la relation partenariale).

Pour chacun de ces différents niveaux d'interaction, nous suggérons dans le tableau 2 la nature des tensions sous-jacentes et proposons des illustrations de l'impact de ces interactions sur la structuration globale de la relation partenariale.

Tableau 2
Une grille de lecture des phénomènes interactifs et de leurs impacts
sur la structuration de la relation partenariale

Niveaux d'appréhension des phénomènes interactifs	Nature des phénomènes interactifs	<i>Quelques illustrations de phénomènes interactifs et leurs conséquences pour la structuration de la relation partenariale</i>
Individu/Individu	Confiance / vigilance Relations professionnelles / interpersonnelles Complémentarité / rivalité des objectifs ou convergence / divergence des intérêts Indépendance / influence	<i>Les relations interpersonnelles se développent ; la formalisation est moins présente.</i> <i>Etat type 1 vers état type 2</i>
Organisation / Individu	Intensité de la relation hiérarchique Identité ou non d'objectif, de culture, ...	<i>Une organisation s'interroge sur les résultats obtenus dans le partenariat ; elle renforce son contrôle sur l'individu.</i> <i>Etat type 1 vers état type 3</i>
Organisation / organisation	Convergence / divergence stratégique et organisationnelle Modes de contrôle et de coordination Degré d'asymétrie en termes de culture, de taille, d'assise financière...	<i>Des désaccords existent sur la manière d'envisager la suite des activités à conduire ; les organisations demandent une formalisation précise des opérations.</i> <i>Etat type 1 vers état type 5</i>
Environnement / Individu ou organisation	Réactivité du marché du travail ; valeurs des systèmes sociaux dont l'individu est membre Opportunités et menaces ; stratégies et pouvoir des acteurs (clients et fournisseurs)	<i>La pression concurrentielle s'intensifie pour un des partenaires qui souhaite alors contrôler au plus près la relation.</i> <i>Etat type 2 vers état type 4</i>

3 - Application à une étude de cas : la relation partenariale entre un producteur agricole et un grossiste

Le cadre d'analyse est appliqué à une relation partenariale ayant duré douze années entre un producteur agricole et un grossiste. Dans un premier temps nous détaillons la perspective de recherche retenue et la méthodologie employée pour cette étude de cas (3-1). Puis, selon un découpage chronologique en grandes périodes, nous relatons les principaux événements de cette relation partenariale (3-2). Enfin nous effectuons une lecture des interactions au sein de cette relation et nous en explicitons les implications sur la structuration de la relation (3-3).

3-1 L'étude de cas : perspective de la recherche et méthodologie

Cette étude de cas longitudinale s'appuie sur les recommandations de Yin (1994), Huberman et Miles (1991), Dubois et Gadde (2002). La démarche adoptée se situe dans une perspective abductive : l'étude de cas est perçue comme «un vecteur de généralisation analytique» (Yin, 1994 :31), où une théorie proposée a priori sert de cadre analytique pour comparer des phénomènes empiriques et en tirer des conséquences sur la validité du modèle retenu. Dubois et Gadde (2002) proposent également une perspective abductive de l'étude de cas. Pour ces auteurs, cette démarche permet d'effectuer des allers et retours entre la réalité empirique d'un cas et un cadre d'analyse donné. Dans cette optique, l'échantillonnage peut être qualifié de 'théorique' par opposition à un échantillonnage statistique : le choix d'un cas ne s'explique que par sa valeur d'exemple et sa capacité à instruire le cadre d'analyse. Tel est le statut du cas retenu dans notre étude.

Sur le plan pratique, nous avons reconstruit l'histoire de la relation et suivi son cours pendant dix-huit mois au travers d'entretiens réguliers enregistrés avec les individus impliqués dans la relation chez les deux partenaires. Au total, seize entretiens ont été conduits. L'un des partenaires a également mis à disposition de la documentation interne afférente à la relation (contrats, courriers, comptes rendus ...). Cette démarche a permis de reconstituer l'enchaînement des phénomènes interactifs et les modifications de la relation partenariale. Conformément à notre grille d'analyse, trois éléments sont systématiquement repérés : (i) la distinction entre individu, organisation et facteurs contextuels ; (ii) la qualification des phénomènes interactifs en fonction des niveaux d'approche sus mentionnés ; (iii) l'évolution consécutive (ou anticipative) dans les modes de coordination de la relation partenariale. L'ensemble de ces matériaux qualitatifs a fait l'objet d'analyses thématiques et a donné lieu à la construction de matrices suivant les recommandations de Huberman et Miles (1991).

3-2 L'évolution de la relation partenariale : une description chronologique détaillée (cf la figure 1 pour l'organisation générale de la relation partenariale)

Le contexte de l'apparition de la relation partenariale

Producteur céréalier du Nord de la France, l'entreprise A décide, à la fin des années 80, de se diversifier dans la production de légumes de plein champ dans une région propice sur le plan climatique à ce type d'activité, le Sud Ouest. L'évolution des marchés céréaliers (diminution des prix de soutien, concurrence mondiale) est à l'origine de cette volonté de diversification.

Un premier essai de commercialisation avec un importateur néerlandais (noté N) sur un marché d'exportation est initié en 1989-1990. Puis un premier contact s'établit avec l'entreprise B, grossiste importateur de fruits et légumes de renom et d'envergure nationale cherchant à accroître son implantation commerciale dans le Sud Ouest. Cette volonté trouve déjà une concrétisation avec la création d'une succursale en 1992.

1991 - 1993

La relation partenariale entre A et B s'engage officiellement en 1991 grâce à des premiers contacts entre a1 et a2. Les volumes échangés portent sur une seule espèce de légume. La relation de confiance qui se noue entre ces deux personnes aboutit au bout de quelques mois à un décollage des échanges. Cette période est marquée par un arrêt progressif de la relation avec N, auquel se substitue donc B. Cette période d'apprentissage de la relation s'appuie essentiellement sur des contacts fréquents entre les deux individus partenaires. La relation partenariale trouve une première concrétisation dans un travail commun sur les marques, le packaging et le suivi de la qualité. Mais dans le même temps, des tentatives d'essais de production d'autres légumes se soldent par des échecs, dus au manque de maîtrise technique. Un autre phénomène marquant est la volonté de B de ne travailler qu'avec A sur ce type de produit, sans autres interlocuteurs.

1993 - 1995

Dans une deuxième phase, l'importance stratégique de la relation pour les deux partenaires s'accroît considérablement. Un deuxième produit est lancé sur le marché et connaît un succès notable. Des investissements importants en matériel (équipement en machinisme, station de conditionnement) sont consentis par A. Pour B, les volumes commercialisés sont tels que toute la structure est impliquée. Le premier interlocuteur b1 est remplacé par b2. Dans le même temps, un premier contrat de prêt est passé entre les deux sociétés, formalisant ainsi la relation à un niveau inter organisationnel.

1995 - 1997

Un évènement fortuit du contexte contribue à une évolution de la relation. L'entreprise A entame des relations commerciales avec un nouveau partenaire noté M, commercialisant des légumes pour des distributeurs anglais. Au départ, cette relation est encouragée par B, qui y voit une opportunité de développement sur des marchés d'exportation. Pourtant ce facteur contextuel a un impact fort sur le contenu de la relation partenariale : il permet en effet à

l'entreprise A de tester et de comparer de nouveaux interlocuteurs. L'année 1997, catastrophique sur le plan climatique, contribue également à rigidifier les rapports entre A et B. Les efforts consentis en matériel de production ne trouvent pas, selon A, de contrepartie. Par ailleurs, la divergence de stratégie entre les partenaires concernant les investissements en traçabilité est patent, A souhaitant aller plus loin dans ce domaine.

1997 - 1999

Un autre phénomène contextuel d'importance survient en 1998 : l'apparition des premières 'filiales qualité' mises en place par les grands distributeurs. Ceux-ci cherchent à développer des relations directes avec les fournisseurs, sans passer par un intermédiaire grossiste. Cette volonté s'explique par plusieurs facteurs : limiter les coûts, s'assurer une exclusivité de l'approvisionnement et permettre un meilleur contrôle des conditions de production. Le développement des volumes, encouragé par B, prend plusieurs formes : tentative de production au Portugal de manière à désaisonnaliser la production, extension de la gamme de légumes. Les échecs sont essentiellement supportés par A, et les risques sont jugés comme étant inégalement répartis entre les deux partenaires. L'arrivée d'un nouvel interlocuteur b3 permet de renouer un contact et de relancer la coopération. Les contacts interpersonnels sont établis et permettent à la relation partenariale, en dépit des difficultés, de trouver un second souffle.

1999 - 2000

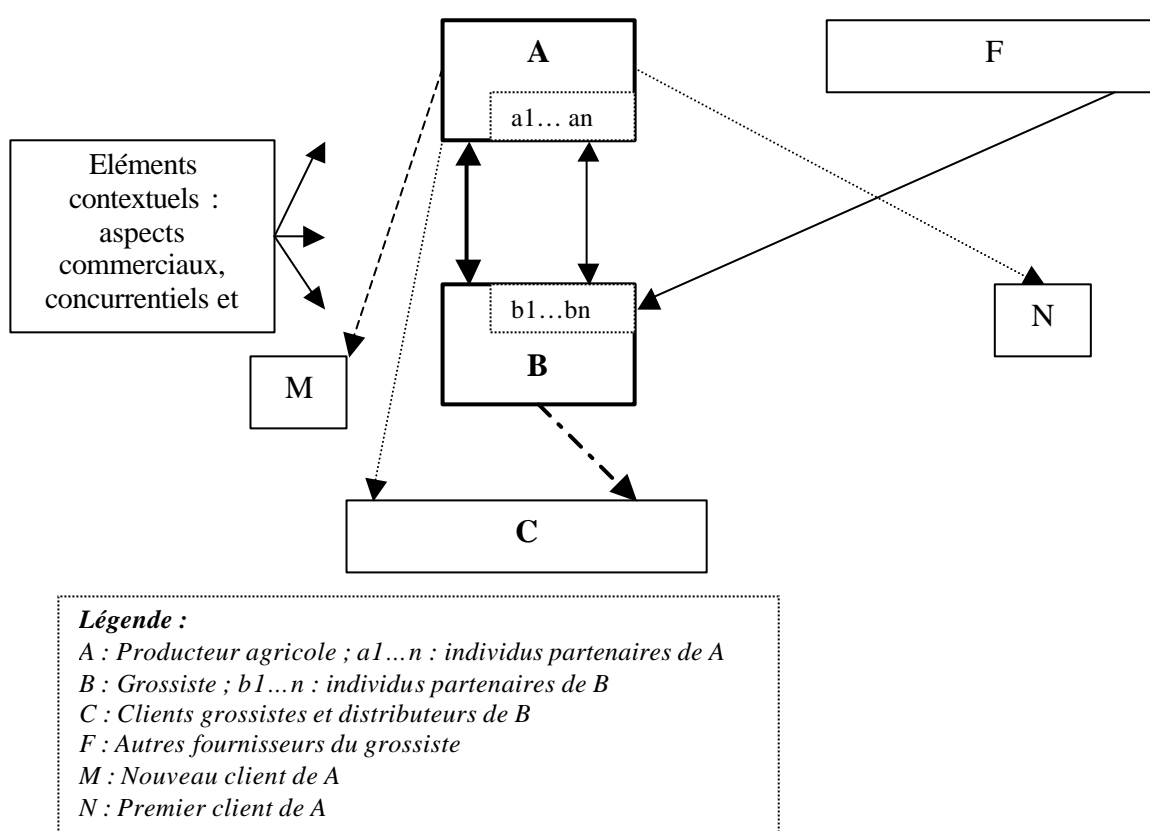
Le contact entre les deux organisations cherche à créer de nouvelles conditions dans leurs relations. A la demande de A, un service commercial ad hoc est créé par B. B s'engage également à une transparence des marges sur les transactions effectuées. Un troisième point montre un désaccord entre les partenaires : la volonté par A de réaliser directement la facturation aux clients distributeurs (noté C), tout en conservant l'acte commercial aux mains de B. Ce désaccord marque le point de rupture, qui est effective à la mi-2000. L'entreprise B considère en effet que cette pratique d'une facturation directe conduit de fait à ne considérer son activité que comme une simple activité de courtage. Le conflit d'intérêt est patent, alors même que les volumes commercialisés sont élevés et que le marché est jugé comme étant favorable. Un autre évènement va aggraver la situation : le commercial de B est engagé par A, précipitant ainsi la relation vers un conflit ouvert.

2000 - 2002

Cette période marque la fin de la relation partenariale. Les partenaires étant liés par un contrat de fourniture pour encore deux ans, les échanges se maintiennent sur cette période en s'estompant progressivement. La commercialisation de certains légumes est arrêtée. Simultanément à l'arrêt de la relation, A développe son propre réseau commercial, tandis que B établit des contacts avec de nouveaux fournisseurs (noté F).

Figure 1

Le système de la relation partenariale entre A et B



3-3 Structuration de la relation partenariale et états-types : une lecture analytique de la dynamique

Nous proposons, en nous appuyant sur le cadre d'analyse proposé, d'effectuer une lecture transversale de la dynamique de cette relation partenariale selon trois niveaux : la relation inter-individuelle (3-3-1), la relation inter-organisationnelle (3-3-2) et les facteurs contextuels (3-3-3).

3-3-1 Le poids de la relation inter-individuelle

Le cas étudié montre un impact fort, à deux périodes successives, de la dimension inter-individuelle. Cet impact peut se voir sous l'angle positif, notamment lors de la phase de démarrage du partenariat. Initialement, c'est en effet le bon contact entre a1 et b1 qui explique pour l'essentiel la mise en place d'un partenariat. Dans le même temps, le contact inter-individuel ne peut pas être entièrement déconnecté du rapport entre ces individus et leurs directions respectives. Dans le cas de A, la petite taille de l'entreprise explique la proximité de vues. Dans le cas de B, l'individu dispose d'une forte autonomie dans un contexte de diversification géographique.

A contrario, le relatif différend interpersonnel qui émerge à partir de 1995 montre son impact négatif sur le déroulement de la relation. De plus en plus distantes, les relations ne deviennent qu'épisodiques et sont l'expression d'une divergence de vues sur la finalité de la relation.

Cette dimension inter-individuelle a un impact fort sur la structuration de la relation. Elle peut agir, par effet d'entraînement, sur les organisations parentes et faciliter la convergence stratégique, ce qui pourrait aboutir au final à la création d'une structure de pilotage formel. L'individu apparaît comme le lieu d'une dynamique d'apprentissage partenarial. Pourtant cette dynamique n'est pas univoque, un déficit d'échange inter-individuel pouvant aboutir à une dissolution des structures.

A noter que dans le cas étudié, la petite taille de l'entreprise A s'accompagne d'une grande proximité entre l'individu partenaire et le dirigeant d'entreprise, ce qui rend relativement difficile la séparation des effets individuels et organisationnels.

3-3-2 La nature de la relation inter-organisationnelle

Les mouvements de convergence et de divergence stratégiques entre les deux organisations apparaissent également comme étant des phénomènes majeurs de l'évolution partenariale. Cette lecture de la relation inter-organisationnelle peut se faire selon deux éléments.

(i) L'élément stratégique à l'origine de la relation partenariale est la complémentarité des actifs détenus par chacune des deux organisations. Cette complémentarité verticale renvoie au partage des tâches entre les deux organisations : le producteur aura en charge la production proprement dite et le négoce aura la charge de la fonction commerciale et des relations avec les clients. La diversification géographique de l'un (le grossiste) nécessite la recherche de nouveaux fournisseurs, alors que la diversification vers de nouveaux produits de l'autre (le producteur) s'accompagne d'une recherche de clients. Les solutions alternatives

s'offrant à chacun des partenaires semblent a priori relativement limitées à l'origine de la relation partenariale en 1991.

(ii) Un deuxième élément agit également sur la relation : c'est la façon dont les dirigeants perçoivent leur rôle (sans préjuger du bien fondé ou non de cette perception) dans la relation et l'impact de cette perception sur leurs décisions stratégiques. Ce phénomène de la perception de l'intérêt du partenariat par le dirigeant de A semble avoir joué fortement sur son évolution à partir de 1997. Celui-ci considère en effet, à un certain moment de la relation, que l'activité de B ne justifie pas une relation commerciale exclusive avec les clients de la grande distribution. L'entreprise A, en la personne de son dirigeant, aura ainsi la perception d'une usurpation de la rente et d'un pouvoir excessif de B dans la relation.

L'impact de cette interaction sur la structuration de la relation est déterminant. Il met en évidence l'aspect décisif de la représentation, par les acteurs, de leur environnement, y compris pour des facteurs objectifs comme la complémentarité des actifs. On constate en effet que cette complémentarité des actifs agit successivement comme rapprochant puis éloignant les deux organisations. La dimension interactive est perceptible, dans le cas étudié, dès lors que les individus ont engagé leurs organisations respectives dans un mouvement de rapprochement stratégique. On peut faire l'hypothèse que l'absence de structure de pilotage commune n'a pu contribuer à maintenir (et développer) la co-construction de cette représentation stratégique de l'environnement. Une dynamique de mimétisme stratégique et de convergence des objectifs n'a pas pu s'enclencher.

3-3-3 Les éléments contextuels et leurs impacts

Les facteurs contextuels sont par nature d'origines variées, et le cas sur la période étudiée montre plusieurs exemples d'interaction forte avec l'évolution de la relation partenariale. Le hasard de la rencontre de A avec un client potentiel début 1995 est symptomatique de ce côté aléatoire et lourd de conséquences structurantes de certains événements extérieurs. Cette rencontre fortuite est probablement à l'origine de la volonté de A de développer son propre réseau commercial.

Dans le même temps, le développement exponentiel du marché de consommation finale pour ce type de produits (légumes frais pour les GMS) accompagne la dynamique positive de la relation partenariale. Un cercle vertueux s'engage entre A et B, expliquant pour une part la volonté de poursuivre et même de renforcer la relation.

Un autre facteur contextuel aura une grande importance : l'évolution de la stratégie des acteurs de la grande distribution. A partir de 1998, les distributeurs ont le souci de mettre

en place la traçabilité des produits, ce qui aura deux conséquences majeures : la première concerne les investissements en systèmes d'information essentiellement à la charge de A, sans véritable contrepartie financière ; la seconde concerne les contacts directs qui commencent à s'établir entre les distributeurs et la production (besoin de contrôle de la production). Ces deux phénomènes ont pour effet de distendre les relations entre A et B.

Ces interactions entre la relation partenariale et son contexte sont, par leur nature même, totalement aléatoires. Les évènements susceptibles d'agir sont indéterminés, imprévisibles et infinis. Aussi les implications sur la structuration de la relation sont sans doute à analyser à un autre niveau : celui d'une adaptabilité plus ou moins bonne de la relation aux chocs externes, de la capacité à agir et/ou réagir à une modification de contexte. Ce faisant, cela ne peut s'opérer que parce que les acteurs ont la capacité à 'mettre en scène' ces évènements. Le cas étudié montre ainsi une capacité adaptative relativement bonne aux chocs externes positifs (le développement du marché par exemple) mais plutôt faible aux évolutions individuelles ou stratégiques des acteurs (démissions, embauches, nouvelles exigences de la grande distribution, nouveaux clients potentiels...).

4 - Structuration et dynamique d'une relation partenariale : apports, limites, perspectives.

La difficulté majeure de la compréhension d'une dynamique partenariale réside dans la complexité des interactions entre les facteurs influençant son déroulement. Les approches basées sur les interactions tentent de résoudre cette difficulté. Comme le souligne Das et Teng (2000), le principal mérite de cette approche est de reconnaître le caractère ambivalent des principales forces qui traversent une relation partenariale. Nous avons vu que cette ambivalence s'exprimait à différents niveaux (inter individuels, inter organisationnels, en relation avec le contexte...) et selon différentes modalités (confiance / défiance, coopération / compétition, convergence / divergence etc.). L'interaction, porteuse par définition de tensions positives et/ou négatives, s'accompagne d'une évolution qualitative de la structure.

C'est notamment la dimension individuelle, souvent sous-estimée dans l'étude des relations partenariales, et son impact sur son évolution structurelle, que l'approche retenue permet d'accréditer. Cette dimension inter-individuelle est sans doute d'autant plus forte que l'organisation est petite et sans stratégie bien formalisée, ce qui est le cas de l'exemple étudié. L'approche permet en outre d'identifier comment le contexte peut agir comme élément structurant/déstructurant de la relation partenariale.

Au final, la relation évolue (ou peut potentiellement évoluer) selon une succession d'états qualitatifs spécifiques. Ces états successifs se distinguent essentiellement, dans leurs dimensions structurelles, par leurs propriétés adaptatives/réactives aux interactions. Les sauts qualitatifs d'un état à un autre s'expliquent ainsi comme une résolution (voire comme une anticipation) face à un ensemble de phénomènes interactionnels. Dès lors que l'on retient un cadre d'analyse centré sur les tensions, l'objectif de la recherche est de comprendre pourquoi et comment les choses se sont passées comme elles se passent. Très logiquement, compte tenu de la complexité de ces phénomènes, l'observation empirique montre l'absence de linéarité et de progression univoque de la relation partenariale selon un cycle de vie préétabli.

Au contraire les multiples effets de ces interactions font que l'évolution n'est pas prévisible. En conséquence, l'analyse cherche à rendre compte de transformations apparemment chaotiques, c'est à dire suivant un chemin non prévisible par avance. Il s'agit bien d'un processus émergent, produit d'une codétermination par les acteurs (au sens large) et par la structure. Le cadre d'analyse cherche alors à saisir la structuration de la relation dans son mouvement dialectique.

L'intelligibilité du processus est néanmoins possible si l'on parvient à définir conceptuellement les relations partenariales vues comme un certain nombre de 'systèmes-types' évoluant en fonction des interactions internes et externes qui s'y font jour. L'objet du cadre d'analyse est ainsi de définir et de caractériser les principales catégories de 'systèmes-types' et leurs liens avec les différentes catégories d'interactions. Une conséquence méthodologique de cette démarche est que, comme le note Dubois et Gadde (2002), la 'généralisation analytique' d'un tel cadre suppose sa répliation à d'autres cas pour permettre sa modification. Cette répliation à une diversité de situations crée «une fertilisation croisée fructueuse où de nouvelles combinaisons sont développées au travers d'une association entre des modèles théoriques établis et de nouveaux concepts dérivés d'une confrontation avec la réalité» (Dubois et Gadde, 2002:559).

Une des conséquences majeures d'une approche par les interactions est de relier la compréhension de l'action managériale à un contexte et à un enchaînement de causalités uniques et a priori peu ou difficilement transposables. En effet les niveaux de complexité et de spécificité des cas étudiés sont tels que la mise en évidence de critères de performance de la réussite partenariale n'est pas possible. Vu sous l'angle managérial, le pilotage performant de la relation partenariale par le plan ou la règle est invalidé : dans un système social complexe la performance du système n'est pas la somme des performances individuelles des parties mais un processus résultant de leurs interactions.

Une perspective possible de recherche intéressant les managers serait de prolonger l'approche par les interactions en répliquant le dispositif d'étude à de nouvelles situations partenariales et d'enrichir consécutivement le cadre d'analyse par des allers et retours successifs. Comme le soulignent Boddy *et al.* (2000), la combinaison de ces études de cas à des données contextuelles et structurales distinctes et bien identifiées peut permettre d'éclairer les conditions qui facilitent l'équilibre partenarial.

Dans des organisations où la prévision est impossible, le management devrait ainsi s'orienter vers la mise en place des conditions permettant aux acteurs de trouver par eux-mêmes la voie. En conséquence, un management performant de la relation requerra un management des interactions des parties dans leur contexte, et non pas des actions considérées indépendamment les unes des autres.

Conclusion

L'objectif de cette communication est de prolonger la réflexion sur l'évolution des relations partenariales en la repositionnant dans la perspective des apports théoriques de la littérature managériale. L'idée de départ est celle d'une relation partenariale conceptualisée comme un système social où la modification des structures s'explique par les phénomènes interactifs se produisant entre leurs éléments constitutifs. Dans un souci d'opérationnalisation, le cadre d'analyse proposé cherche à associer des éléments structurels tangibles et des phénomènes interactionnels clairement identifiés.

L'analyse conduite au travers de l'étude longitudinale d'un partenariat entre un producteur agricole et un grossiste permet selon nous de valider l'intérêt de ce type d'approche. Elle met notamment en évidence le caractère dual de la structure vue comme processus résultant à la fois de tensions positives et/ou négatives entre les éléments structurants, mais ceci dans un cadre organisationnel -plus ou moins formalisé- déjà existant. Placer le regard au niveau de cette construction sans cesse renouvelée de l'espace de structuration peut permettre d'améliorer la compréhension du devenir émergent des relations partenariales.

Références bibliographiques

- Anderson, P., A. Meyer, K. Eisenhardt, K. Carley et A. Pettigrew (1999) "Introduction to the Special Issue: applications of complexity theory to organization science", *Organization Science*, 10, 233-236.
- Argyris C. (1960) *Understanding organizational behaviour*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Berger P.L., et T. Luckman (1966) *The social construction of reality*, Garden City, NY: Doubleday.
- Bidault F., Salgado M. (2001) "Stability and complexity of inter-firms cooperation", *European Management Journal*, 19 (6), 619-628.
- Boddy D, D. Macbeth et B. Wagner (2000) "Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering" *Journal of Management Studies*, 37, 1003-1017.
- Claro D.P., G. Hagelaar et O. Omta (2003) "The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?" *Industrial Marketing Management*, 32, 703-716.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977) *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Das T.K. et B.S. Teng (2000) "Instabilities of Strategic Alliances: an Internal Tensions Perspective" *Organization Science*, 11, 77-101.
- Das T.K. et B.S. Teng (2001) "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework" *Organization Studies*, 22, 253-285.
- Das T.K. et B.S. Teng (2002) "The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process", *Journal of Management Studies*, 39, 725-748.
- De Rond M. et H. Bouchikhi (2004) "On the Dialectics of Strategic Alliances", *Organization Science*, 15 (1), 56-69.
- Doz, Y. (1988) "Technology partnership between larger and smaller firms" *International Studies of Management and Organization*, XVII, 31-57.
- Doz Y. L. (1996) "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dubois A. et L-E Gadde (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research" *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Dussauge P. et B. Garette (1997) "Anticiper les conséquences des alliances stratégiques" *Revue Française de Gestion*, Juin – Août, 106-117.

- Dussauge P., B. Garette et W. Mitchell (2000) "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia" *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- Dyer J.H. et H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Fedor, K. J. et Werther, W. B. (1995) "Making sense of cultural factors in international alliances", *Organizational Dynamics*, Spring, 33-48.
- Forrest, J. E. et M. J. C. Martin, (1992) "Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry" *R&D Management*, 22, 41-54.
- Giddens, A. (1987) *La constitution de la société*. Paris. PUF.
- Granovetter M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness" *American Journal of Sociology*, 78, 481-510.
- Gulati R. (1995) " Social structure and alliance formation pattern : a longitudinal analysis" *Administrative Science Quarterly*, 40, 619 : 652.
- Gulati R. (1998) "Alliances and Networks" *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati R. et H. Singh (1998) "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances" *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- Harrigan, K. R. (1988) "Strategic alliances and partner asymmetries" In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by P. Lorange: Lexington Books.
- Hladik K.J. (1988) "R&D and international joint ventures" in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, 187-204.
- Huberman, A. M. et M. B. Miles (1991) *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.
- Inkpen A.C. et J. Ross (2001) "Why do some strategic alliances persist beyond their useful life ?" *California Management Review*, 44, 133-148.
- Kale P., J. Dyer et H. Singh (2001) "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems" *European Management Journal*, 19, 463-471.
- Kanter R.M. (1994) "Collaborative Advantage: The Art of Alliances" *Harvard Business Review*, 72, 96-108.

- Kast F.E. et J.E. Rosenzweig (1970) *Organization and management: a systems approach*, NY: McGraw Hill.
- Klein K.J., H. Tosi et A.A. Canella (1999) "Multilevel theory building : benefits, barriers and new developments" *Academy of Management Review*, 24, 243-248.
- Koenig G. (2003) "L'organisation dans une perspective interactionniste" in *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, B. Vidaillet (coord.) Vuibert, 15-34.
- Koza M. P. et A.Y. Lewin (1998) "The Co-evolution of Strategic Alliances" *Organization Science*, 9, 255-264.
- Mathews K.M., M.C. White et R.G. Long (1999) "Why study the complexity sciences in the social sciences?" *Human Relations*, 52, 439-462.
- Mintzberg H. (1979) *The structuring of organization*, McGraw Hill.
- Pettigrew A.M. (1987) "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.
- Pozzebon M. (2004) "The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research", *Journal of Management Studies*, 41, 247-272.
- Ring P.S. et A.H. Van de Ven (1994) "Developmental Processes of Cooperative Interorganisational Relationships". *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Singh, K. et Mitchell, W. (1996) "Precarious collaborations: business survival after partners shut down or form new partnerships" *Strategic Management Journal*, 17, 99-116.
- Romelaer P. (2000) "Rencontres et organisation" in D. Autissier et F. Wacheux, *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris, 59-97.
- Rousseau D.M., McLean Parks J. (1993) "The contracts of individuals and organizations" *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sydow J., Windeler A. (1998) "Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on networks processes and effectiveness" *Organization Science*, 9, 265-284.
- Teece D.J. (1992) "Competition, Co-operation and Innovation" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.
- Van de Ven, A. H. (1992) "Suggestions for studying strategy process: a research note" *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van de Ven A.H., H. Angle et M.S. Poole, (1989) *Research on the Management of Innovation*, N.Y.: Harper.
- Weick K. E. (1979) *The social psychology of organizing* 2nd edition, NY: Random House.

Weick K. E. (1985) *Sensemaking in Organizations*, London: Sage Publications.

Wilkhof M.V., D.W. Brown et J.W. Selsky (1995) "When the stories are different: the influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations" *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 31, 373-388.

Yin R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, London: Sage Publications.

Zollo M., Reuer J.F., Singh H. (2002) "Post-formation dynamics in strategic alliances" *Strategic Management Journal*, 23 (2), 135-151.