

# LES ACCORDS INTER-FIRMES ET CONCEPTS ASSOCIÉS: UNE GRILLE DE LECTURE EN TERME D'INTERPÉNÉTRATION ORGANISATIONNELLE

Fabien BLANCHOT  
Maître de conférences  
CREPA  
Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 PARIS CEDEX 16

## Introduction

Le domaine des accords inter-firmes constitue un champ de recherche aussi complexe que passionnant. Cette complexité procède notamment de la variété des accords inter-firmes et des concepts qui y sont associés. Des efforts de clarification ont été entrepris permettant de mieux rendre compte de cette diversité. Il n'est que de constater, pour s'en convaincre, l'importance des typologies proposées dans la littérature en sciences de gestion sur l'objet des accords (Porter, 1986; Ghemawat, Porter et Rawlinson, 1986, Hergert et Morris, 1988, Ricotta, 1987...), leur importance pour les firmes (Contractor et Lorange, 1988, p. 6-7; Blanc et Garrette, 1992, p. 2), leur configuration (Joffre et Koenig, 1984; Jorde et Teece, 1989; Teece, 1992, p. 19; Porter, 1986), leurs formes juridiques (Martinet, 1988; Revue fiduciaire, 1988; Dubisson, 1989), ou encore le profil de leurs initiateurs (Koenig, 1990), leurs objectifs (Westney, 1988, p. 340) et l'utilisation qu'ils font des outputs de l'accord (Lorange et Roos, 1992, p. 10sq). Ainsi, les accords peuvent porter sur un marché, une activité (de R&D, de production, de marketing et/ou de distribution) ou un actif qui peut être humain, un bien fongible (produit, argent) et/ou durable (immobilisation, technologie, savoir, savoir-faire). Ils peuvent avoir ou non un caractère stratégique, comporter des contributions de même nature ou différentes et être ou ne pas être accompagnés d'un support juridique doté d'un statut spécifique avec ou sans personnalité morale. Ils peuvent être conclus entre des entreprises de taille et de nationalité identiques ou différentes, appartenant ou non à un même secteur et champ concurrentiel. Leur objectif peut se limiter à la production d'un output ou bien inclure l'acquisition de nouvelles compétences. Enfin, les partenaires sont susceptibles d'utiliser pour leur propre compte les outputs de l'accord ou, au contraire, les réinvestir dans l'opération conjointe. Toutefois, ces descripteurs restent insuffisants parce qu'ils ne permettent pas de rendre compte de la nature même des relations établies entre les parties, c'est à dire d'identifier leur type en terme d'interpénétration organisationnelle. C'est sur cet aspect que l'on souhaite ici se focaliser, les développements proposés constituant l'approfondissement d'un travail antérieur (Blanchot, 1995).

La nature des accords inter-firmes est à la fois spécifique et très diverse. Cette spécificité justifie qu'ils soient de plus en plus appréhendés en tant qu'objet autonome de recherche tant en économie (Baudry, 1995, p. 3) que dans les sciences de gestion<sup>1</sup>. En même temps, pourtant, ce mouvement oecuméniste bute contre l'hétérogénéité des relations qu'il étudie, parce qu'elle risque de faire perdre à l'objet supposé de l'analyse toute spécificité (Michalet, 1988). Ce paradoxe, au sens d'antinomie, n'est en fait qu'apparent. Les dimensions qui fondent la spécificité des accords sont en effet différentes de celles sur lesquelles peut varier leur nature. Elles sont successivement présentées dans une première partie. On montre, dans une seconde partie, que la grille de lecture à laquelle aboutit ce travail, non seulement, facilite la distinction entre divers contrats observables dans la réalité des affaires, mais encore, permet de mettre en évidence la disparité, d'une étude à l'autre, des signifiés et des formules relationnelles associées à des concepts aussi divers que ceux d'accord de coopération, d'alliance ou de partenariat. On procède, pour ce faire, à l'analyse de quinze accords et vingt-deux définitions, des concepts susmentionnés, extraites de travaux anglo-saxons et français. Un tel état de fait est-il justifiable ? C'est à cette question que l'on propose finalement une réponse.

## **1. Spécificité et variété des accords inter-firmes**

### **1.1 Spécificité**

Un accord inter-firmes constitue une relation entre des entités juridiques entre lesquelles il n'existe pas de liens financiers tels que l'une des firmes de la coalition exerce un contrôle de droit ou de fait sur l'autre et qui ne sont pas soumises à un même pouvoir central de contrôle (cas de la fusion). A cet égard, il se distingue des **relations intra-groupe**. Une entreprise est considérée comme exerçant un contrôle de droit sur une autre lorsqu'elle détient plus de la moitié de son capital. La première est dans ce cas qualifiée de société mère et la seconde de filiale, l'ensemble constituant un groupe de sociétés. Il y a contrôle de fait lorsqu'une firme détient moins de 50% du capital de son partenaire (absence de contrôle de droit) mais qu'elle détermine dans les faits les décisions dans les assemblées générales ou du conseil d'administration. La fraction des droits de vote à détenir pour disposer d'un tel pouvoir dépend en fait de toute une série de facteurs<sup>2</sup> (de Montmorillon, 1986, p. 20): statuts

---

<sup>1</sup> Voir, notamment, l'ouvrage de Garrette et Dussauge (1995), consacré exclusivement aux stratégies d'alliance ou l'ouvrage de Collins et Doorley (1991).

<sup>2</sup> On peut, à cet égard, noter que la distinction entre relation interorganisationnelle et intra-groupe n'est pas toujours évidente d'un point de vue empirique. En effet, si le contrôle de fait peut être présumé dès lors que l'une des parties dépasse un certain seuil dans la détention des droits de vote d'une autre, rien ne permet de dire que ce contrôle de fait n'existe pas si ce seuil n'est pas atteint. Il ne s'agit cependant pas là d'une limite d'un point de vue conceptuel. En outre, dans le cadre d'une approche empirique, le chercheur pourra éviter cet écueil en ne retenant dans son échantillon que les cas pour lesquels il n'existe aucune ambiguïté possible, tels que ceux où il n'existe aucun lien financier, direct ou indirect, entre les cocontractants.

de la société en question et droit national dont elle relève, structure de son capital... En droit français, le contrôle de fait est présumé lorsque la société dispose directement ou indirectement d'une fraction des droits de vote supérieure à 40%, et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne. Par ailleurs, un accord inter-firmes se distingue des **relations intra-firme** entendues comme des liens, fondés sur un contrat de travail, entre un employeur et ses salariés ou des relations entre les services d'une même entreprise.

Ces distinctions effectuées, il reste à préciser ce qui fait la spécificité de chacune des relations identifiées. Elle procède, en fait, d'une soumission des parties à des règles juridiques différentes, ce qui n'est pas sans conséquences.

Ainsi, les relations intra-firme sont régies par le droit du travail qui reconnaît à l'employeur un pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction et de commandement à l'égard du salarié qui se trouve, de cette façon, en situation de subordination juridique (Mémento social Francis Lefèbvre, 1996, n° 2450 sq.). Ce pouvoir n'est bien entendu pas sans limites, l'employeur ne pouvant pas, par exemple, décider de façon unilatérale d'une modification substantielle de la nature du travail de ses salariés. Néanmoins, il confère à l'employeur le droit d'organiser comme il l'entend le travail de ses salariés et de redéfinir librement les orientations des activités sur lesquelles porte ce travail. A cet égard, l'employeur dispose d'une liberté totale de manoeuvre en matière stratégique (Brousseau, 1993, p. 118)<sup>3</sup>. Par ailleurs, la résolution des éventuels conflits d'ordre technique (entre deux salariés, services, établissements) se fera sur la base de l'autorité plutôt que par les tribunaux. En effet, ces derniers ne règlent pas les désaccords (consécutifs à des problèmes de prix, quantité, de qualité, de délais...) entre divisions internes d'une firme (alors qu'ils sont compétents en la matière dès lors que les parties sont des entités juridiques distinctes). Cette particularité constitue, d'après Williamson (1991, p. 274), la justification fondamentale de la validité d'une approche de la firme, de l'organisation interne, en tant que mode de gouvernance spécifique plutôt qu'en tant que noeud de contrats comme le font Alchian et Demsetz (1972), parce qu'elle suggère en quoi la nature des contrats qui constituent la firme diffère de celle des contrats noués hors de la firme.

Une relation intra-groupe est, quant à elle, régie par le droit des sociétés, en raison de la nature financière des liens entre les parties. Ce n'est toutefois pas ce qui fait sa spécificité, tout au moins comparativement aux relations interorganisationnelles, sachant que la présence

---

<sup>3</sup> D'un point de vue juridique, tout au moins. En effet, un contre-pouvoir, syndical par exemple, peut limiter dans les faits la marge de manoeuvre de l'employeur.

de liens financiers n'est pas exclue dans ces dernières. En fait, la particularité des relations intra-groupe, comparativement aux relations interorganisationnelles, a trait aux droits dont peut jouir une maison-mère sur ses filiales et au faible degré de maîtrise dont disposent ces dernières sur leur devenir. Ainsi, grâce au mécanisme de contrôle financier, la maison-mère est, tout d'abord, la seule à disposer d'un pouvoir de rupture de la relation avec ses filiales. Elle détient, ensuite, le pouvoir de disposer à sa guise de leurs profits éventuels (de Montmorillon, 1986, p. 18). Elle détient, enfin, le pouvoir de nomination et de révocation (ad nutum, dans certains cas) des représentants de ses filiales. Elle peut ainsi sanctionner leur gestion (de Montmorillon, 1986, p. 19) et faire prévaloir une unité de décision (Merle, 1990, p. 533). Comme le signalent Ripert et Roblot (1991, p. 582), si la société dominante entend utiliser à son profit exclusif tous les moyens du groupe qu'elle contrôle, "l'intérêt des filiales est alors entièrement subordonné à l'intérêt du groupe; leurs organes, qui ne font qu'entériner les ordres d'un centre de décision extérieur, sont vidés de leurs pouvoirs propres; leur personnalité juridique privée de toute réalité". La relation est alors caractérisée par une "situation de subordination d'une ou plusieurs personnes morales (groupe de subordination)" (Ripert et Roblot, 1991, p. 581) et la détention par la maison-mère d'un pouvoir d'allocation des moyens de production à des utilisations données (Morin, 1974, in de Montmorillon, 1986, p. 53) ou encore d'un pouvoir central de décision pouvant s'imposer à l'ensemble des sociétés qui en dépendent (de Montmorillon, 1986, p. 53). On aura noté la proximité de cette situation avec celle que l'on retrouve dans les relations intra-firme puisque toutes deux sont caractérisées par l'existence d'une subordination juridique d'un des éléments du système et du droit<sup>4</sup> de décider de la façon dont les actifs seront utilisés pour ceux qui sont investis de l'autorité. A tel point que dans le cadre d'un groupe de sociétés, un contrat de travail peut être conclu pour l'exercice d'un mandat social (Mémento social Francis Lefèbvre, 1996, n° 3701): "Ainsi jugé que la personne engagée par une société pour exercer des fonctions de mandataire social dans une filiale du groupe a la qualité de salarié de cette société lorsque, obligé d'en référer à cette dernière, elle se trouve dans un état de subordination vis-à-vis d'elle et en reçoit directement sa rémunération".

Les accords inter-firmes relèvent, en qualité de relations interorganisationnelles, du droit de la concurrence, à la différence des relations intra-firme et intra-groupe<sup>5</sup> (Revue fiduciaire, 1988, n° 737, p. 202), et s'organisent à partir des règles tirées du droit des contrats et des obligations

---

<sup>4</sup> Peu importe que ce droit soit exercé ou non, l'essentiel étant qu'il existe.

<sup>5</sup> Tout au moins des relations maison-mère/filiale.

et, éventuellement, du droit des sociétés<sup>6</sup> (Merle, 1990, p. 529). Comme l'indique Michalet (1988, p.280), "contrairement à la logique de l'internalisation où chaque unité composante de l'organisation a, en principe, un droit d'accès illimité aux ressources du groupe, dans le cas des accords, la communauté est réduite aux acquêts". Par ailleurs, du fait de l'indépendance juridique des firmes, aucune ne dispose de pouvoir légal pour imposer à l'autre la réalisation d'actions qui ne seraient pas prévues dans leur accord. Il peut, certes, exister une situation de dépendance économique<sup>7</sup> de sorte que la firme dominante peut tenter d'imposer ses directives à l'autre ex ante ou ex post. Il ne s'agit toutefois pas d'une subordination semblable à celle que l'on peut rencontrer dans les relations intra-firme et intra-groupe. Premièrement, la firme dominante ne peut pas rompre la relation en cas d'insoumission de l'autre. En effet, la subordination n'a aucun caractère légal. Rappelons à cet égard, qu'en France, l'article 8 du titre III de l'ordonnance n°86-1243 interdit "l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci, de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve, à son égard, une entreprise cliente ou fournisseur qui ne dispose pas de solution équivalente. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de ventes discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées". Ces dispositions sont d'ailleurs renforcées par la loi n° 96-588 du 1er juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales (Feuillet Rapide Francis Lefèbvre n° 40-96). En particulier, les articles 36-3 et 36-5 nouveaux de l'ordonnance de 1986 prévoient qu'engage sa responsabilité civile le fait pour tout producteur, commerçant, industriel ou artisan "d'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage, condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné et, le cas échéant, d'un service demandé par le fournisseur et ayant fait l'objet d'un accord écrit" ou "de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte des relations commerciales antérieures ou des usages reconnus par des accords interprofessionnels". Deuxièmement, elle ne peut porter atteinte à la liberté de la firme dépendante d'organiser son travail comme elle l'entend, à la différence d'une relation intra-firme. Troisièmement, enfin, rien n'empêche légalement une firme juridiquement indépendante, à la différence d'une filiale, de se soustraire à la menace d'un comportement

---

<sup>6</sup> En cas de constitution d'une filiale commune, par exemple. Notons cependant que la relation est dans tous les cas fondée sur des règles tirées du droit des contrats, en ce sens qu'elle comporte un accord indépendant de l'éventuel contrat de société. Si tel n'était pas le cas, on ne pourrait à proprement parler d'accord inter-firmes, les associés ne faisant que cohabiter au sein d'une structure sans accord explicite (comme c'est fréquemment le cas entre actionnaires).

<sup>7</sup> Baudry (1995, p. 44-48) retient trois critères pour présumer une telle dépendance entre firmes en relation verticale: la proportion du chiffre d'affaires du fournisseur réalisé auprès du client considéré, sa capacité à redéployer rapidement ses actifs auprès d'un autre client et sa taille relative.

autoritaire de celui dont elle dépend économiquement en adoptant diverses manoeuvres stratégiques: intégration amont/aval/latérale, association avec d'autres firmes pour augmenter son pouvoir de négociation, diversification,... (Filser, 1989, p. 129). De ce point de vue, l'autorité qui découle d'une dépendance économique n'est jamais définitivement acquise. Elle est par nature instable et, dans tous les cas, ne se substitue pas aux tribunaux en cas de désaccord.

## **1.2. Variété en terme d'interpénétration organisationnelle**

Un accord inter-firmes peut être défini comme un arrangement, une convention explicite entre au moins deux entreprises, qui engage leur comportement dans un domaine donné. De fait, cette définition exclut du champ des accords toutes les relations pouvant exister entre deux entreprises qui ne résultent pas d'un accord explicite de leur part. Tel est, par exemple, le cas de certaines prises de participation minoritaires et des relations de concurrence qui sont constitutives d'interdépendances concurrentielles. On notera, à cet égard, que les concepts d'accord et de relation interorganisationnelle ne se confondent pas nécessairement. En effet, pris dans son acception large, le concept de relation fait référence à toute situation d'interdépendance entre firmes juridiquement indépendantes. Deux firmes peuvent ainsi être considérées comme étant en relation dès lors que chacune a une influence causale sur le comportement de l'autre (Sheppard et Tuchinsky, 1996, p. 334). En conséquence, si un accord est constitutif d'une relation interorganisationnelle, la réciproque est fautive. D'une part, le concept de relation interorganisationnelle peut inclure toutes les situations d'interdépendance qu'elles soient le résultat ou non d'un accord explicite. D'autre part, une relation entre deux firmes peut dépasser le cadre d'un seul accord (Brousseau, 1996, p. 129 sq.). Il n'en reste pas moins que le champ des possibles reste très vaste, les dimensions autour desquelles s'articule un accord étant très diverses. On souhaite ici se concentrer sur trois d'entre elles, dont la combinaison permet d'identifier différents types d'accords en terme d'interpénétration organisationnelle: le degré de coopération entre les parties, ou niveau de participation de chacun à la réalisation d'une même activité, le mode temporel d'adhésion et le mode d'ajustement qu'adoptent les partenaires. Ce faisant, on aboutit à une grille de lecture des accords qui permet, notamment, d'évaluer la distance qui les sépare l'un de l'autre et suggère l'existence d'enjeux pouvant être très variables.

### \* Le degré de coopération

Il traduit le niveau de participation conjointe des firmes à la réalisation d'une activité. Trois principaux cas de figure sont envisageables selon la présence ou non d'action jointe et de tâches en commun. Ils sont récapitulés dans le tableau 1.

Il y a action jointe dès lors que les firmes participent, d'une façon ou d'une autre, à la réalisation d'une activité (ou projet), cette dernière étant ici définie comme l'ensemble des tâches nécessaires à l'obtention d'un output. Ainsi en est-il, par exemple, d'un accord où une firme confie à une autre la fabrication d'un bien qu'elle a conçu. En effet, les deux participent bien à l'obtention de l'output: le premier en raison de son intervention au niveau du stade de conception du produit et le second du fait de son concours au stade de fabrication. De même en est-il, bien entendu, lorsque deux firmes décident de fabriquer ensemble un bien. Il y a exécution de tâches en commun lorsque les tâches à réaliser sont confiées à une équipe commune, réunissant des membres du personnel de chacun des partenaires concernés sous la direction d'un chef de file, ou à une entité commune (Dubisson, 1989, p. 190).

**Tableau 1**

**Principaux cas de figure possibles en terme de coopération**

		Tâches en commun	
		Non	Oui
Action jointe	Oui	(2)	(3)
	Non	(1)	

Le degré de coopération le plus faible est celui où il y a absence d'action jointe, c'est à dire aucune participation conjointe à la réalisation d'une même activité. Il est le plus élevé quand il existe à la fois action jointe et exécution en commun de tâches. Bien entendu, tout n'est question que de degré puisque les tâches en commun peuvent être plus ou moins nombreuses. Néanmoins, le découpage des situations en trois catégories se justifie par le fait que chacune d'elles peut comporter des atouts et risques potentiels différents. Par exemple, les écarts culturels sont davantage susceptibles de poser problème lorsqu'il y a réalisation de

tâches en commun que lorsqu'il n'y a aucune action jointe. En conséquence, les modes de management pertinents, les précautions à prendre, peuvent différer d'une situation à l'autre.

### **\* Le mode temporel d'adhésion**

Le degré de coopération ne dit rien du mode temporel d'adhésion des parties à la relation c'est à dire sur la durabilité de leurs engagements et la probabilité du renouvellement de l'accord. En effet, qu'il s'agisse d'un accord avec ou sans action jointe, avec ou sans tâches communes, les engagements des uns et des autres peuvent porter sur une période très variable et être ou non renouvelables. Par essence, la dimension dont il s'agit ici a un caractère continu. On peut cependant, comme précédemment, proposer une typologie des cas possibles sur la base des deux dimensions de durabilité de l'accord et de probabilité du renouvellement de la relation dans le domaine de l'accord (Tableau 2). Quatre cas de figure peuvent alors être distingués. Dans le premier, le contrat est à exécution instantanée (prestation unique) ou à exécution successive (Bonneau, 1990) mais de court terme<sup>8</sup> et il n'y a aucune garantie de reconduction de l'accord même si chacun satisfait à ses obligations. On peut alors parler d'adhésion libre, au sens défini par Imai et Itami (1984). Le second diffère du premier en ce qu'il existe une attente de continuité du fait de la présence d'engagements de renouvellement de l'accord en cas de satisfaction mutuelle. Le troisième correspond à la situation symétrique: l'exécution des obligations s'échelonne dans le temps et excède le court terme mais il n'existe aucune assurance de renouvellement de l'accord. Enfin, le quatrième inclut tous les accords dont la durée excède le court terme et dont le renouvellement est assuré si les uns et les autres ont respecté leurs obligations. Ces trois derniers cas de figure correspondent à ce que l'on a qualifié par ailleurs de situation d'adhésion mixte (Blanchot, 1995, 1996) sachant qu'il n'y a ni adhésion libre, ni adhésion fixe (à la différence, par exemple, des relations entre une maison-mère et ses filiales, ces dernières ne disposant à aucun moment d'une possibilité de recouvrer leur liberté). Les gains et risques potentiels varient selon le mode d'adhésion retenu. Ainsi, une probabilité élevée de renouvellement de l'accord a un caractère incitatif pour les partenaires et une durée importante des engagements constitue une assurance rendant possible la réalisation d'investissements dont la rentabilisation ne peut se faire qu'à moyen ou long terme. Mais des engagements de longue durée sont un facteur de rigidité... (Blanchot, 1995). En conséquence, les enjeux en terme de management sont susceptibles d'être différents d'un cas de figure à l'autre. En particulier, les critères de choix du partenaire sont susceptibles de différer.

---

<sup>8</sup> ce que l'on peut considérer lorsque l'accord n'excède pas une année (Baudry, 1995, p. 65).

**Tableau 2**  
**Principaux cas de figure possible en matière d'adhésion à la relation**

		Probabilité de renouvellement	
		Faible	Forte
<b>Durée de l'accord</b>	Moyen à long terme	(3)	(4)
	Fugitive à court terme	(1)	(2)

**\* Le mode d'ajustement retenu**

Il traduit la façon dont les parties ont décidé d'exécuter leur accord et de s'adapter aux contingences futures. A cet égard, on peut distinguer deux principaux cas de figure:

- Les seules prises de décision ex post envisagées dans le domaine de l'accord, sont individuelles et étroitement encadrées. L'accord est conçu de telle sorte que les partenaires n'ont qu'à se référer aux termes de leur contrat, tout au long de sa période de validité, pour déterminer la façon dont ils doivent se comporter. Le mode d'ajustement retenu peut être qualifié de bureaucratique, en ce sens qu'il existe un haut niveau de standardisation (Mintzberg, 1986). Les réparations sont prescrites strictement de telle sorte que, en cas de non-exécution, les conséquences sont relativement prévisibles depuis le début et ne sont pas illimitées. Seuls les aléas qu'il serait impossible d'éviter et de surmonter sont soumis "à un régime juridique qui tend à limiter les risques et les inconvénients que leur survenance serait de nature à créer pour les parties. La force majeure, le hardship et l'imprévision ont précisément cet objet" (Dubisson, 1989, p. 15). En l'absence de rupture, le partenaire lésé n'a d'autre solution que de s'adapter au mieux, individuellement, aux perturbations non anticipées (Williamson, 1991, p. 278). Le contrat classique (Macneil, 1978, in Williamson, 1985, p. 96) relève de cette catégorie d'accord, de même que les formules où le pilotage technique comporte une autorité centralisée<sup>9</sup>, telle que la définit Brousseau (1993, pp. 116-121).

- tout ou partie des modalités d'exécution de l'accord seront précisées, et/ou pourront être ajustées, de façon conjointe ex post. En particulier, si un événement survient qui lèse une partie, celle-ci est en droit d'exiger une renégociation de l'accord. A cet égard, on peut parler d'adoption d'un principe de décision mixte, pour reprendre l'expression d'Imai et Itami (1984),

<sup>9</sup> qui est nécessairement, dans le cadre d'une relation interorganisationnelle, restreinte et étroitement circonscrite, comme on l'a mentionné plus haut.

en ce sens que les prises de décision ne seront pas libres, comme ce serait le cas si les partenaires agissaient en toute indépendance, ni autoritaires, comme cela pourrait se produire dans une relation intra-firme ou intra-groupe. La relation a un caractère “organique”, dans la mesure où les problèmes sont réglés à mesure qu’ils surgissent sur la base d’un ajustement mutuel (Mintzberg, 1986, p. 103). Brousseau (1993) parle, dans ce cas, d’autorité décentralisée, en ce sens que les décisions initiales sont renégociables entre les membres de la coalition, et Williamson (1985, 1991) attribue à ce type de contrat le qualificatif de néoclassique. L’accord est caractérisé par l’existence de vides dans sa planification et la présence d’une gamme de processus et de techniques utilisées pour créer une flexibilité au lieu de laisser ces vides ou bien d’essayer de planifier de façon rigide. La résolution des éventuels conflits et l’évaluation des performances peut être assistée par une tierce personne, un arbitre sur lequel les cocontractants fondent leur confiance. Pour prendre leurs décisions futures, les firmes pourront constituer des comités ou structures collégiales de délibération et de contrôle dont les règles de fonctionnement peuvent être très démocratiques (Dubisson, 1989, p. 31 sq.). Dans ce cas, cela traduit la volonté des parties d’agir sur un pied d’égalité. Adoption d’un principe d’ajustement concerté ne signifie toutefois pas nécessairement absence de situation de dépendance économique et maintien tout au long de l’accord d’un intérêt commun. D’une part, l’adoption d’un principe de décision mixte n’est pas nécessairement incompatible avec les intérêts d’une firme en position dominante. Par exemple, elle peut trouver là un moyen de motiver celui qui dépend d’elle et, ce faisant, réduire les risques qu’il minimise ses efforts, notamment en situation d’asymétrie informationnelle. D’autre part, le choix de prises de décision concertées n’exclut pas des dissymétries dans les pouvoirs de négociation des uns et des autres et, donc, que les intérêts de certains soient privilégiés aux dépens d’autres.

Encore une fois, chacun de ces cas de figure mérite d’être distingué parce que les différences qu’ils comportent ne sont pas sans conséquences. Par exemple, le choix de la seconde option génère une plus grande flexibilité et réduit les coûts rédactionnels d’un contrat mais peut accroître substantiellement les coûts de gestion de la relation, notamment lorsque les besoins de coordination sont fréquents<sup>10</sup>. Aussi peut-elle nécessiter la mise en place de mécanismes de protection et de dispositifs facilitant les révélations d’information que la première option ne requiert pas ou exiger un certain niveau de confiance qui ne serait pas, autrement, indispensable.

---

<sup>10</sup> ce qui dépend de l’objet de l’accord et de la nature de l’environnement.

Les trois dimensions évoquées ici suggèrent la variété des types d'accords en terme d'interpénétration organisationnelle. A un extrême se situent les accords où il n'existe aucune action jointe, une adhésion temporelle fugitive et une absence totale de prises de décision conjointes. A l'autre extrême, on trouve des accords qui s'inscrivent dans la durée, incluent la réalisation de tâches en commun et prévoient un comité de pilotage conjoint. La combinaison de ces dimensions donne corps à une grille de lecture (tableau 3) facilitant l'évaluation des différences, en terme d'interpénétration organisationnelle, entre accords. La suite des développements traite du positionnement sur cette grille des accords les plus usuels et des concepts d'accord de coopération, d'alliance ou de partenariat.

**Tableau 3**  
**Une grille de lecture pour évaluer les différences entre accords inter-firmes en terme d'interpénétration organisationnelle**

	Dimensions de l'accord et modalités								
	Degré de coopération			Mode temporel d'adhésion				Mode d'ajustement	
Type d'accord	1	2	3	1	2	3	4	1	2
...									
...									

## **2. Positionnement des accords et concepts associés les plus usuels**

### **2.1 Positionnement de quelques accords**

Il est, parmi la multitude des accords concevables, un certain nombre de formules relativement standards, même si aucune d'entre elles ne dispose d'un statut juridique spécifique. On fait référence aux accords de licence, de know-how, de sous-traitance, de co-traitance, de fabrication en commun, de recherche, de concession commerciale, de franchise.... dont on trouve une présentation fouillée dans de nombreux ouvrages, notamment juridiques<sup>11</sup>. Partant de leur description, il est possible de positionner ces formules sur la grille proposée. On traite successivement du cas des accords en matière de développement et production industrielle et des accords en matière commerciale, la démarche adoptée étant la suivante: une modalité (x) sera associée à un accord lorsque c'est au moins ce niveau de la dimension considérée qui caractérise en général l'accord. En conséquence, il n'est pas exclu

<sup>11</sup> Consulter, en particulier, les ouvrages de Mercadal et Janin (1974) et Dubisson (1989) sur lesquels on s'appuie ici.

que certains accords que l'on étudie puissent comporter, dans certaines circonstances, des modalités de niveau supérieur. Mais on ne peut les retenir parce qu'elles ne constituent pas l'un de ses fondements (quasi) systématiques.

### **\* Les accords en matière de développement et production**

L'un des accords en matière de production industrielle les plus étudiés dans la littérature économique est, sans conteste, l'accord de sous-traitance. Stricto sensu, il s'agit d'une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale (Mercadal et Janin, 1974, p. 279). Ainsi défini, cet accord entre dans la catégorie de ceux où il existe une action jointe. En effet, donneur d'ordre et sous-traitant participent tous deux à une même activité en ce que chacun contribue à l'obtention d'un même output. A cet égard, on peut le distinguer de l'accord de fourniture où il n'existe aucune action jointe puisque le client ne participe ni à la phase de conception, ni à la phase de fabrication du produit faisant l'objet de l'accord (Baudry, 1995, p. 7). Par ailleurs, le cahier des charges spécifie de façon précise ce que le sous-traitant doit effectuer: l'accord est "bureaucratique". Ce cas de figure correspond à ce qu'Houssiaux (1957) qualifie de quasi-intégration et Baudry (1995, p. 7) de quasi-intégration verticale. Traditionnellement, la durée de ce type d'accord est courte (Baudry, 1995, p. 65). Baudry lui oppose la quasi-intégration oblique où "la conception du produit est le fruit d'une "collaboration" entre client et fournisseur: le client se contente de préciser les spécificités fonctionnelles du produit, laissant sa conception au vendeur (encore appelé sous-traitant/fournisseur), comme c'est le cas, par exemple, des équipementiers de l'automobile". Le type de relation que Renault a mis en place avec un équipementier pour le câblage électrique de la Twingo illustre bien ce cas de figure (Garrette et Dussauge, 1995, p. 137): "Renault décida d'entretenir des relations de co-conception avec le fournisseur de cette fonction, selon le principe du design to cost... Pour que les échanges soient réels et productifs, Renault décida d'accueillir les techniciens du fournisseur sur le "plateau Twingo", c'est à dire dans les réunions où sont discutées les options techniques du produit, les process à mettre en oeuvre et les données économiques". Comme le signalent Gorgeu et Mathieu (1996), "une collaboration s'établit entre personnels spécialistes du constructeur et du fournisseur, et parfois, lorsqu'il s'agit de fonctions, en face à face sur les "plateaux", nom donné aux espaces du bureau d'études où sont rassemblés les techniciens travaillant à la conception d'une fonction...Le cahier des charges fonctionnel est accompagné d'un prix objectif... Ce prix ne prétend pas à l'exactitude et est affiné tout au long du projet, en concertation avec les techniciens d'études des constructeurs et des fournisseurs". Manifestement, il y a non

seulement action jointe mais aussi présence d'ajustements concertés. Toutefois, l'exécution de tâches en commun n'est pas un fondement de ce type de relation: l'accord peut tout autant être caractérisé par des échanges entre les équipes des uns et des autres que par la constitution d'une équipe commune. Enfin, cette formule, qui correspond aux coalitions de type J telles qu'exposées par Aoki (1988), est en général caractérisée par une durée de type (4): évoquant le cas du groupe de contractants industriels constitué autour d'un constructeur automobiles correspondant à ce type de coalition, Gaffard (1990, p. 405) indique que "le contrat passé entre une firme principale et des sous-contractants est généralement conclu pour la durée d'un modèle particulier. Par ce contrat la firme principale garantit de ne pas changer de fournisseur et de ne pas produire elle-même le bien concerné. Le contrat est renouvelable pour un nouveau modèle à moins que le sous-traitant n'ait pas satisfait aux standards de qualité et de coût établis par la firme principale".

La quasi-intégration oblique, qui marque une évolution de la relation traditionnelle de sous-traitance se traduisant par un élargissement et enrichissement des tâches du sous-traitant, est fréquemment rapprochée d'autres formes d'accords, telles la co-traitance, encore appelée accord de groupement, la fabrication ou la recherche en commun. C'est, en fait, que tous ces accords ont pour point commun la présence d'action jointe et d'un mode d'ajustement concerté. La co-traitance qui est un accord conclu entre au moins deux entreprises en vue d'obtenir et d'exécuter conjointement ou solidairement un marché de fournitures de biens et services, comporte une répartition des tâches en propre mais pas nécessairement l'exécution de tâches en commun. Sa durée est variable pouvant aller du court au long terme en fonction de son objet et la décision du client. Le renouvellement de l'accord n'est pas exclu (Dubisson, 1989, p. 222) mais ne caractérise pas ce type d'accord. En revanche, on trouve dans les accords de groupement un organe collégial de délibération (Dubisson, 1989, p. 172) attestant de l'adoption d'un principe de décision mixte. En ce qui concerne l'accord de fabrication en commun aux termes duquel au moins deux entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'un ou plusieurs produits déterminés (Mercadal et Janin, 1974, p. 297), ses caractéristiques ne sont pas aussi évidentes qu'il n'y pourrait paraître. En effet, peuvent porter ce qualificatif les accords où la fabrication est confiée à une seule des parties tout autant que ceux où elle est assurée par toutes les parties (Dubisson, 1989, p. 214-215). Dans tous les cas, cependant, il y a action jointe: elle se manifeste, pour le moins, par une conception conjointe du produit et assistance technique de celui qui ne participe pas, le cas échéant, à la fabrication. Aussi est-il associé à la présence d'un comité de coordination (Dubisson, 1989) et, donc, à l'adoption d'un mode d'ajustement concerté. Enfin, sa durée excède en général le court terme mais il n'est pas nécessairement renouvelable. Les accords de R&D en commun, en vertu desquels les partenaires accomplissent ensemble des recherches sur un ou plusieurs sujets déterminés,

reposent également sur l'adoption d'un principe d'adhésion mixte, l'activité pouvant, le cas échéant, être découpée en phases de sorte que l'accord est renouvelable en cas de succès à l'étape précédente. Aussi cet accord est-il traditionnellement caractérisé par un principe de décision mixte pour les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en oeuvre (Mercadal et Janin, 1974, p. 332-333, 337). Mais, la présence de tâches en commun est loin d'être systématique (Mercadal et Janin, p. 328sq.; Dubisson, 1989, p. 189-190). Il doit être distingué du contrat de recherche par lequel une entreprise commande à une autre un travail de recherche moyennant une rémunération appropriée (on peut parler de sous-traitance de recherche). Dans ce cas, il n'existe pas nécessairement d'action jointe, le donneur d'ordre pouvant ne participer en rien à l'obtention de l'output objet de l'accord.

L'accord de licence de brevet est un contrat en vertu duquel le titulaire d'un brevet concède à une personne, en tout ou partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennant le paiement d'une redevance (Mercadal et Janin, 1974, p. 232) ou d'une rémunération réelle<sup>12</sup> (Combe, 1995, p. 15). Sa durée n'est en principe pas de court terme, tout au moins lorsque l'accord est conclu de façon isolée. En outre, en raison de l'obligation faite au breveté d'assister le licencié dans son exploitation du procédé breveté, cet accord se caractérise par une action jointe: le breveté participe peu ou prou, du fait de cette assistance, à la réalisation de l'activité du licencié. Mais cet accord ne se caractérise pas par l'exécution de tâches en commun. Par ailleurs, cette mise à disposition doit faire l'objet d'un acte écrit qui stipule les droits et obligations de chacun et il n'est jamais fait état, comme fondement immuable de cet accord, de la mise en place de dispositifs (organe collégial de décision, clause de révision impliquant une négociation collective...) traduisant l'adoption d'un principe de décision mixte pour l'un ou l'autre des aspects de l'accord: taux des redevances, moyens à mettre en oeuvre pour exploiter la technologie, améliorations à apporter à la technologie.... La licence de brevet doit être distinguée de celle de marque où le propriétaire d'une marque en concède le droit de jouissance, total ou partiel, à une autre personne moyennant le paiement d'une redevance. En effet, il n'y a pas nécessairement, dans ce cas, d'action jointe: il se peut qu'aucun ne participe à la réalisation des activités de l'autre, pas même en vertu d'une assistance du breveté envers le licencié. En revanche, accord de licence de brevet et accord de know-how, qui est un contrat aux termes duquel le détenteur d'un procédé transmet ses connaissances à une autre personne en vue de l'aider à la fabrication d'un produit ou à l'exécution d'une prestation de services, sont semblables sur chacune des dimensions de la grille de lecture proposée (Mercadal et Janin, p.272-278).

---

<sup>12</sup> Cession réciproque de technologie

## **\* Les accords en matière commerciale**

Parmi les plus connus, on peut citer les comptoirs d'achat ou de vente et les accords de distribution dont les accords OEM. Les premiers constituent des accords en vertu desquels les cocontractants décident d'acheter ou de vendre en commun certains produits (Dubisson, 1989, p. 219). Ces formules se caractérisent, en règle générale, par la réalisation de tâches en commun, une durée qui dépassent le court terme et la présence de décisions concertées. Les seconds sont des accords en vertu desquels une entreprise promet à une autre, qui a des produits ou des services à offrir à la clientèle, de mettre à sa disposition un ou plusieurs points de vente qu'elle s'engage à faire fonctionner selon des modalités déterminées. Parmi les plus connus, on trouve la concession commerciale et la franchise. L'accord de distribution est un contrat de concession lorsque le distributeur agit en son propre nom et pour son compte personnel en se portant acheteur ferme des produits du fournisseur qu'il revend ensuite à sa clientèle (Mercadal et Janin, 1974, p. 355). Traditionnellement, il s'agit d'un accord qui s'inscrit dans la durée et qui est renouvelable. Mais il ne se caractérise pas par la présence d'action jointe, même si elle n'est pas exclue (cas fréquent des concessions automobiles). En effet, le concédant ne participe pas nécessairement à l'activité du concessionnaire, à savoir la distribution de produits, de même que ce dernier ne contribue pas à l'activité de conception et de fabrication de produits du concédant. Aussi, l'adoption d'un principe de décision mixte n'est-elle pas une spécificité de la concession (Le Tourneau, 1994 a). Il en va différemment du franchisage que la fédération française de la franchise présente comme une "méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Elle implique pour l'entreprise franchisante (1) la propriété d'une raison sociale, d'un nom commercial, de sigles et de symboles, d'une marque de fabrique, de commerce ou de service, ainsi qu'un savoir-faire mis à la disposition des entreprises franchisées; (2) une collection de produits et/ou de services offerte de manière originale et spécifique et exploitée obligatoirement et totalement selon des techniques commerciales uniformes préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées...". Le franchisage rassemble un certain nombre de contrats: un contrat de licence de savoir-faire auquel s'ajoute un contrat de concession de marque et/ou d'enseigne par le franchiseur et un contrat d'achat de produits ou de services auquel s'ajoute un contrat de prestation de services par le franchisé. Comme la concession, il s'inscrit dans la durée et a un caractère renouvelable. Mais, à la différence de cette dernière, il se caractérise par la présence d'une action jointe, le franchiseur participant, en raison des prestations et assistance qu'il fournit, à l'activité de distribution (et, éventuellement, de fabrication) du franchisé qui, de son côté, se doit d'aviser le franchiseur de toute information qui pourrait lui être utile pour maintenir et améliorer le système franchisé (Le Tourneau, 1994 b). Il est parfois mentionné la présence

d'un conseil facultatif, réunissant franchisé et franchiseur, au sein duquel sont débattues les grandes orientations de la chaîne, évoquées les difficultés internes et proposées des stratégies commerciales (Kahn, 1994, p. 95, p.143sq). Mais, d'une part, ce n'est pas une constante et, d'autre part, il s'agit plus d'un organe consultatif qu'une structure de décision conjointe. Enfin, l'accord OEM est un contrat selon les termes duquel un fabricant dit "fabricant OEM" s'engage à produire et vendre, pendant une durée convenue, des systèmes et sous-systèmes que le client, dit "client OEM" intégrera dans un système ou système de systèmes qu'il commercialisera sous sa propre marque (Giquel, 1986). A la différence de la sous-traitance, c'est le fournisseur qui conçoit et fabrique, tout comme dans un accord d'approvisionnement. Mais, contrairement à ce dernier, le client joue le rôle de distributeur pour le fournisseur OEM. Il n'est donc pas l'utilisateur final des produits qu'il achète. De ce point de vue, il s'agit bien d'un accord de distribution. En principe, le client OEM participe aux études de marché ainsi qu'à l'amélioration des produits prototypes et le fournisseur OEM assure un service "avant-vente" auprès du client OEM, en apportant une assistance pour l'intégration des sous-systèmes, ainsi que la formation de techniciens. Il y a donc, pour le moins, action jointe. Quant à la durée de cet accord, elle varie généralement entre 1 et 8 ans et atteste de l'adoption d'un principe d'adhésion mixte. Aucun mode d'ajustement spécifique n'est en général associé à ce type d'accord (Giquel, 1986; Heide et John, 1990; De Woot, 1988, p. 92-93; Sachwald, 1990, p. 63; Collins et Doorley, 1992) qui peut être, selon les cas, plus ou moins bureaucratique.

En facilitant la comparaison entre diverses formules relationnelles, la grille de lecture proposée peut constituer un outil utile pour le décideur et l'analyste (diagnostic). Au delà, et c'est sur cet aspect que l'on souhaite mettre l'accent dans le présent article, cette grille permet de mettre en évidence les divergences qu'il existe, dans la littérature, en ce qui concerne la définition des concepts d'accord de coopération, d'alliance et de partenariat. On le montre dans ce qui suit.

**Tableau 4**  
**Positionnement des accords les plus usuels**

	Dimensions de l'accord et modalités								
	Degré de coopération			Mode temporel d'adhésion				Mode d'ajustement	
Type d'accord	1	2	3	1	2	3	4	1	2
Quasi-intégration verticale		x		x				x	
Accord de fourniture	x			x				x	
Quasi-intégration oblique		x					x		x
Licence de brevet		x				x		x	
Licence de marque	x					x		x	
Accord de know-how		x				x		x	
Co-traitance		x		x					x
Fabrication en commun		x				x			x
Contrat de R&D	x				x				x
R&D en commun		x			x				x
Comptoirs d'achat			x			x			x
Comptoirs de vente			x			x			x
Concession commerciale	x						x	x	
Franchise		x					x	x	
Accord OEM		x				x		x	

## 2.2. Positionnement des concepts associés

La tendance dans les recherches académiques est de regrouper les accords inter-firmes en deux grandes catégories (Richardson, 1972; Arndt, 1979; Mariti et Smiley, 1983; Imai et Itami, 1984; Porter et Fuller, 1986; Powell, 1987; Williamson, 1991...): (1) les relations de marché et (2) les modes hybrides pouvant prendre des appellations diverses dont les plus courantes sont celles d'accord de coopération, de partenariat et d'alliance. Pourtant, force est de constater que la frontière ainsi établie reste extrêmement floue, si l'on en juge à la variété des définitions disponibles de ces concepts et à l'hétérogénéité des accords qui peuvent y être associées. Après avoir mis en évidence cet état de fait en positionnant sur la grille de lecture proposée vingt deux travaux proposant une définition de leur objet d'analyse, on aborde le questionnement sur ce que devrait être une bonne définition des modes hybrides.

### **\* Des concepts aux contours flous**

L'absence de frontière bien établie pour la définition des modes hybrides (accords de coopération, alliance ou partenariat) se manifeste, pour le moins, par la diversité des dimensions retenues pour caractériser la nature des accords qu'ils englobent.

Certains privilégient une dimension plutôt qu'une autre. Il en est ainsi, par exemple, de Richardson (1972, p. 886), Contractor et Lorange (1988, p. 6-7), Marity et Smiley (1984, p. 437), Root (1988, p. 69), Teece (1992, p. 19-21), Burgers, Hill et Kim (1993, p. 420), Urban et Vendemini (1994, p. 2), Combe (1995, p. 14-15) ou Vasseur (1995, p. 294) qui retiennent, comme critère discriminant, le mode temporel d'adhésion. Le premier considère en effet qu'un accord est de coopération dès lors que ses cocontractants acceptent un certain degré d'obligation et donnent donc un certain degré d'assurance sur leur conduite future. Sont concernés tous les accords qui ont un caractère renouvelable ou dépassent le court terme. Les seconds incluent dans le champ des modes hybrides tout accord situé entre les deux extrêmes que constituent les accords à exécution instantanée (transactions fugitives) et la fusion complète entre firmes. Les troisièmes et le quatrième sont plus restrictifs puisqu'ils considèrent que seuls les accords de long terme relèvent des accords de coopération. Le même type de restriction se retrouve chez Burgers, Hill et Kim, Teece ou Combe qui n'incluent dans les alliances que les accords de moyen et long terme et chez Vasseur ou Urban et Vendemini qui leur attribuent le caractère de relations permanentes. Mercadal et Janin (1974, p. 13-14) privilégient, quant à eux, le degré de coopération. Ils précisent en effet que les accords de coopération sont des contrats ayant pour objet la mise en oeuvre d'actions concertées qui tendent à l'accomplissement de tâches déterminées relevant des différentes fonctions que suppose l'exploitation d'une entreprise. De fait, sont concernés tous les accords pour lesquels il existe une action jointe. C'est également la dimension et la modalité retenues par Harrigan (1988, p. 205) et par Wacheux (1995) qui précisent, respectivement, que les alliances sont des accords entre firmes travaillant ensemble, qui concertent leurs actions sur tout ou partie de leur activité. Enfin, Gomes-Casseres (1996, p. 34-35) inclut dans les alliances tous les accords inter-firmes caractérisés par l'adoption d'un principe de décision jointe.

D'autres combinent deux dimensions. Ainsi, Aliouat (1996, p. 14-15) associe aux alliances (technologiques) une durée de plus ou moins long terme (mode temporel d'adhésion de type 3) et la présence d'un projet commun (action jointe, pour le moins). De même, Rullière et Torre (1993, p. 225-226) subordonnent l'appellation d'accord de coopération et d'alliance à l'existence d'un projet commun (action jointe) qui s'inscrit dans la durée suivant les critères retenus par Richardson (mode temporel d'adhésion de type 2 pour le moins). Ingham (1994,

p. 105) définit la coopération comme étant un accord établi dans une perspective de longue durée impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs...", ce qui signifie, pour le moins, la présence d'un mode d'adhésion de type 3 et d'un degré de coopération de niveau 2. Garrette et Dussauge (1995, p. 27-33) associent aux alliances la réalisation d'un projet en commun (degré de coopération de type 2) et une négociation permanente entre des centres de décision multiples (ajustements concertés). Blanchot (1995, p. 18-20) n'inclut dans les pratiques partenariales que les accords fondés sur un principe de décision et d'adhésion mixtes.

Enfin, certains prennent en considération les trois dimensions de la grille proposée (mais ne retiennent pas tous les mêmes modalités sur chacune d'elles). Ainsi en est-il de Guillouzo (1996, p.47-48) pour qui un accord de coopération ne peut être un "contrat instantané", doit reposer sur une volonté des partenaires de collaborer pour la réussite d'un projet commun et "doit s'accommoder d'un environnement non figé et de l'évolution des positions respectives; (...) nécessite une concertation régulière et un partage minimum de décision". Mode temporel d'adhésion, degré de coopération et mode d'ajustement sont donc explicitement pris en considération. De la même façon, Menguzzato Boulard et Renau Piqueras (1994, p. 133-134) qui reprennent comme point de départ la définition de Marity et Smiley (1984) utilisent inmanquablement la dimension "adhésion" comme critère discriminant. Mais les auteurs retiennent aussi le degré de coopération et le mode d'ajustement, encore qu'il existe, concernant cette dernière dimension, une incertitude. En effet, ils précisent qu'il doit y avoir une harmonisation et une coordination des décisions et des actions relatives à l'activité ou la fonction concernée par la coopération, de même qu'il doit y avoir une certaine complémentarité et réciprocité au niveau des contributions des partenaires. De fait, cela signifie la présence, pour le moins, d'action jointe. Aussi pourrait-on penser que la présence d'une harmonisation et coordination des décisions signifie adoption d'un principe de décision mixte. Toutefois, les auteurs incluant dans leur analyse les contrats de sous-traitance, il existe un doute sur l'interprétation à donner à leurs propos, sauf à considérer que seules les cas de quasi-intégration oblique sont retenus. Cette dernière hypothèse est somme toute la plus vraisemblable puisque les accords traditionnels de sous-traitance ne sont pas nécessairement de long terme et n'entrent donc théoriquement pas dans le cadre de la définition retenue. Hergert et Morris (1988, p. 100) et Dubisson (1989, pp. 14-20) sont, à cet égard, plus précis. Les premiers signalent en effet que les accords de coopération se situent entre les contrats ponctuels et la fusion, portent sur un projet dont les responsabilités en matière de gestion sont partagées et comportent des prises de décision partagées. Aussi ajoutent-ils que les parties contribuent de façon continue au projet et maintiennent un dialogue continu sur les ressources nécessaires, leur mode d'allocation, les contributions de chacun et la façon dont seront

partagés les coûts. Indiscutablement, cela signifie, pour le moins, la présence d'une action jointe, l'adoption d'un principe de décision mixte et une exécution successive plutôt qu'instantanée de l'accord. De la même façon, Dubisson associe au concept d'accord de coopération l'existence d'un objectif commun qui peut être de court, moyen ou long terme et la décision des partenaires de l'atteindre ensemble ainsi que l'adoption d'une organisation spécifique qui se traduit par la mise en place d'une structure collégiale au sein de laquelle les parties se concerteront, notamment pour prendre toutes les décisions nécessaires à la mise en oeuvre de leur contrat. La première condition implique immanquablement la présence d'une action jointe et un caractère non instantané de la relation. La deuxième condition traduit assurément l'adoption d'un principe de décision mixte.

Ce rapide passage en revue d'une vingtaine de travaux anglo-saxons ou francophones sur le thème de la coopération inter-firmes et la synthèse que l'on peut en faire à partir de la grille de lecture proposée (Tableau 4) montrent bien l'absence d'homogénéité des définitions proposées qui apparaissent à géométrie variable et, parfois même, relativement imprécises. Ainsi, si 17 définitions sur 22 (soit 77 %) font explicitement référence au mode temporel d'adhésion, seulement 12 (soit 54%) évoquent le degré de coopération et 7 (soit 32%) le mode d'ajustement. En outre, les positions retenues sur chacune de ces dimensions ne sont pas toujours identiques. Si c'est toujours la même modalité qui est envisagée lorsque le mode d'ajustement ou le degré de coopération est utilisé comme critère discriminant, il n'en est pas de même pour le mode temporel d'adhésion où les positions divergent sur trois modalités.

De notre point de vue, si toute imprécision est regrettable, l'existence d'une multitude de définitions des concepts d'accord de coopération, d'alliance et de partenariat peut, en revanche, être justifiée.

**Tableau 5**  
**Positionnement du concept de mode hybride**  
**(Accords de coopération, alliances et partenariats)**

	Dimensions de l'accord et modalités									
	Degré de coopération			Mode temporel d'adhésion				Mode d'ajustement		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	
<b>Auteur</b>										
Aliouat		x				x				
Blanchot					x				x	
Burgers, Hill et Kim		x				x				
Combe						x				
Contractor et Lorange				x*						
Dubisson		x		x*					x	
Garrette et Dussauge		x							x	
Gomes-Casseres									x	
Guillouzo		x		x*					x	
Harrigan		x								
Hergert et Morris		x		x*					x	
Ingham		x				x				
Mariti et Smiley						x				
Menguzzato Boulard et Renau Piqueras		x				x			x	
Mercadal et Janin		x								
Richardson					x					
Root						x				
Rullière et Torre		x			x					
Teece						x				
Urban et Vendemini						x				
Vasseur						x				
Wacheux		x								
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	

\* à l'exclusion des accords à exécution instantanée.

**\* Une nécessaire diversité**

Quiconque a travaillé sur le thème des coopérations inter-firmes a, peu ou prou, participé aux débats récurrents sur ce qu'est un accord de coopération<sup>13</sup> ou ce que devrait être sa définition. Il existe au moins deux causes qui légitiment une réflexion à ce niveau: (1) la

<sup>13</sup> ou, éventuellement, une alliance, un partenariat...

diversité des définitions disponibles, comme les développements précédents en attestent et (2) la diversité des signifiés du concept même de coopération sur lequel il n'est pas inutile de jeter un bref regard.

Étymologiquement, le terme de coopération provient du latin *cooperatio* et fait communément référence à l'action de travailler conjointement avec quelqu'un. C'est cette acception qui a été retenue dans les développements qui précèdent relatifs au degré de coopération. Mais il en existe au moins une autre. En théorie des jeux et, bien souvent, en analyse économique, le terme de coopération est utilisé en référence à un comportement qui s'oppose à l'égoïsme, qui traduit l'engagement de chacun pour le compte de l'ensemble (Borys et Jemison, 1989). Coopère celui qui privilégie l'intérêt commun plutôt que son intérêt personnel (Axelrod, 1992, p.9, 18; Hill, 1990). L'absence de coopération se traduit donc, dans le cadre d'une relation économique, par un égocentrisme qui peut se manifester de trois façons: l'abstention, la tricherie et le conflit. Ceci explique que ces trois comportements soient fréquemment opposés à la coopération. Ainsi, Buckley et Casson (1988, p.20) assimilent la coopération à une coordination effectuée sur la base d'une longanimité mutuelle, ce dernier terme signifiant ici que les acteurs ne trichent pas et ne s'abstiennent pas d'agir là où leur intervention pourrait profiter à leur partenaire. Hill (1990) la présente comme une alternative à l'opportunisme entendu comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse et Perroux (1973, p. 45) oppose la coopération pure au conflit pur en précisant cependant que "la relation sociale entre des agents pour la disposition de choses comptabilisables ne peut être un conflit pur, parce que les destructions qui en résultent diminuent la disponibilité de ces choses. Elle ne peut être une coopération pure, parce que les agents sont individués, - forment des groupes caractérisés par une certaine individuation; c'est à dire que, ni isolément ni dans leurs groupes, ils ne peuvent abdiquer tout à fait les intérêts égocentriques et renoncer aux forces centripètes.". De ce point de vue, une relation économique est un conflit-coopération, une lutte-concours, une relation Janus. Définir l'accord de coopération en l'opposant au conflit ou au privilège accordé à l'intérêt individuel n'est donc pas souhaitable. Ce serait en effet nier toute possibilité de conflit ou d'opportunisme dans le cadre d'un accord alors même qu'il s'agit là d'un risque immuable, du fait de la nature même des acteurs. Coopération, conflit et opportunisme peuvent coexister dans toute relation interorganisationnelle. Par exemple, deux parties peuvent travailler ensemble, s'accorder sur des objectifs à atteindre mais être en profond désaccord, à un moment ou un autre, sur la manière d'atteindre ces buts et/ou chercher à profiter d'opportunités qui pourraient survenir aux dépens de l'une ou l'autre. L'opposition affrontement-coopération est en revanche fondée lorsqu'on raisonne en terme de stratégie. C'est, notamment l'approche retenue par Anastassopoulos et al. (1985), Koenig (1990), Martinet (1990), Jacquemin (1988, p. 17 sq.) ou de Woot (1988, p. 91). Dans ce cas,

en effet, ce n'est pas le comportement même des acteurs au sein de la coalition auquel il est fait référence mais les alternatives dont ils disposent pour réaliser leur projet productif: action individuelle ou action collective.

Seule la première acception du concept de coopération est donc concevable dans une perspective d'analyse des accords inter-firmes. A cet égard, on peut s'étonner que certaines définitions des accords de coopération ne fassent pas même par mention de cette dimension. Plus généralement, on peut s'interroger sur la légitimité du fait que certains incluent dans les pratiques de coopération la sous-traitance (Desreumaux, 1993, p. 396; Mercadal et Janin, 1974, p. 279; Michalet, 1988, p. 278; Baudry, 1995, p. 4...) alors que d'autres les excluent formellement (Donada et Garrette, 1996, p. 5; Dubisson, 1989, p. 149...). Ou bien que certains y intègrent les accords de licence (Porter et Fuller, 1986; Michalet, 1988, p. 278; Pucik, 1988, p. 487; de Woot, 1988, p. 91; Colombo, 1992, p. 390) alors que d'autres les rejettent (Mowery, 1987; Sachwald, 1990; Garrette, 1989; Teece, 1992, p. 20; Noël et Zhang, 1992, p. 8). On rejoint là le questionnement sur la justification de la diversité des définitions des modes hybrides. En fait, cette pluralité procède de ce qu'il n'existe pas de bonne définition en soi de ce qui ne constitue qu'un concept, la pertinence de chacune reposant sur son adéquation avec l'objet de la recherche à laquelle elle est associée et dont elle constitue le point d'ancrage. Ainsi est-il tout à fait concevable et cohérent qu'un chercheur inclue dans sa définition des modes hybrides les relations de quasi-intégration oblique, les licences de brevet et de marque, les accords de fabrication et de recherche en commun, les contrats de R&D, de franchise, de concession... mais exclue, notamment, les accords de quasi-intégration verticale ou certains accords de co-traitance dès lors qu'il focalise son analyse sur les tenants et aboutissants de la durabilité des accords. Si tel est le cas, sa définition ne devrait pas évoquer d'autres dimensions que celle relative au mode d'adhésion, sauf à créer de la confusion. En effet, on pourrait leur associer, à tort, des avantages et limites qui ne les concernent pas. Ceci étant, on ne peut qu'admettre la nécessité d'une mise en relation plus systématique de la définition retenue avec la recherche entreprise. Le cadre d'analyse proposé peut, à cet égard, s'avérer utile.

## **Conclusion**

Les accords inter-firmes ont ceci de spécifique qu'ils concernent des entreprises juridiquement indépendantes et non soumises à un même pouvoir central de contrôle. Mais leur nature en terme d'interpénétration organisationnelle peut être très variable. Tout d'abord, le degré de coopération entre les firmes peut être très divers. A un extrême, il peut n'y avoir aucune participation conjointe à la réalisation d'une activité. A l'autre extrême, toutes les

tâches relatives à l'activité peuvent être réalisées en commun dans le cadre d'une équipe commune. Ensuite, les engagements des uns et des autres peuvent être plus ou moins durables et renouvelables. L'accord peut être à exécution instantanée et être, a priori, non renouvelable ou, au contraire s'inscrire dans la durée avec des engagements de reconduction. Enfin, les parties peuvent définir toutes les modalités d'exécution de leur accord ex ante, instaurer une routine, ou prévoir des des prises de décision conjointe ex post.

D'un point de vue conceptuel, cette grille de lecture tridimensionnelle a un double intérêt. D'une part, elle permet de rendre compte de l'hétérogénéité des définitions que l'on peut trouver des concepts d'accord de coopération, d'alliance ou de partenariat. D'autre part, elle permet d'évaluer la cohérence entre la définition que peut retenir un chercheur pour l'un ou l'autre de ces concepts et l'objet de sa recherche. Ce faisant, elle peut contribuer à dissiper des sources de confusion. Par exemple, elle permet de mettre clairement en lumière qu'il serait erroné d'associer aux accords de co-traitance tous les avantages et limites que l'on a pu attribuer aux modes hybrides, certains d'entre eux pouvant ne concerner, par exemple, que la durabilité (tels ceux d'assurance et d'incitation qui favorisent l'engagement de ressources et la réalisation d'efforts).

D'un point de vue méthodologique, elle peut constituer un guide pour la sélection des accords à prendre en considération dans le cadre d'une étude empirique. Elle facilite en effet l'identification de leur nature et, donc, l'évaluation de leur conformité avec le concept auquel ils sont associés. Aussi suggère-t-elle que chaque accord observable dans la réalité des affaires ne doive pas nécessairement faire l'objet d'une analyse spécifique. En effet, des accords apparemment très différents peuvent être positionnés de la même façon sur une ou plusieurs dimensions. Dès lors, faire preuve de myopie serait tout aussi regrettable qu'adopter une approche par trop oecuméniste.

Pour le praticien, enfin, elle peut lui permettre de mieux cerner les différences entre plusieurs formules et, donc, contribuer à leur meilleure évaluation avant d'effectuer un choix ou dans le cadre d'un diagnostic. Ce dernier point n'a toutefois pas été développé ici. En outre, d'autres dimensions, telles celles évoquées en introduction, devraient être prises en considération, notamment parce qu'elles peuvent générer des gains et risques potentiels spécifiques et sont susceptibles d'avoir une incidence sur les enjeux du management des accords. La grille de lecture proposée complète donc bien davantage celles existant qu'elle ne les remplace.

\*\*\*

## **Bibliographie**

- ALCHIAN A.A. ET DEMSETZ H.**, "Production, information costs, and Economic Organization", American Economic Review, 1972, vol. 62, n° 5, p. 777-795
- ANASTASSOPOULOS J.P., BLANC G., NIOCHE J.P., RAMANANTSOA B.**, Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF, 1985
- AOKI M.**, Economie Japonaise. Information, motivations et marchandage, Economica, Paris, 1991; trad. de: Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press, 1988.
- ARNDT J.**, "Toward a concept of domesticated markets", Journal of Marketing, 1979, vol. 43, p. 69-75
- AXELROD R.**, Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob Sciences Humaines, Paris, 1992, 235 p.; trad. de: The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York, 1984, 241 p.
- BAUDRY B.**, L'économie des relations interentreprises, La Découverte, 1995, 125 p.
- BENSAOU M. ET VENKATRAMAN N.**, Configurations of inter-organizational relationships: a comparison between US and Japanese automakers, Working paper n° 92/81, INSEAD, 1992
- BLANC G. ET GARRETTE B.**, "Alliances internationales: logiques stratégiques et problèmes de management", 2ème Conférence internationale de gestion stratégique, Jouy-en-Josas, 11-13 octobre 1992, 27 p.
- BLANCHOT F.**, Le Partenariat inter-entreprises: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques, Thèse pour le doctorat nouveau régime, Dijon, 1995, 534 p.; "Les déterminants du choix d'un partenariat: proposition d'un modèle éclectique, 1996, 5e Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996, 27 p.
- BONNEAU T.**, La durée dans les contrats, Juris-classeur Contrats Distribution, Fascicule 70, 2, 1990.
- BORYS B. ET JEMISON D.B.**, "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", Academy of Management Review, 1989, vol. 14, n°2, p. 234-249
- BROUSSEAU E.**, L'économie des contrats (Technologies de l'information et coordination interentreprises), PUF, Paris, 1993, 368 p.; "Les composantes des mécanismes de coordination interentreprises: que nous apprend la littérature économique appliquée ? ", in: L'entreprise: lieu de nouveaux contrats ?, sous la direction de Andréani T., Gaudeaux J.F. et Naud D., L'Harmattan, 1996.
- BURGERS W.P., HILL C.W.L. ET KIM W.C.**, "A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry", Strategic Management Journal, vol. 14, 1993, pp. 419-432
- BUCKLEY P.J. ET CASSON M.**, "A theory of cooperation in international business", Management International Review, 1988, Special Issue 1988, p. 19-38
- CHESNAIS F.**, Accords de coopération interfirmes, minimisation des coûts de transaction et organisation par d'autres voies du 'market failure', Colloque du GRECO, sans ed., s.l., 1989, 35 p.
- COLOMBO M.**, "Les accords de coopération entre firmes de haute technologie", p. 389-420, in: Perspectives en management stratégique, Economica Gestion, Paris, 1992, tome 1, 431 p.
- COLLINS T.M. ET DOORLEY T.L.**, Les alliances stratégiques, Interéditions, Paris, 1992, 387 p.; trad. de: Teaming up for the 90s, Deloitte & Touch, 1991.
- COMBE E.**, Alliances entre firmes et course technologique, Economica, Paris, 1995, 253 p.
- CONTRACTOR F.J. ET LORANGE P.**, "Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships", Management International Review, 1988, Special Issue, p. 5-18.
- DESREUMAUX A.**, Stratégie, Dalloz, 1993, 447 p.; Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes, Cahier de Recherche n° 94/5, CLAREE, Lille, 1994, 36 p.
- DONADA C. ET GARRETTE B.**, Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ?, 1996, 5e Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996.
- DUBISSON M.**, Les accords de coopération dans le commerce international, Lamy, Paris, 1989, 398 p.
- DUSSAUGE P. ET GARRETTE B.**, Comprendre les alliances stratégiques, Cahier de Recherche, Groupe HEC, France, 1990, p. 1-47, "Alliances stratégiques: mode d'emploi", Revue Française de Gestion, sept-oct. 1991, p. 4-18.
- FILSER M.**, Canaux de distribution, Vuibert, Paris, 1989, 256 p.
- FRANCIS LEFEBVRE (Ed.)**, Mémento social, 1996.
- GAFFARD J.L.**, Economie industrielle et de l'innovation, Dalloz, Paris, 1990, 470 p.
- GARRETTE B.**, "Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance", Revue d'Economie Industrielle, 1989, n°50, p. 15-31.
- GARRETTE B. ET DUSSAUGE P.**, Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation, 1995, 283 p.
- GHEMAWAT P., PORTER M.E. ET RAWLINSON R.A.**, "Patterns of international coalition activity", p. 345-365, in Porter M.E., Competition in global industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986, 575 p.

- GIQUEL C.**, “Les accords dits “OEM” et les formes de coopération industrielle”, Revue d'Economie Politique, 1986, n° 6, p. 666-687.
- GOMES-CASSERES B.**, The alliance revolution, Harvard University Press, 1996, 305 p.
- GORGEU A. ET MATHIEU R.**, “Le partenariat entre constructeurs automobiles et équipementiers: les frontières de la firme ?”, in: L'entreprise: lieu de nouveaux contrats ?, sous la direction de Andréani T., Gaudeaux J.F. et Naud D., L'Harmattan, 1996.
- GUGLER P.**, Les alliances stratégiques transnationales, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1991, 308 p.
- GUILLOUZO R.**, Les stratégies de coopération dans l'industrie informatique: une lecture en termes de portefeuilles d'accords, thèse pour le doctorat nouveau régime, Rennes, 1996, 485 p.
- HARRIGAN K.R.**, “Strategic alliances and partner asymmetries”, pp. 205-226, in Cooperative strategies in international business, Contractor F.J. et Lorange P., Lexington books, 1988, 513 p.
- HEIDE J.B. ET JOHN G.**, “Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships”, Journal of Marketing Research, 1990, vol 27, février, p. 24-36.
- HERGERT M. ET MORRIS D.**, “Trends in international collaborative agreements”, p. 99-110, in: Cooperative Strategies in International Business, Contractor F.J et Lorange P., Lexington Books, Toronto, 1988, 513 p.
- HILL C.W.L.**, “Cooperation, Opportunism, and the invisible hand: Implications for Transaction Cost Theory”, Academy of Management Review, 1990, vol. 15, n°3, p. 500-513.
- HOUSSIAUX J.**, “Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie”, Revue Economique, 1957, n° 2, p. 221-247
- IMAI K. ET ITAMI H.**, “Interpenetration of organization and market: japan's firm and market in comparison with the U.S.”, International journal of Industrial Organization, 1984, vol. 2, p. 285-310.
- INGHAM M.**, “L'apprentissage organisationnel dans les coopérations”, Revue Française de Gestion, 1994, n° 97, pp. 105-121
- JACQUEMIN A.**, “Coopération entre les entreprises et droit économique”, p. 17-30, in Coopération entre entreprises. Entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics, De Boeck, 1988, 287 p.
- JOFFRE P. ET KOENIG G.**, “Stratégies de coopération et d'alliance inter-entreprises”, Cahiers Enseignement et Gestion, 1984, n° 31, p. 67-73.
- KAHN M.**, Franchise et partenariat, guide pratique, Dalloz, 1994, 165 p.
- KOENIG G.**, Management stratégique, Nathan, 1990, 400 p.
- LE TOURNEAU P.**, La concession commerciale exclusive, Economica, Paris, 1994a, 112 p.; Le franchisage, Economica, Paris, 1994b, 112 p.
- LORANGE P. ET ROOS J.**, Strategic alliances. Formation, Implementation, and Evolution, Blackwell, 1992
- MARITI P. ET SMILEY R.H.**, cooperative agreements and the organization of industry, The Journal of Industrial Economics, 1983, vol. 31, p. 437-451.
- MARTINET A.C. (sous la coordination de)**, Epistémologie et Sciences de gestion, Economica, 1990, 249 p.
- MARTINET F.**, Les contrats de coopération internationale, CCI Institut, s.l., s.d., 77 p.
- MENGUZZATO BOULARD M. M. ET RENAU PIQUERAS J.J.**, “La coopération interentreprises: un phénomène structuré”, p. 131-158, in: Perspectives en management stratégique, Economica Gestion, Paris, 1994, tome 2, 431 p.
- MERCADAL B. ET JANIN P.**, Les contrats de coopération inter-entreprises, Francis Lefebvre, 1974, 418 p.
- MERLE PH.**, Droit commercial, Dalloz, 2ème édit., 1990, 615 p.
- MICHALET C.A.**, “Les accords inter-firmes internationaux: un cadre pour l'analyse”, p. 278-290, in: Arena R., Benzoni L., De Bandt J. et Romani P.M., Traité d'Economie Industrielle, Economica, Paris, 1988, 965 p.
- MINTZBERG H.**, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, 1986
- MONTMORILLON B. (de)**, Les groupes industriels: analyse structurelle et stratégique, Economica, Paris, 1986, 187 p.
- MOWERY D.**, Alliances, politics and economics: multinational joint ventures in commercial aircraft, Ballinger, 1987.
- NOEL A. ET ZHANG J.**, “Alliance stratégique et stratégie d'alliance”, 2ème Conférence internationale de gestion stratégique, Jouy-en-Josas, 11-13 octobre 1992, 33 p.
- PERROUX F.**, Pouvoir et économie, Dunod, 1973, 139 p.
- PORTER M.**, Competition in global industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986, 575 p.
- PORTER M. ET FULLER M.**, “Coalitions and global strategy”, p. 315-343, in Porter M., Competition in global industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986, 575 p.
- POWELL W.W.**, “Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development ?”, California Management Review, automne 1987, pp. 67-87.
- PUCIK V.**, “Strategic alliances with the japanese: implications for human resource management”, pp. 487-498, in Cooperative strategies in international business, Contractor F.J. et Lorange P., Lexington books, 1988, 513 p.

**REVUE FIDUCIAIRE**, Stratégie d'alliances. Les groupements inter-entreprises, Supplément au 2152, novembre 1988, n° 737, 238 p.

**RICHARDSON G.B.**, "The Organization of industry", The Economic Journal, 1972, vol. 82, p. 883-896

**RICOTTA E.**, Accordi di collaborazione: strumenti flessibili per strategie globali, FOR/START, Rome, 1987.

**RIPERT G. ET ROBLLOT R.**, Traité de droit commercial, LGDJ, Tome 1, 14ème ed., 1991, 1303 p.

**ROOT F.R.**, "Some taxonomies of international cooperatives arrangements", in Cooperative strategies in international business, Contractor F.J. et Lorange P., Lexington books, 1988, 513 p.

**RULLIERE J.L. ET TORRE A.**, Les formes de coopération inter-entreprises, Revue d'Economie Industrielle, 1993, n° exceptionnel, p. 215-246.

**SACHWALD F.**, "Les accords dans l'industrie automobile: une analyse en terme de coûts de transaction", Economie Prospective internationale, 1er trim. 1990, p. 45-68.

**SHEPPARD B.H. ET TUCHINSKY M.**, Interfirm relationships: a grammar of pairs, Research in organizational Behavior, 1996, vol. 18, p. 331-373

**TEECE D.J.**, "Competition, cooperation, and innovation (Organizational arrangements for regimes of rapid progress)", Journal of Economic Behavior and Organization, 1992, vol. 18, p. 1-25.

**URBAN S. ET VENDEMINI S.**, Alliances stratégiques coopératives européennes, De Boeck, 1994, 254 p.

**VASSEUR J.**, "Apprentissage organisationnel et gestion des alliances, p. 293-322, in Perspectives en management stratégique, Economica, 1995, tome 3, 529 p.

**WESTNEY D.E.**, "Domestic and foreign learning curves in managing international cooperatives strategies", pp. 339-346, in in Cooperative strategies in international business, Contractor F.J. et Lorange P., Lexington books, 1988, 513 p.

**WACHEUX F.**, "Alliances: conséquences stratégiques et organisationnelles", Revue Française de Gestion, n° 108, 1996, pp. 12-24

**WILLIAMSON O.E.**, The economic institution of capitalism: firms, market, relational contracting, The free Press, New York, 1985, 442 p.; "Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quarterly, 1991, vol. 36, p. 269-296.

**DE WOOT P.**, Les entreprises de haute technologie et l'Europe, Economica, Paris, 1988, 233 p.