**Université Paul Cézanne Aix-Marseille III**

Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille

Institut d'Administration des Entreprises

Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion

**Laboratoire d'accueil : Programme doctoral ESSEC**

# La dynamique des relations partenariales : un cadre d'analyse constructiviste

*Thèse présentée et soutenue publiquement*
*par*

**Valérie LEROUX - ZICKLER**

*En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion*

*le 19 décembre 2006*

**Membres du Jury :**

***Directeur de Thèse*** **: Monsieur Hamid BOUCHIKHI,**
Professeur, ESSEC

***Rapporteurs :*** **Monsieur Christophe ASSENS,**
Maître de Conférence, Université de Versailles – Saint Quentin en Yvelines

**Monsieur Frédéric WACHEUX,**
Professeur, Université de Paris IX Dauphine

***Suffragants :*** **Monsieur Philippe BAUMARD,**
Professeur, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

**Monsieur François LETIERCE,**
Directeur Général des Etablissements Letierce

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

# REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon Directeur de thèse, Hamid BOUCHIKHI, pour la confiance qu'il a su me témoigner et l'attention qu'il a portée à mes travaux. Il a soutenu ce projet, m'a toujours encouragée. Il m'a conduite sur le chemin des réflexions ontologiques et épistémologiques et m'a permis de mettre des mots sur une manière « d'être » au monde. Ses travaux ont, sans aucun, doute influencé ma manière d'appréhender les phénomènes organisationnels. Je lui voue une très grande gratitude.

Mes remerciements vont vers Christophe ASSENS et Frédéric WACHEUX qui ont bien voulu accepter la lourde mission de rapporteurs et m'ont encouragée dans les dernières étapes de cette aventure. Je suis reconnaissante à Philippe BAUMARD et François LETIERCE d'avoir accepté d'être membres de ce jury.

Ma reconnaissance va également à tous les acteurs, sur le terrain, qui m'ont accueillie. Le parcours de cette recherche montre combien l'acceptation d'un tiers dans un processus complexe présente un risque pour les entreprises. Ces entreprises m'ont fait confiance et je les en remercie sincèrement.

L'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais m'a accompagnée sur ce chemin de la recherche. Les missions qui m'ont été confiées m'ont fait découvrir différentes facettes de la pédagogie et goûter au plaisir de l'enseignement. J'en remercie ses dirigeants.
Au cours de mon activité professionnelle, j'ai eu la chance de travailler avec des collègues qui m'ont soutenue et encouragée. Qu'ils en soient remerciés.

Le programme doctoral m'a aussi beaucoup apporté en m'ouvrant un horizon nouveau et un espace d'échanges fertiles.

Enfin, je dois beaucoup à ceux qui, au quotidien, m'ont accompagnée dans ce processus. Leur présence a été une source d'énergie formidable.

# RESUME

Cette thèse s'intéresse à la dynamique des relations partenariales dont elle cherche à comprendre les processus de structuration. La recherche trouve son origine dans un apparent paradoxe entre les contributions de la littérature – qui rendent compte d'une dynamique harmonieuse, séquentielle et prédictible - et ce que les praticiens énoncent de la réalité du management des partenariats – difficultés de mise en œuvre, résultats inattendus, instabilité.

Notre projet de recherche s'est donc orienté vers le développement d'une approche qui puisse rendre compte de la complexité de la dynamique partenariale par l'analyse de son processus de structuration. Les développements théoriques constructivistes, autour des travaux de Giddens (1987) et d'autres auteurs ayant appliqué cette théorie à la sphère organisationnelle, nous sont apparus comme un levier prometteur. Pour mener cette recherche, nous avons eu recours à la méthode des cas. Cinq partenariats en cours de déroulement ont été étudiés dans une approche longitudinale. Nous avons suivi leur développement pendant près de deux ans et reconstruit leur histoire, depuis l'origine, à partir d'informations et d'observations recueillies au sein des deux organisations partenaires.

Nous mettons en évidence que la dynamique partenariale s'opère selon quatre processus fonction (i) de l'interprétation des situations par les acteurs et (ii) des actions qu'ils engagent. Ainsi, la relation partenariale se structure au travers de dynamiques de reproduction, d'expansion, de contraction ou de reconfiguration. Les interactions qui se déroulent entre Individus, Groupe, Partenaires et Environnement sont soumises à de multiples influences et fondent la dynamique partenariale. Nous montrons alors que la relation partenariale évolue d'une dynamique à l'autre, oscille entre deux dynamiques ou se situe dans une zone de transition d'une dynamique vers l'autre.

Notre recherche dépasse les approches normatives et prescriptives dominantes jusqu'alors. Elle met en évidence que la dynamique partenariale est un processus de structuration où coexistent convergence et divergence, stabilité et changement. En reconnaissant la nature hétérogène et complexe des relations partenariales, nous montrons que la dynamique partenariale est émergente, non linéaire et largement imprédictible.

**Mots – clés : partenariat, coopération, dynamique, constructiviste, processus.**

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

**PARTIE I**

LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES SELON LES THEORIES ET PAR LES PRATICIENS : UN APPEL AUX POSITIONNEMENTS ONTOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE 5

Chapitre I – Concept et projet de recherche 7

1. Définitions préalables 8
2. Question de recherche 11

Chapitre II - La dynamique des relations partenariales : des perspectives théoriques multiples 13

1. La dynamique des relations partenariales dans une approche factorielle 13
   - 1.1 La dynamique des relations partenariales sous influence de facteurs endogènes et exogènes 13
   - 1.2 Analyse et réflexions 16
2. Approches processuelles des relations partenariales 19
   - 2.1 Les théories du cycle de vie 20
   - 2.2 Les théories téléologiques 22
   - 2.3 Les théories dialectiques : vers une autre conceptualisation de la relation partenariale 27
   - 2.4 Les modèles théoriques hybrides 29
   - 2.5 Conclusion 31

Chapitre III : Un travail exploratoire auprès des praticiens 33

**PARTIE II**

FONDEMENTS THEORIQUES, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE 36

Chapitre I – Positionnement ontologique et épistémologique 37

1. Un monde social construit 38
2. Influence du positionnement épistémologique sur la démarche de recherche 40

Chapitre II : Retour sur la nature du phénomène étudié : une approche de la relation partenariale comme formation sociale complexe ; un ancrage structurationiste 43
1. Vers une approche de la relation partenariale comme système social complexe 43
2. Les apports des théories structurationistes 44
2.1 Application de la théorie de la structuration à la sphère organisationnelle 45
2.2 Des acteurs doués de rationalité limitée 46
2.3 La dualité de la structure 47
2.4 Evolution et dynamique des formations sociales : processus de structuration 49

Chapitre III : Problématique et cadre conceptuel 53
1. Problématique 53
2. Cadre conceptuel 54

Chapitre IV : Méthodologie et opérationnalisation 60
1. Démarche générale 61
1.1 Approches qualitatives et études de cas 61
1.2 Relation Chercheur / Objet d'étude 63
1.3 Approches processuelles : réflexions 63
1.4 Validité des résultats fournis par les méthodes qualitatives 66
2. Opérationnalisation de la recherche 68
2.1 Choix des terrains d'application
2.2 Sélection des études de cas 72
2.3 Méthodologie de réalisation des études de cas 74
1 Collecte des données 74
2 Analyse et interprétation des données 78

**PARTIE III**

ETUDES DE CAS : PREMIERES ANALYSES 82

Cas 1 : D'un programme de formation pour cadres haut potentiel à la création d'une école de formation (1995 - 2000) 83

Cas 2 : Partenariat, rupture et reprise autour d'un programme de formation (1993 - 2003) 104

Cas 3 : Quand les stratégies des partenaires remettent en cause un partenariat commercial (1991 - 2002) 122

Cas 4 : Un partenariat entre une PME et un laboratoire de recherche : quand un projet en appelle un autre (1998 - 2002) 132

Cas 5 : PME et grande distribution dans l'agroalimentaire : intérêts conjoints ? (2000 - 2003) 138

**PARTIE IV**

PROCESSUS DE STRUCTURATION DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE 144

Chapitre I : Facteurs de construction de la dynamique des relations partenariales 145
1. Stratégies des acteurs dans la dynamique partenariale 145
   1.1 La participation d'acteurs multiples dans le partenariat 146
      1 Caractérisation 146
      2 Changements dans les acteurs engagés 147
   1.2 Les rôles des individus dans la relation partenariale 150
   1.3 Des acteurs membres de systèmes sociaux multiples 152
2. Le Groupe « Partenariat » dans la dynamique partenariale 154
   2.1 Repérage du Groupe Partenariat 154
   2.2 Le groupe en dynamique 156
      1 Communication et légitimation 156
      2 Rapports de pouvoir 160
3. Les organisations partenaires dans la dynamique coopérative 165
   3.1 Intervention directe des partenaires 165
   3.2 Influence indirecte des partenaires 171
   3.3 Rôles des acteurs externes 173
4. Les éléments contextuels dans la dynamique partenariale 174

Chapitre II : Structuration de la dynamique partenariale 178
1. Cadre d'analyse 178

1.1 L'interprétation des situations : entre convergence et divergence d'une relation « interprété / souhaité » 178
1.2 Routine et Innovation dans les interactions 182
1.3 Matrice de structuration 184
1 La dynamique de reproduction 185
2 La dynamique d'expansion 186
3 La dynamique de reconfiguration 188
4 La dynamique de contraction 190
2. Trajectoires de structuration et implications 198
2.1 Le passage d'une dynamique à une autre 198
2.2 Oscillation entre dynamiques 205
2.3 Transitions progressives 207

**PARTIE V**

APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE, PERSPECTIVES 210

1. Une image complémentaire de la dynamique des relations partenariales 211
2. Implications managériales 215
3. Limites de la recherche et perspectives 216
3.1 Les limites 216
3.2 Les perspectives 218

BIBLIOGRAPHIE 220

ANNEXE 240

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau I : Facteurs endogènes influant sur le déroulement des relations partenariales
Tableau II : Approches de la dynamique partenariale en fonction de la perspective théorique
Tableau III : Travail empirique exploratoire : données générales
Tableau IV : Apports de la perspective constructiviste
Tableau V : Eléments descriptifs des études de cas
Tableau VI : Sources d'informations et origines
Tableau VII : Nombre d'interviews
Tableau VIII : Types de documents et origine
Tableau IX : Type et nombre d'intervenants dans les différents cas
Tableau X : Nombre de changements dans les acteurs clés
Tableau XI : Types d'acteurs et rôles dans la dynamique partenariale
Tableau XII : Nombre moyen d'acteurs opérationnels
Tableau XIII : Nombre de changements parmi les acteurs opérationnels
Tableau XIV : Evolution des règles et normes dans le partenariat
Tableau XV : Ressources d'allocation principales
Tableau XVII : Ressources d'autorité principales
Tableau XVII : Evolution des contextes internes aux partenaires et influence sur la dynamique partenariale
Tableau XVIII : Interventions des partenaires dans les situations de gestion difficiles
Tableau XIX : Règles et normes principales chez chacun des partenaires
Tableau XX : Situation des contextes externes au démarrage de la relation
Tableau XXI : Evolution des contextes externes
Tableau XXII : Interactions et tensions dans la dynamique partenariale
Tableau XXIII : Interprétation d'une situation et conséquences en termes d'actions
Tableau XXIV : Matrice de processus de structuration de la relation partenariale
Tableau XXV : Fréquence des situations de gestion difficiles selon les différents niveaux d'interactions

Figure 1 : Représentation chronologique de la relation partenariale
Figure 2 : Modèle de dynamique d'une relation partenariale, Ring et Van de Ven, 1994
Figure 3 : Modèle de développement des relations partenariales, Doz, 1996
Figure 4 : Cohérence d'un projet de recherche
Figure 5 : Démarche de réflexion
Figure 6 : Représentation de la relation partenariale à un instant donné
Figure 7 : Cadre conceptuel de l'évolution des relations partenariales

Figure 8 : Interprétation d'une situation, responsable formation de l'entreprise PAR, septembre 1997
Figure 9 : Interprétation d'une situation, responsable de production FON, mars 1993
Figure 10 : Structuration de la relation partenariale
Figure 11: Dynamique de structuration – cas 1, 3, 5 ; Initialisation de la relation partenariale
Figure 12 : Dynamique de structuration – cas 4 ; Initialisation de la relation partenariale

# LISTE DES ABREVIATIONS

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.
DRH : Direction des Ressources Humaines – cas 1 pour la société PAR, cas 2 pour la société ASS
GMS : Grandes et moyennes surfaces
RP : Responsable pédagogique
SDGD : Situation de gestion difficile

Cas 1 :
CODE : Institut de formation
PAR : Entreprise Multinationale

Cas 2 :
CODE : Institut de formation
ASS : Grande entreprise française

Cas 3 :
LEG : Producteur de légumes
FON : Grossiste
DAN : Grossiste anglais

Cas 4 :
LEG : Producteur de légumes
MAG : Laboratoire d' Ergonomie

Cas 5 :
LEG : Producteur de légumes
DIS : Entreprise Grande Distribution

# INTRODUCTION

Nous explicitons tout d'abord notre projet de recherche. Nous précisons la problématique, la méthodologie mise en œuvre et les contributions principales. Nous sommes alors en mesure de présenter l'organisation générale de la thèse au travers de son plan.

## Projet de recherche

La prolifération des relations partenariales depuis plus de quinze ans s'est accompagnée d'une croissance similaire des recherches portant sur les alliances. Dans une volonté de comprendre les déterminants de la performance de ces formes organisationnelles intermédiaires entre le marché et la hiérarchie, les chercheurs ont examiné une série de facteurs pour décrire et développer des recommandations normatives quant au management à conduire (Olk et Arino, 2003).

Notre démarche trouve son origine dans **un apparent paradoxe** entre les contributions de la littérature et ce que nous pouvons constater du fonctionnement des partenariats dans la vie des affaires.

**La pratique met en évidence un taux d'échecs important** des alliances. Das et Teng (2000) les évaluent à 70%, Dyer *et al*. (2001) à 50% et Reuer et Zollo (2005) affirment que seules 15% des alliances sont un succès, aux dires de leurs managers. Les praticiens soulignent la complexité de mise en œuvre des relations partenariales et la multitude des problèmes auxquels ils doivent faire face (Bell *et al.,* 2006). Une étude exploratoire menée auprès d'acteurs impliqués dans des partenariats confirme la difficulté du management de ces relations partenariales et révèle une image de la pratique des partenariats plus contrastée que ce que ne laisse penser la littérature.

Dans un souci d'efficacité managériale, **la littérature** s'est efforcée jusqu'alors de repérer les ingrédients nécessaires à **la mise en œuvre de relations partenariales performantes**. La plupart des travaux ont adopté une approche transversale et abondent de recommandations quant aux designs les plus performants. Leur réductionnisme et leur absence de prise en compte du contexte des relations partenariales ont conduit d'autres chercheurs à réaliser des études longitudinales pour mieux saisir la dynamique interne des relations. Pour l'essentiel, ces travaux restent sous-tendus par **des ambitions normatives et une vision harmonieuse du développement du partenariat**. Il se dégage de ces contributions **une image de la dynamique partenariale séquentielle, prévisible et manageable**.

Comme le souligne Delerue (2004), le fait que les relations partenariales échouent souvent suggère que notre compréhension des manières adéquates de les manager reste limitée en dépit d'une littérature abondante.

Notre projet de recherche s'est donc orienté vers le développement d'une approche qui puisse rendre compte de la complexité de la dynamique inter-organisationnelle en proposant une compréhension de son processus de structuration. Dans une démarche exploratoire, **notre problématique vise à comprendre comment les relations partenariales sont produites et reproduites au travers des actions et interactions des individus.**

Notre objectif est de venir enrichir les travaux actuels en proposant un cadre d'analyse centré sur les dimensions interactives dans la relation partenariale et reconnaissant que stabilité et instabilité, convergence et divergence coexistent.

**Les développements théoriques constructivistes**, autour des travaux de Giddens (1987) et d'autres auteurs ayant appliqué cette théorie à la sphère organisationnelle, nous sont apparus comme un levier permettant d'offrir une nouvelle approche de la dynamique partenariale.

Pour mener cette recherche, nous avons eu recours à **la méthode des cas** dans une perspective d'étude longitudinale. Nous avons souhaité compléter les apports des travaux réalisés jusqu'alors de deux manières :

- Nous avons recherché des cas de partenariats entre deux organisations dans lesquelles les deux partenaires nous donnaient leur accord pour contribuer à l'étude, permettant ainsi une collecte des informations sur les deux sites. Comme le soulignent Blois (2002 : 547) et Holmlund (2004 : 286), rares sont aujourd'hui les travaux où le processus partenarial est analysé en intégrant la compréhension du phénomène par les deux protagonistes.
- Nous avons choisi des cas de partenariats « en cours » dont nous avons suivi le déroulement sur plusieurs mois. De la sorte, nous ne présumions pas de l'issue.

Cinq cas de partenariats ont été étudiés. Leur déroulement a été reconstruit et suivi pendant pratiquement deux ans grâce à des entretiens réguliers avec les personnes impliquées, à un accès aux dossiers du partenariat dans les entreprises et à des observations *in situ*.

De manière à délimiter notre champ d'analyse et compte tenu de l'ampleur du sujet, nous avons élaboré, au préalable, un cadre conceptuel centré sur six dimensions et permettant de qualifier et de suivre les changements dans les individus impliqués, les objectifs, les actions menées, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats et le contexte.

Nous avons ainsi retracé le déroulement de ces relations sur plusieurs années et procédé à une analyse cas pas cas puis à une analyse inter-site en s'appuyant sur les travaux de Huberman et Miles (1991) et Yin (1994).

Nous proposons de considérer que la structuration de la relation partenariale repose sur quatre processus non séquentiels que sont la reproduction, l'expansion, la contraction et la reconfiguration. En terme dynamique, nous montrons que la relation partenariale peut évoluer d'un pôle à l'autre, osciller entre deux pôles ou se situer dans une zone de transition, d'un pôle vers l'autre.

Nous montrons que l'analyse de la dynamique partenariale nécessite que soient prises en compte les interactions qui se jouent entre les Individus, le Groupe Partenariat, les Partenaires et l'Environnement dans lequel se situent les acteurs. Elles sont à l'origine de la dynamique partenariale. Nous mettons en évidence que les acteurs, dans leur quotidien, interprètent les situations et en fonction de la convergence ou de la divergence entre l'observé et le souhaité agissent, pour reproduire le cadre ou pour l'amender, en fonction des ressources à leurs dispositions et des règles en vigueur. Ce faisant, la relation partenariale apparaît comme produite par les acteurs et comme moyen de leurs actions. Notre recherche met en évidence le caractère hétérogène des relations partenariales, soumises à de multiples influences. La complexité des alliances et leur instabilité est reconnue et analysée. La dynamique de la relation partenariale apparaît imprévisible, non linéaire et singulière.

D'un point de vue managérial, notre recherche met en évidence que le pilotage des relations partenariales requiert, dans son quotidien, la compréhension des enjeux qui se déroulent dans les multiples interactions. Elle invite les managers à considérer la relation à un niveau global et local et à envisager leurs rôles comme interfaces et pilotes.

Plan de la thèse

Dans une première partie, nous mettons en regard la revue de littérature en gestion réalisée sur la dynamique des relations partenariales et une étude exploratoire menée auprès d'acteurs impliqués dans des partenariats. Nous concluons que la littérature propose une vision normative et prédictive de la dynamique partenariale alors que les praticiens soulignent la complexité de la mise en œuvre de tels arrangements organisationnels.

La seconde partie présente l'ancrage épistémologique et théorique retenu ainsi que la méthodologie. De manière à rendre compte d'un phénomène dans sa complexité, il nous est apparu qu'une approche ancrée dans les théories constructivistes pouvait offrir de

nouvelles perspectives et que la méthode des cas était adaptée pour qui veut comprendre les phénomènes organisationnels en profondeur.

Dans une troisième partie, nous présentons les cinq études de cas réalisées.

La quatrième partie est consacrée à la proposition du cadre d'analyse.

Enfin, dans la dernière partie, nous présentons les apports et les limites de la recherche. Nous envisageons les apports managériaux et présentons différentes opportunités de poursuite de la recherche.

# PARTIE I

## LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES SELON LES THEORIES ET PAR LES PRATICIENS : UN APPEL AUX POSITIONNEMENTS ONTOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE

L'attention portée par les théoriciens des l'économie industrielle, des sciences de gestion ou de la sociologie à l'étude des relations inter-organisationnelles se trouve le plus souvent justifiée par un constat d'ordre empirique : la multiplication du nombre d'arrangements coopératifs concerne aujourd'hui tous les secteurs d'activité et tous les types d'entreprises (Rullière et Torré, 1994 ; Hagedoorn, 1995).

Contractor et Lorange (2002) mettent en évidence de nombreux facteurs favorisant le développement de ces nouvelles formes organisationnelles qui tiennent à l'environnement législatif, à la rapidité du changement technologique, au coût de développement des nouveaux produits ou technologies, aux évolutions des modalités d'organisation dans les filières, … et affirment que les alliances vont continuer leur rythme de croissance élevé dans les années à venir.

Depuis la fin des années 1980, la littérature concernant les phénomènes coopératifs abonde. Gulati et Zajac (2000) considèrent qu'il est difficile d'imaginer qu'un même sujet ait pu faire l'objet de tant d'intérêt. Les contributions se sont focalisées sur différents sujets. (i) Certaines s'intéressent aux déterminants des phénomènes coopératifs. Les raisons qui incitent les entreprises à s'allier sont multiples. Diverses approches théoriques ont été utilisées pour justifier du développement de ces nouvelles formes organisationnelles : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985 ; pour une application, voir, par exemple, Parkhé, 1993a), la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; pour une application voir par exemple Osborn et Hagedoorn, 1997), la théorie des jeux (Axelrod, 1984 ; Kumar et Nti, 1998) ou les théories relationnelles (Gulati, 1995). Des études empiriques ont mis en évidence les déterminants des phénomènes de coopération du point de vue des praticiens. Olivier (1990) en dresse une synthèse et repère six types de motivations liées à la nécessité (environnement, insuffisance de ressources par exemple), aux asymétries ou aux intérêts communs entre les organisations, à la recherche d'une stabilité, d'une légitimité, ou de l'efficience. (ii) D'autres contributions s'intéressent à la diversité des formes organisationnelles déployées et aux conditions qui justifient le recours à telle ou telle forme, du contrat à la joint venture (Osborn et Baughn, 1990 ; Hagedoorn, 1993). (iii) Enfin, d'autres études concernent la manière dont ces coopérations se structurent et se développent (Nooteboom, 2004). Ce sont ces dernières que nous analysons de manière détaillée dans cette première partie.

Malgré l'abondance de cette littérature, la mise en œuvre des relations coopératives reste un challenge pour les praticiens. Bell, den Ouden et Ziggers (2006) considèrent aujourd'hui qu'il existe un gap académique et managérial dans la littérature sur les alliances.

Dans un premier chapitre, nous définissons le concept de relation partenariale et mettons en évidence la spécificité de ces formes organisationnelles eu égard aux transactions de marché ou à leur internalisation au sein de la firme. Nous présentons alors notre projet de recherche.

Dans un deuxième chapitre, nous discutons des apports de la littérature actuelle quant à la compréhension des phénomènes coopératifs. Nous montrons que l'essentiel des contributions est sous-tendue par une conceptualisation des relations partenariales comme entité homogène. Dès lors, ces travaux envisagent la dynamique partenariale comme séquentielle, qu'elle soit linéaire ou circulaire. Les relations partenariales performantes sont celles qui réussissent à se maintenir dans un état stable. Ces approches ne permettent pas de rendre compte de la complexité et de la diversité des formes coopératives.

Nous présentons dans le troisième chapitre les résultats d'une recherche exploratoire qui confirment la nécessité d'un positionnement ontologique, épistémologique et théorique différent.

## CHAPITRE I – CONCEPT ET PROJET DE RECHERCHE

La littérature permet de recenser plus d'une trentaine d'appellations différentes pour caractériser les phénomènes de coopération parmi lesquels ceux de transaction, relation inter-organisationnelle, partenariat, collaboration, alliance, … (Leroux, 1997). Ils renvoient à toutes les modalités de gouvernance qui existent entre le marché et la hiérarchie, des contrats relationnels aux joint venture (Gulati et Singh, 1998). Pourtant, nombre de travaux dans ce domaine n'offrent pas de définition des termes employés, laissant à chacun le soin de les interpréter.

Par ailleurs, suivant les disciplines auxquelles on se réfère, les significations changent sans jamais se rejoindre dans un paradigme unique. L'économie s'intéresse aux relations inter-organisationnelles et les assimile parfois à de la collusion, le droit y voit avant tout un processus contractuel, la psychologie s'attache à la dimension de négociation dans la relation, la sociologie les décrit sous la forme de réseaux et les sciences de gestion sous la forme d'alliances.

*Dès lors, il nous semble essentiel de clarifier ces termes de manière à pouvoir préciser l'objet auquel s'intéresse cette recherche en dégageant des caractéristiques particulières permettant l'analyse.*

Dans un premier temps, nous identifions des termes génériques caractérisant de manière globale le phénomène de rapprochement des entreprises (coopération, partenariat ou collaboration) et des termes correspondant à des types spécifiques de relations collaboratives (alliance, joint venture ou réseau). Dans un second temps, nous précisons l'objet de notre recherche.

## 1. Définitions préalables

Suivant les auteurs, les définitions de ces termes génériques sont plus ou moins extensives avec le risque, comme le soulignent Buckley et Casson (1988), qu'ils renvoient à des formes organisationnelles tellement diverses qu'ils en perdent le sens.

A partir de différentes définitions (Hergert et Morris, 1988 ; Dulbecco, 1990 ; Lorange et Roos, 1992 ; Bleeke et Ernst, 1993 ; Rullière et Torre, 1994 ; Garette et Dussauge, 1995), il est possible de mettre en évidence certains traits caractéristiques de ces relations.

**La définition d'objectifs communs** à la relation constitue l'un des fondements de celle-ci (Saglietto et Thomas, 1991; Rullière et Torre, 1994 ; Borys et Jemison, 1989; Garette et Dussauge, 1995). Thorelli (1986 : 39) souligne ainsi qu'il doit exister "un minimum de consensus sur les finalités entre les participants même si ces finalités sont sujettes au changement". Cette caractéristique vient en parallèle de l'indépendance et de l'autonomie maintenues entre les parties contractantes qui conservent leurs propres objectifs.

Le développement de la coopération doit se traduire par la **mise en commun de ressources** (Saglietto *et al.*, 1991 ; Rullière et Torré (*op.cit.*) ; Ingham, 1990) et nécessite que des **mécanismes de coordination spécifiques** soient déployés (Buckley et Casson, 1988 ; Dulbecco, 1990).

**La dimension temporelle** constitue un autre élément caractéristique de la relation de coopération. Il s'agit effectivement pour chacun des partenaires de s'engager dans la durée. Suivant le cas, le terme de la relation peut ou non être précisé. Toutefois, l'existence de relations commerciales dans la durée entre deux organisations ne peut permettre à elle seule de conclure à l'existence d'une relation coopérative (Letourneur, 1994).

En termes de résultats, la coopération doit générer des **gains mutuels** pour les partenaires. Sans pour autant signifier que ces gains soient équivalents, Root (1988) et Smith *et al.* (1995) relèvent que chaque partenaire doit pouvoir tirer des bénéfices de cette opération. Ring et Van de Ven (1994) retiennent par exemple, dans leur modélisation de la dynamique

partenariale, le concept d' « équité ». Au-delà des gains, d'autres auteurs soulignent également la nécessité du partage des risques (Hergert et Morris, 1988 ; Rullière et Torré, 1994).

Les relations de coopération se définissent également par rapport aux **risques** induits. Koenig et Van Wijk (1992) expliquent la nature risquée des coopérations par quatre arguments : (i) les partenaires préservent leur identité même s'ils aliènent une partie de leur autonomie, (ii) la collaboration implique le partage de ressources matérielles ou immatérielles, (iii) chaque partenaire ne dispose que d'une information incomplète sur la réalité de ce qui est échangé avec l'autre, (iv) le contrôle de la relation est en partie délégué à l'autre partenaire (Killing, 1982). Les points i et ii mettent en évidence la problématique de l'interdépendance des deux organisations dont l'objectif est la création de valeur. Cette interdépendance nécessite un degré important d'harmonie et de flexibilité et la mise en place de pratiques managériales spécifiques et différentes d'une situation où le contrôle est unique. Les points iii et iv mettent en avant la problématique de l'asymétrie d'information et du comportement potentiellement opportuniste du partenaire (Delerue, 2004). Il s'ensuit une propension au développement de conflits répétés, d'autant plus forte qu'est grande la perméabilité des frontières des partenaires aux ressources techniques, humaines et financières (Borys, Jemison, 1989).

L'opportunisme du partenaire est considéré comme l'une des menaces majeures pour la survie des relations partenariales (Das et Rahman, 2002). Ce **risque relationnel** doit être intégré dans toutes les formes de collaboration. Parkhé (1993a) souligne qu'il est en effet difficile de savoir quels sont les partenaires qui y ont recours et ceux qui s'abstiennent. Le second type de risque correspond au fait que le partenaire ne remplisse pas ses obligations. Delerue (2004) parle de **risque de performance**, lié à la coopération.

Il s'ensuit une **instabilité des relations coopératives** liée à leur sensibilité, aux perturbations internes et externes (Williamson, 1991). Pour réduire ces risques, des **mécanismes de contrôle** sont mis en place, notamment au travers des contrats (Kale *et al.,* 2000). Il s'agit de mécanismes de contrôle **formels** qui tendent à être prédictibles, réguliers, impliquent des transferts d'informations explicites et sont codifiés dans des règles et procédures (Das et Teng, 1998). Gulati (1995) considère que cette approche passe sous silence un autre aspect important des relations partenariales : la confiance interorganisationnelle. Jap et Anderson (2003) considèrent que le développement de relations interpersonnelles fortes entre les individus qui coopèrent constitue un autre moyen de réduire les risques. Ces auteurs soulignent l'existence de mécanismes de contrôle **sociaux**. Les contrôles sociaux apparaissent plus incertains et ambigus. Ils s'appuient sur les valeurs, les normes, la culture, la confiance, le respect pour encourager les comportements désirés. Currall et Inkpen (2002) montrent que ces mécanismes ne doivent pas être opposés mais qu'ils opèrent simultanément. Ils considèrent que le contrôle formel

se situe au niveau des firmes alors que le contrôle social opère au niveau des relations entre les managers.

Il en ressort que les relations de coopération apparaissent particulièrement **complexes à gérer** (Mira Bonnardel et Géniaux, 2006). Les situations d'échec ou d'insuffisance de performance sont constatées dans plus de la moitié des cas.

Les définitions données du terme d'**alliance** s'inscrivent tout à fait dans le cadre présenté précédemment (Varadarajan *et al.,* 1995 ; Parkhé, 1993a ; Garette et Dussauge, 1995). Quelques auteurs proposent d'affiner le concept d'alliance en distinguant des alliances « stratégiques »[1] ou de réserver le terme d'alliance aux coopérations entre entreprises concurrentes (Jarillo, 1988 ; Buckley et Glaister, 1996 ; Garette et Dussauge 1993).

Au sein de cette vaste littérature, le concept de **joint venture** occupe également une place importante. La différence essentielle entre les alliances et celui-ci concerne la création ou non d'une entité commune indépendante des structures des partenaires (Lynch, 1989 ; Harrigan, 1985). La joint venture, matérialisée par une structure organisationnelle propre et autonome, présente ainsi pour les partenaires un coût d'irréversibilité lié aux actifs nécessaires à sa constitution[2]. Pour qui s'intéresse aux relations de partenariats qui n'impliquent pas la création d'une entité commune nouvelle, se pose alors la question des différences entre une relation partenariale et une **relation de sous-traitance**. Chevalier (2000) met en évidence que la relation partenariale fait apparaître plusieurs caractéristiques importantes : (i) si l'objectif de la coopération vise la baisse des coûts, en relation de sous-traitance, cette baisse doit être supportée uniquement par le sous-traitant ; en partenariat, cet objectif doit être négocié entre les parties, (ii) il en va de même pour les risques qui dans le cas de partenariats doivent être partagés, (iii) la durée de la relation, court terme pour la sous-traitance est orientée vers le moyen ou long terme pour le partenariat.

Coopération et **réseau** constituent d'autres termes souvent liés. Empiriquement, les réseaux correspondent à des organisations lâchement liées ayant un noyau central avec

---

[1] Alliances stratégiques : collaboration présentant un intérêt majeur pour les partenaires, s'inscrivant dans la durée et devant conduire à obtenir un avantage concurrentiel durable.

[2] Toutefois cette approche ne fait pas l'unanimité. Varadarajan et Cunningham (1995), par exemple, considèrent qu'une alliance stratégique peut être structurée soit en :

- une organisation distincte pour laquelle les partenaires s'engagent sur des ressources et dans laquelle chacun des partenaires détient une position dans le capital, ou
- une entité inter-organisationnelle distincte pour laquelle les partenaires s'engagent sur des ressources.

des liens forts et faibles parmi les membres le constituant (Freeman, 1991). Il s'agit en fait de lieux complexes de relations entre firmes (Jarillo, 1988). Les réseaux font donc une place essentielle à la coopération comme mécanisme liant ce type de configurations mais s'inscrivent dans un cadre plus large que les relations dyadiques. Ces configurations, en effet, ne correspondent pas à une alliance unique mais à un ensemble intriqué d'interconnexions entre entreprises.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons plus particulièrement aux phénomènes de coopération n'impliquant pas la création d'une entité indépendante, c'est-à-dire sur ce que nous considérons comme étant des relations partenariales ou des alliances au sens large.

*Nous retenons ainsi une définition extensive du concept de relation partenariale correspondant à une relation établie, pour un certain temps, entre deux partenaires[3] aux identités juridiques préservées, réalisée pour atteindre un objectif commun par le partage des ressources et nécessitant une coordination entre les différents membres impliqués. Nous utilisons de manière indifférenciée les termes de coopération, partenariat ou alliance.*

## *2.* Question de recherche

Expliquer pourquoi et comment les organisations changent, perdurent ou disparaissent constitue un domaine d'investigation central et récurrent pour le management. Les investigations portent tant sur les questions du changement de et dans l'organisation et sur ses origines que sur les trajectoires ou les processus de développement des organisations : la dynamique organisationnelle trouve-t-elle sa source dans des éléments endogènes ou exogènes (Child, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1973 ; Pfeffer et Salancik, 1978), les acteurs ont-ils la capacité de la maîtriser, le processus est-il programmé ou construit (Greiner, 1972, Pettigrew, 1985), le mode de diffusion graduel ou radical (Tushman et Romanelli, 1985), pour ne citer que quelques exemples d'interrogations qui parcourent la littérature.

Comme le soulignent Ring et Van de Ven (1994 : 91) :

> « As the uncertainty, complexity, and duration of economic transactions within and between firms increase, it becomes increasingly important for

[3] Il s'agit de la configuration minimale d'une relation partenariale. Elle peut concerner un nombre plus important d'acteurs tendant alors vers le réseau. Nous faisons le choix de nous intéresser exclusivement aux relations dyadiques dans le cadre de ce travail.

scholars and managers to understand developmental processes of how (…) structures emerge, evolve and dissolve over time ».

Nous avons choisi de nous intéresser à la question de la dynamique partenariale pour en comprendre les modalités de structuration sans *a priori* sur la performance. Alors que ces formes organisationnelles se développent, que leur mise en œuvre s'avère difficile, la littérature se focalise, pour l'essentiel, sur la problématique de la performance des relations partenariales et propose des modélisations de la dynamique appelant à la convergence, l'harmonie et la stabilité. Nous nous interrogeons sur le caractère instable des relations partenariales et sur la manière d'en rendre compte.

Avant de préciser notre ancrage épistémologique et théorique, nous proposons une analyse de la littérature segmentée selon l'approche méthodologique retenue par les auteurs. Ces orientations méthodologiques sont fondées sur des acceptions différentes du terme de processus (Van de Ven, 1992 : 169).

(i) La première approche rassemble les travaux qui identifient les facteurs qui influencent la trajectoire organisationnelle. Au travers d'analyses de variance, il s'agit de repérer les changements qui se manifestent dans des différences « de manière dont les organisations fonctionnent, de membres et de leaders impliqués, de forme ou d'allocation des ressources » (Hubert *et al*, 1993 : 216). Les variables explicatives font référence à des éléments endogènes et/ou exogènes à la relation partenariale.

(ii) La seconde approche s'attache à la compréhension « de séquences d'évènements ou d'activités qui décrivent comment les choses évoluent dans le temps » (Van de Ven 1992 ; 170) et regroupe les approches dites processuelles. Dans un souci d'intégration de la littérature ayant retenu cette approche, plusieurs auteurs ont proposé des typologies (Tushman et Romanelli ; 1985[4] : 140 ; Weick et Quinn ; 1999 : 365[5]). A partir d'une analyse portant sur quelques 200 articles, Van de Ven et Poole (1995) ont identifié vingt types différents de théories du développement organisationnel ou du changement variant sur le fond ou la terminologie retenue. En synthèse, ces auteurs suggèrent d'organiser les théories du développement

[4]Tushman et Romanelli identifient trois perspectives : les modélisations écologiques, les modélisations fondée sur l'adaptation et enfin les modèles de transformation.

[5] Weick et Quinn proposent de distinguer les théories à partir du concept de « tempo » du changement, défini comme le taux de changement, le rythme et le modèle.

organisationnel en quatre familles : théorie de cycle de vie, théorie téléologique, dialectique ou évolutionniste.

# CHAPITRE II - LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES : DES PERSPECTIVES THEORIQUES MULTIPLES

Bell *et al.* (2006) soulignent l'absence de consensus autour de quelques paradigmes significatifs pour l'analyse de la dynamique partenariale. La littérature présente effectivement une grande diversité que nous analysons. Nous présentons tout d'abord les contributions des approches factorielles avant de nous attarder sur celles issues des travaux adoptant une approche processuelle.

## 1. La dynamique des relations partenariales dans une approche factorielle

Nous présentons les apports des travaux traitant de la dynamique des relations partenariales dans cette perspective avant d'en proposer une analyse critique.

### 1.1 La dynamique des relations partenariales sous influence de facteurs endogènes et exogènes

De très nombreux articles et ouvrages portent sur l'identification des facteurs influençant le fonctionnement de la relation partenariale pour en proposer, *in fine*, les modalités les plus favorables à un bon déroulement. « How to make a global joint venture work ? » (Killing, 1992), « Making alliances work : guidelines for success » (Pekar et Allio, 1994), « Collaborative advantage : the art of alliances » où Kanter (1994) identifie les huit « I »[6] du succès des alliances : autant d'ouvrages ou articles qui témoignent de ce type de travaux. Leurs analyses mettent en évidence que la performance des partenariats tient à des variables tantôt endogènes à la relation, tantôt exogènes et plus rarement mixtes.

**Les explications endogènes** renvoient à une variété d'études qui identifient les déterminants du succès ou de l'échec des relations partenariales en se focalisant sur des éléments relatifs aux attributs des partenaires et/ou aux attributs de la relation. Force est de

[6] Individual excellence, Importance, Interdependance, Investment, Information, Integration, Institutionnalization, Integrety.

constater que la majorité des travaux s'intéresse plutôt à l'analyse des déterminants du succès que des échecs.

Les variables explicatives avancées sont multiples : type de communication (Mohr *et al*., 1994 ; Stafford, 1994 ), mode de direction (Thiétart *et al*., 1990 ; Pekar *et al*. 1994; Ellis, 1996), gestion des interfaces (Ingham, 1990), précision de l'accord (Doz, 1988), liens interpersonnels (Balkundi et Harrison, 2006) … . Une classification de ces différentes variables peut être opérée de la manière suivante :

- Les différentes étapes de la collaboration présentent des enjeux différents. Certaines variables sont relatives à la phase de l'accord, d'autres concernent sa mise en œuvre. Par exemple, le choix du partenaire, puis la constance dans l'engagement de collaborer apparaissent déterminant pour le déroulement de la relation (Forrest, 1992 ; Stiles, 1994 ; Fedor *et al*. 1995).
- Un deuxième axe de segmentation différencie les variables qui caractérisent la relation entre les partenaires de celles qui relèvent des caractéristiques structurelles des partenaires. Concernant les déterminants relatifs aux attributs de la relation, Bidault et Salgado (2001) montrent par exemple que la complexité du partenariat (nombre de fonctions intégrées) et la complexité organisationnelle (type de contractualisation) influent sur le déroulement de la relation et sur sa capacité à atteindre ses objectifs initiaux. Dussauge et Garette (1991) identifient divers facteurs de risque suivant le type d'alliances développé : par exemple, les alliances d'intégration s'avèrent très sensibles aux problèmes d'inertie liés au partage des responsabilités et aux négociations afférentes. Des attributs caractéristiques des partenaires constituent un autre ensemble de facteurs déterminant dans le fonctionnement de la relation. Divers facteurs relatifs 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).

Du fait du caractère risqué des relations partenariales (chapitre I), certaines difficultés ou conflits peuvent surgir. Ces risques se traduisent par des perturbations du fonctionnement de la relation qui peuvent menacer la pérennité de la relation. Leur apparition est souvent considérée comme le signe d'un management défaillant ou comme une incohérence entre le design organisationnel et certains éléments de l'environnement externe.

Nous proposons un repérage plus extensif de ces éléments dans le tableau I ci-dessous.

Tableau I : Facteurs endogènes influant sur le déroulement des relations partenariales

| | CARACTERISTIQUES, ATTRIBUTS DES PARTENAIRES | AUTEURS | ATTRIBUTS DE LA COLLABORATION | AUTEURS |
|---|---|---|---|---|
| **SELECTION**<br><br>Succès | Mode de sélection<br>Critères réalistes<br>Expérience des relations passées | 6<br>18<br>19, 27, 36 | | |
| Echec | Compétition sur les couples produits/marchés | 19 | | |
| **ACCORD**<br><br>Succès | Légitimation interne<br>Objectifs compatibles avec la stratégie globale<br>… | 5 | Mode de gouvernance<br>Accords sur les objectifs<br>Précision de l'accord<br>Simplicité de la tâche<br>Contrat<br>… | 31,<br>1,10<br>10<br>9<br>34,35 |
| Echec | | | Manque d'attention aux détails<br>Complexité de la tâche<br>… | 6<br>9 |
| **MISE EN ŒUVRE**<br><br>Succès | **CAPACITES DE L'ENTREPRISE**<br>Compréhension de la technologie, du projet dans sa globalité<br>Capacité à résoudre les crises inattendues<br>L'Engagement<br>Protection des connaissances propres<br><br>**ASYMETRIES ENTRE LES PARTENAIRES**<br>Processus de décision compatibles<br>Capacités à minimiser les différences culturelles<br>Cohérence des ressources<br><br>**CONTEXTE**<br>Expérience passée<br>Autres accords<br><br>**COLLABORATION**<br>Reconnaissance de l'interdépendance<br>Confiance interpersonnelle<br>Apprentissage<br>Domination<br>Autonomie du groupe<br>Qualité relationnelle (interorganisationnelle) | 3<br>3, 5, 11, 12, 14<br>1<br><br>3<br>3,4,5,9,12, 14,15,16,17 22,23,32<br><br>3<br>7<br><br>2<br>2,5<br>1, 23, 28, 29, 30<br>9<br>21<br><br>33 | **LES INDIVIDUS**<br>Présence de leaders<br>Définition des rôles, et des responsabilités<br>Motivation de l'équipe<br>Importance des interfaces<br>Relations interpersonnelles<br><br>**LA PERFORMANCE**<br>Performance technologique<br>Efficience du transfert technologique<br>Valeurs pour les partenaires supérieures aux coûts<br><br>**PROCESSUS MANAGERIAUX**<br>Communication, information<br>Flexibilité<br>Meeting fréquents<br>Coordination<br>Résolution des conflits par la concertation<br><br>**STRUCTURE**<br>Formalisation<br>Mode de direction autonome<br>Mode de contrôle basé sur la confiance<br>Convergence des objectifs | 2,3, 25<br>3,16<br>3<br>11<br>3, 24<br><br>3<br>11<br><br>3,12,14, 14<br>3<br>12<br>12<br><br>3, 18, 26<br>8<br>8<br>11 |
| Echec | **ASYMETRIES ENTRE LES PARTENAIRES**<br>Distance culturelle<br><br>**CONTEXTE**<br>Multiplication des liens<br><br>**ENGAGEMENT**<br>Manque d'engagement, d'intégration<br>Changement de volonté<br>Agendas cachés<br>Défaut d'un partenaire<br><br>**COLLABORATION**<br>Confiance absente<br>Domination<br><br>**RESSOURCES**<br>Indisponibilité de ressouces en capture par l'un des partenaires | 17,19<br><br>13, 6,20<br><br>4,19<br>19<br>11<br>20<br><br>19<br>5 | **PROCESSUS MANAGERIAUX**<br>Problèmes de management, de communication<br><br>**STRUCTURE**<br>Objectifs différents<br>Problèmes de contrôle | 3,5,11,12<br><br><br>10<br>9 |

1. Hamel et al., 1989 – 2. Ellis, 1996 – 3. KPMG, 1993 – 4. Fedor et al, 1995 – 5. Perlmutter et al., 1986. - 6. Forrest, 1992 – 7. Kogut, 1988 – 8. Thiétart et al, 1990 – 9. Killing, 1982 – 10. Doz, 1988 – 11. Ingham, 1990 – 12. Mohr et al., 1994 – 13. Hagedoorn et Narula, 1996 – 14 Stafford, 1994 – 15. Harrigan, 1998 – 16. Pekar et al., 1994 – 17. Forrest, 1996 – 18. Stiles, 1994 – 19. Hakanson, 1993 – 20. Singh et al., 1996 – 21. Van Wijk et Wacheux, 1995 – 22. Chung et al., 2000 – 23. Perry et al., 2004 – 24. Uzzi, 1996 – 25. Kumar et Van Dissel, 1996 – 26. Perlmutter et Heenan, 1996 – 27. Das et Teng, 2001 – 28. Dyer et Singh, 1998 – 29. Kalafatis, 2000 – 30. Blois, 1998 – 31. Reuer et Arino, 2006 – 32. Das, Teng, 2000 – 33. Arino, de la Torre, 2005 – 34. Arino, Reuer, 2004 – 35. Hennart, 2006 – 36. Zollo et al., 2002.

D'autres travaux se sont attachés à mettre en évidence l'influence de **facteurs exogènes** à la relation partenariale sur son déroulement. Ces approches accordent une place essentielle, pour ne pas dire la primauté, à l'environnement comme condition de la performance de la collaboration. Peu de chercheurs ont adopté cette approche. Notons les différentes contributions de Hagedoorn (Hagedoorn, 1996 ; Hagedoorn et Narula, 1996 ; Kranenburg et Hagedoorn, 2001 ; Roijakkers et Hagedoorn, 2006) ou les travaux de Harrigan (1988) qui montrent que les caractéristiques des partenaires ou de la relation offrent peu d'explications quant à la durée ou au succès de la collaboration. Elle affirme ainsi que l'élément le plus important concerne les caractéristiques de l'industrie et suggère de focaliser plus d'attention sur les enjeux compétitifs de la relation que celle-ci doit relever.

Le caractère assez tranché des deux approches précédentes a conduit certains chercheurs à proposer **des analyses combinant ces deux types de facteurs** (Hrebiniak et Joyce, 1985 ; Dymsza, 1988). Doz (1988) souligne ainsi la nécessité de prendre en compte, outre un ensemble de facteurs propres à la relation ou aux partenaires, l'évolution des marchés, des technologies et des conditions économiques.

## 1.2 Analyse et réflexions

Ces travaux appellent certains commentaires quant au type de compréhension de la dynamique des partenariats qu'ils autorisent.

Concernant la place accordée aux **individus**, il est à noter que l'attention se focalise principalement sur **la sphère managériale** à qui il revient le privilège de la réflexion et de la définition des orientations des autres membres de l'organisation. Ainsi, ces études ne rendent pas compte des jeux d'acteurs ou des enjeux politiques ou de pouvoir qui traversent les organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Notons, en particulier, que l'identification des variables explicatives s'opère le plus souvent au travers de la mise en œuvre de questionnaires ou d'interviews auprès des équipes dirigeantes impliquées dans le partenariat uniquement. Certains auteurs ont montré les biais induits par ces méthodologies, les personnes interrogées tendant à surévaluer les dimensions individuelles et inter-individuelles dans l'explication des phénomènes organisationnels *a posteriori* (Langley, 1999).

En termes de **management**, de telles approches invitent à considérer que ce sont les équipes dirigeantes à la tête de relations partenariales qui **contrôlent** le design et la bonne mise en œuvre des actions qui conduisent au développement et au maintien de relations performantes. Toutes les actions mises en place sont tendues vers l'atteinte d'objectifs cohérents définis à l'origine. Il est intéressant de noter que le vocabulaire utilisé pour

qualifier certaines variables d'influence correspond à des actions managériales : communication, prise de décision, planification, formalisation, … . Le rôle du management consiste à faire converger les avis et intérêts et à mettre en place un système de gestion cohérent et intégré.

La **performance de la relation** est ainsi souvent corrélée à sa **pérennité** qui traduit **l'absence de désordre et de conflit** (Steensma, Lyles, 2000). Cnopper (1996) note que **la stabilité de la relation** traduit une absence de comportement opportuniste chez les partenaires, ou à minima, que les partenaires ont mis en place un système de garanties préventifs. Si l'un des partenaires considère que le niveau de performance est en deçà de ses espérances, la relation doit être interrompue. Les sous-jacents de cette hypothèse font appel à l'idée d'une corrélation positive entre la longévité et la satisfaction managériale (Geringer, Herbet, 1991).

Il est important de noter à cet égard les insuffisances méthodologiques de nombre de ces études. La performance de la relation est essentiellement **mesurée au travers de la perception des managers d'un seul des partenaires et le plus souvent par un seul manager**. Or comme le notent Ingham (1990) ou Forrest (1992), le point de vue de chacun des partenaires quant à la performance du partenariat peut être différent, dans la mesure où existe un déséquilibre dans les attentes, les contributions apportées et les bénéfices directs ou indirects que retirent les partenaires. Nous rejoignons Brokhoff et *al.* (1995) et Olk et Arino (2003) qui soulignent la nécessité de distinguer plusieurs aspects dans le « succès » et qui appellent à une définition et une mesure de la performance plurielle.

Les approches identifiant exclusivement l'influence de facteurs endogènes pour expliquer le déroulement de la relation véhiculent une conception de la relation indépendante de tout contexte (Emery et Trist, 1960 : 84). Cette **faible dépendance de la relation partenariale à son environnement** ou l'idée que les relations partenariales évoluent dans un environnement stable apparaissent des hypothèses pour le moins difficiles à soutenir alors que les partenaires poursuivent chacun leurs objectifs propres dans des contextes spécifiques. Les travaux identifiant l'influence de déterminants exogènes montrent **la nécessité d'intégrer l'influence de variables internes et externes pour comprendre la dynamique partenariale**.

Selon cette perspective, **la relation entre les individus et l'organisation est indépendante**. Les individus sont supposés pouvoir analyser la relation partenariale sans être influencés par leur implication dans la relation. Parallèlement., des contraintes semblent pouvoir être imposés aux individus sans que cela n'interfère avec leurs croyances ou interprétations.

Il convient par ailleurs de noter que **la séquence temporelle par laquelle les diverses variables indépendantes influencent la dynamique apparaît indifférente**. A aucun moment, il n'est question d'ordonner une succession d'évènements ou d'actions pour expliquer l'évolution de la relation partenariale. Chacune des variables n'exprime qu'une seule signification causale sur l'ensemble de la durée d'observation du phénomène.

L'analyse de ces travaux permet de mettre en évidence différents niveaux d'influence. Certains s'intéressent au niveau des comportements individuels, d'autres proposent une analyse au niveau de la relation partenariale, au niveau des partenaires ou encore au niveau de l'environnement. Il apparaît que chacun de ces niveaux exerce une influence sur la dynamique partenariale. **L'essentiel des travaux ne s'intéressent qu'à un seul niveau d'analyse, parfois à deux, et n'offrent par conséquent qu'une compréhension partielle de la dynamique partenariale.**

Le repérage des variables influant sur le fonctionnement de la relation au sein d'une littérature extrêmement riche conduit à **des résultats parfois paradoxaux** en apparence. Ainsi, certaines variables sont associées pour certains auteurs au succès de la relation partenariale et pour d'autres à son échec. Ainsi par exemple, la domination d'un des partenaires dans la relation est analysée par Killing (1992) comme un mode de gouvernance conduisant à de meilleures performances. Stiles (1994) relève qu'un tel mode de direction est au contraire déséquilibrant pour la relation. Sans remettre en cause les résultats obtenus, il s'agit plutôt de considérer que la contextualisation de la recherche apparaît comme un élément déterminant. En fonction des types de partenariats concernés, des secteurs dans lesquels ils opèrent, différentes conclusions peuvent se dessiner. Ce faisant, cela milite au moins pour un relativisme des règles normatives que ces travaux produisent.

Compte tenu des régularités observées, ces travaux conduisent à la conclusion qu'il est possible de prédire quelles seront les formes de relations partenariales les plus efficientes à partir des modalités retenues pour chacun de ces facteurs. Ces développements théoriques, sous tendus par une conceptualisation de la relation partenariale comme système mécanique décodé aux travers d'analyses de la variance, offrent **une image normative et prescriptive de la dynamique des relations partenariales**. Ils reflètent sans aucun doute l'approche objective originelle des sciences sociales (Van de Ven et Engleman, 2004). Toutefois, de plus en plus de chercheurs tendent à reconnaître la faiblesse des résultats apportés aux praticiens par les approches traditionnelles et plaident pour des approches processuelles en profondeur (Daft et Lewin, 1990 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Mathews *et al*., 1999b). L'observation de l'évolution des organisations en pratique conduit encore aujourd'hui au constat de comportements surprenants, parfois contre-intuitifs, pour lesquels l'identification de mécanismes causaux semble relever d'un exercice délicat. Il en résulte que la prédiction et le contrôle sont problématiques et, par

conséquent, le management dans son acception la plus traditionnelle. Strauss affirmait déjà en 1987 que « social phenomena are complex phenomena … [but] much social research seems to be based on quite the opposite assumption » (pp 6-7). Il semble que, le temps d'une analyse, la réalité sociale puisse être réduite à des termes relativement peu complexes dans un souci de repérer au mieux le phénomène en question (Anderson *et al.,* 1999 : 233).

## 2. Approches processuelles des relations partenariales

Selon Van de Ven (1992 : 172), les approches processuelles se focalisent sur des progressions d'activités ou d'évènements que les entités organisationnelles connaissent lorsqu'elles évoluent dans le temps.

La majorité des modèles processuels proposés décrit une dynamique linéaire ou circulaire des relations partenariales. Différentes étapes s'enchaînent de manière successive et harmonieuse, indépendamment de l'environnement dans lequel se situe la relation – on peut se demander s'il s'agit véritablement d'une hypothèse ontologique ou si cela répond à des considérations plus méthodologiques de faisabilité –. Les travaux les plus récents témoignent quant à eux d'une volonté de rendre compte de la complexité des phénomènes à l'œuvre et reconnaissent le caractère instable de la dynamique partenariale.

Van de Ven et Poole (1995) proposent de retenir quatre familles de théories processuelles en distinguant, d'une part, l'unité d'analyse à laquelle elles s'appliquent – une ou plusieurs entités – et d'autre part, le mode de changement associé – programmé et déterministe versus construit. Ils identifient : les théories du cycle de vie, les perspectives téléologiques, les théories évolutionnistes et enfin les théories dialectiques. Appliquées à notre questionnement, les perspectives en termes de cycle de vie, téléologique et dialectique apparaissent les plus pertinentes[7]. Nous nous attarderons également sur quelques travaux sous-tendus par une combinaison de ces modèles théoriques types.

---

[7] Les approches évolutionnistes s'intéressent à la dynamique globale de population de relations partenariales. Nous notons la contribution de Koza et Lewin (1998 : 258) qui expliquent la dynamique des collaborations inter-organisationnelles comme étant le résultat d'une co-évolution de la relation partenariale « avec la stratégie de chaque firme partenaire et/ou avec les pratiques du secteur industriel et/ou comme étant fonction d'un environnement réglementaire, d'arrangements institutionnels et culturels ». Ils soulignent ainsi les stratégies de mimétismes des organisations (DiMaggio and Powell, 1983). De la même manière, les travaux de Gulati (1995a, 1995b) sur la formation des alliances montrent que la compréhension de leur création et de leur développement nécessite

Nous proposons d'analyser la littérature au travers de cette grille de lecture en présentant, successivement, les travaux s'appuyant sur la théorie du cycle de vie et ceux représentant l'approche téléologique qui proposent une dynamique où la convergence domine, puis, dans un second temps, les travaux utilisant une perspective dialectique ou des modèles hybrides qui insistent sur le caractère instable de la dynamique partenariale. Comme le notent de Rond et Bouchikhi (2004), cette typologie apparaît particulièrement adaptée à l'ensemble de ces travaux qui s'ancrent pour l'essentiel dans l'une ou l'autre des perspectives.

## 2.1 Les théories du cycle de vie

De nombreux travaux proposent d'étudier la dynamique des relations partenariales en segmentant le déroulement de la collaboration en plusieurs phases. Zajac et Olsen (1993) en identifient trois : la phase d'initialisation, la phase processuelle et la phase de reconfiguration ; Wacheux (1993), cinq : de la pré-alliance à l'accord, de l'accord à l'installation, la structuration et l'organisation effective ; Forrest et Martin (1992) quatre : la rencontre et le rapprochement, la négociation, l'accord et la mise en œuvre ; Kanter (1994) cinq : en reprenant la métaphore du mariage, elle retient les étapes de la sélection du partenaire, de l'engagement, de la mise en ménage, de l'apprentissage de la collaboration et des changements internes chez chacun des partenaires [8].

Bien que les modélisations présentent des différences dans la terminologie, il s'agit toujours d'analyses décrivant la trajectoire globale du déroulement de la relation. Tous ces travaux proposent une description linéaire de la relation partenariale. Chaque étape du développement est un précurseur nécessaire aux suivantes. L'alliance, de manière schématique, se présente alors selon la figure 1, sachant que ces différentes phases sont l'expression d'un *continuum* et que des frontières précises entre l'une et l'autre sont extrêmement difficiles à cerner.

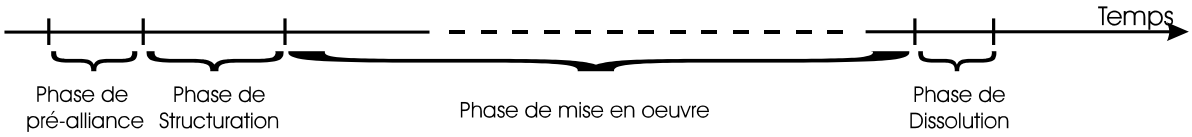


*Figure 1 : Représentation chronologique de la relation partenariale*

---

d'intégrer le contexte dans lesquelles elles se développent, en particulier celui des réseaux sociaux plus larges au sein desquelles elles émergent.

[8] De nombreux travaux pourraient être cités: d'Aunno et Zuckerman, 1987; Murray et Mahon, 1993, ; Das et Teng (1997) …

- La phase de pré-alliance correspond aux débuts de la relation entre les partenaires. Elle permet à ces derniers de se connaître, de s'évaluer mutuellement et nécessite de la part de chacun des protagonistes de nombreuses analyses pour évaluer la qualité du futur partenaire. Certains auteurs dénomment encore cette première étape " phase stratégique " ou " phase de formation de l'alliance ".
- La phase de structuration, d'engagement, d'accord, de contrat suivant les travaux, signe la formalisation de l'accord entre les parties. C'est lors de cette étape que s'élabore le contrat et que se négocient la constitution des équipes, les objectifs, les responsabilités, les modalités de prises de décisions, le partage des gains, les modalités de résolution des conflits voire de rupture. La structure formelle de la relation est alors définie (Wacheux, 1996).
- La phase de mise en œuvre ou phase opératoire signe la véritable mise en application de la collaboration et son management. Progressivement, une structure réelle émerge.
- Enfin, la dernière phase est celle de la dissolution de l'alliance, issue naturelle de cette forme organisationnelle par définition temporaire. Les causes peuvent être d'origines diverses, endogènes – changements dans les engagements, atteinte des objectifs, … - ou exogènes – changements des réglementations légales, faillite du partenaire, … .

Ces explications relèvent d'une vision du partenariat suivant un cycle de vie : il naît, se développe puis meurt (Kogut, 1988). Cette approche met en évidence que la relation partenariale se déroule selon une logique qui la conduit d'un état initial vers un état final au travers du passage par différentes étapes précises et ordonnées.

Chacune de ces "étapes de vie" de la collaboration a fait l'objet d'investigations plus ou moins poussées avec pour dessein l'identification, des déterminants majeurs influençant le déroulement de la relation et son bon fonctionnement. Il s'agit effectivement de repérer quelles sont les causes des résultats observés pour en inférer un certain nombre de prescriptions. La régularité de fonctionnement du système autorise à considérer qu'il existe des variables clés que les managers doivent actionner tour à tour ou simultanément (évaluer les performances, contrôler les écarts, communiquer, …). **Une collaboration réussie est alors celle qui parvient à ordonner l'ensemble de ces éléments de manière harmonieuse et durable et à déceler les dysfonctionnements pour les éliminer et tendre vers une stabilité.**

L'image renvoyée de la dynamique partenariale est donc celle d'un processus harmonieux, intégrateur où les activités et les comportements des acteurs convergent. Par ailleurs, il est intéressant de noter que ces modèles de développement séquentiels linéaires se fondent sur une hypothèse d'invariance entre et à l'intérieur des unités organisationnelles tout au

long du processus (Van de Ven, 1992 : 172). Ainsi, par exemple, l'influence d'un changement d'interlocuteur majeur dans la collaboration chez l'un des partenaires ou l'implication de nouveaux acteurs à un moment du déroulement de la relation n'apparaissent pas comme signifiant (Freytag, Ritter, 2005).

S'appuyant également sur les théories du cycle de vie, la contribution de Inkpen et Ross (2001 : 134) mérite d'être notée. Ils posent la question suivante : « Why do some strategic alliances persist beyond their useful life ?", et plus particulièrement, quels sont les facteurs qui font qu'une alliance perdure alors que les résultats sont décevants ? Ils recourent à la théorie de la persistance (« escalation ») qui identifie quatre types de facteurs favorisant cette persistance : des facteurs psychologiques, sociaux, organisationnels ou contextuels. Ils précisent ces différents déterminants en fonction des phases de développement du partenariat : négociation de la relation, mise en œuvre et dissolution. A chaque étape, ils identifient les variables favorisant le maintien de la relation dans le temps :

- Lors de la négociation : (i) les difficultés et coûts de création de l'alliance, (ii) les stratégies d'imitation sectorielle, (iii) la définition d'objectifs généraux non économiques ;
- Lors de la mise en œuvre : (i) les difficultés de mesure de la performance, (ii) l'implication des managers senior trop impliqués, (iii) le contexte sectoriel, (iv) mauvaise évaluation des compétences du partenaire ;
- Lors de la dissolution : (i) les coûts de rupture, (ii) les conflits sur la manière de se séparer.

Ces auteurs découvrent une image de la dynamique partenariale plus difficile à manager même si leur approche reste très utilitariste. En dépit des obstacles, ils recommandent d'interrompre le partenariat en cas de performance insuffisante.

## 2.2 Les théories téléologiques

Les approches téléologiques considèrent que la dynamique des systèmes sociaux est déterminée par les buts vers lesquels ils tendent. Dans cette perspective, les organisations sont conceptualisées comme construisant socialement, seules ou en interaction avec d'autres, une vision de l'état final qu'elles désirent et choisissant une trajectoire pour y parvenir. La dynamique est ainsi le fruit d'une séquence répétitive de formulation d'objectifs, de mise en œuvre, d'évaluation et d'adaptation en fonction de ce que le système apprend et de ce qu'il recherche.

Dans le domaine de la dynamique des relations partenariales, deux cadres conceptuels fondateurs illustrent cette perspective. Il s'agit du modèle de Ring et Van de Ven (1994) et de celui de Doz (1996). D'Arino et de la Torre, plus tard (1998), ont intégré les deux

modèles circulaires en un modèle unique. Nous reprenons ci-dessous les éléments essentiels des deux modèles originels avant d'esquisser quelques traits particuliers du modèle de Arino et de la Torre (1998).

**Ring et Van de Ven (1994)** considèrent que le déroulement d'une relation coopérative met en jeu des processus formels et d'autres informels. L'évolution est conceptualisée au travers d'un cycle "négociation - engagement - exécution", chaque étape étant évaluée en termes d'efficience et d'équité (Figure 2). La durée de chaque étape varie en fonction des incertitudes en jeu, du niveau de confiance entre les parties et des rôles des individus.

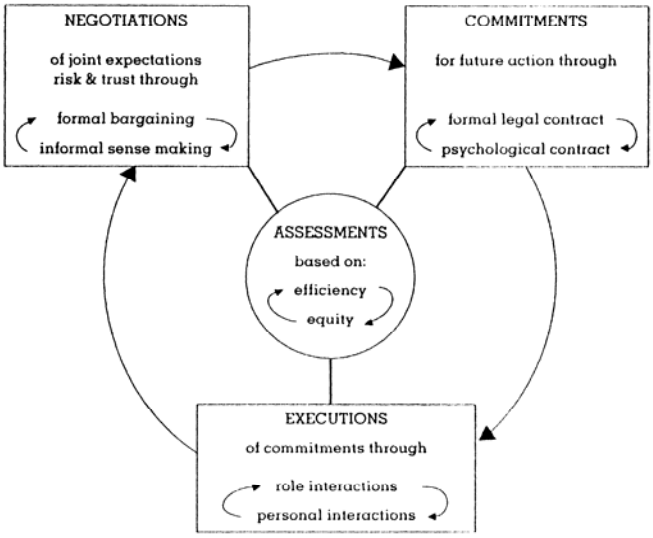


Figure 2 : Modèle de dynamique d'une relation partenariale, Ring et Van de Ven, 1994

*Source : Ring et Van de Ven, 1994*

- Durant la phase de négociation, les parties développent des attentes communes sur leurs motivations, les investissements possibles et sur l'incertitude perçue de l'accord, au travers de négociation formels. Cependant, sous-jacents à ces processus, d'autres processus psychosociologiques de "mise en scène" se développent. Ils permettent aux partenaires d'évaluer l'incertitude associée à la transaction, à la nature des rôles de chacun, ... .
- Après une série d'interactions, les parties entrent dans la phase d'engagement et se mettent d'accord sur les obligations et règles pour l'action future. Les termes de la relation sont alors codifiés dans un état formel ou compris informellement dans un contrat psychologique entre les parties. Comme précédemment, une série

d'interactions est souvent nécessaire pour permettre aux parties de se mettre d'accord.

- S'ensuit alors la phase dite d'exécution durant laquelle les engagements sont mis en œuvre. Au travers de séries d'interactions de rôles, les parties, petit à petit, deviennent plus familières entre elles et commencent à s'appuyer sur des relations interpersonnelles.

**La pérennité de la relation dans le temps** s'explique ici, non parce qu'elle atteint une certaine stabilité, mais parce qu'elle maintient **un équilibre** entre les processus formels et informels (Ring et Van de Ven, 1994 : 112). L'équilibre est ici un équilibre dynamique, fruit d'adaptations et de réactions permanentes. En soulignant l'étroite imbrication de processus formels et informels, ces auteurs conduisent à considérer les individus et leurs interactions comme un des éléments essentiels de l'analyse de la dynamique partenariale. Néanmoins, nous constatons que les auteurs n'expliquent pas ce qui se déroule au niveau des « interactions », ce qu'elles recouvrent ou qui elles impliquent.

**Doz (1996)** s'interroge sur l'influence des conditions initiales dans les résultats obtenus par le partenariat. Il suggère que les relations partenariales évoluent selon une séquence itérative faite de trois temps : "apprentissage - réévaluation - réajustement" (Figure 3).

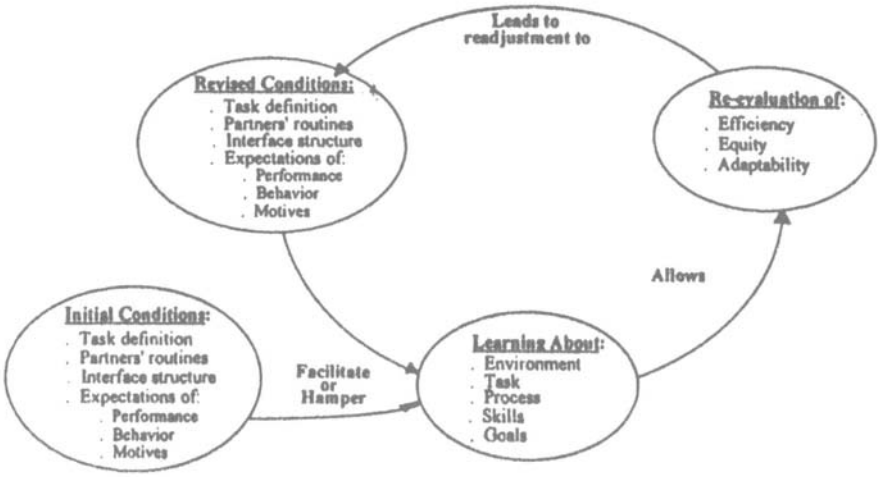


Figure 3 : Modèle de développement des relations partenariales, Doz, 1996

*Source : Doz, 1996*

Doz (1996) montre que les conditions initiales prévalant au démarrage de la relation vont faciliter ou empêcher l'apprentissage au niveau de cinq dimensions que sont l'environnement, les tâches, le processus, les savoir-faire et les objectifs. Cet apprentissage permet alors aux partenaires de réévaluer leur relation sur la base de critères d'efficience, d'équité (comme le présentaient Ring et Van de Ven (1994)), mais également d'adaptabilité. La réévaluation conduit ainsi au réajustement des conditions initiales et, en général, à un nouveau cycle d'apprentissage et de réévaluation.

Doz (1996) met en évidence que les projets qui réussissent sont sous-tendus par des cycles répétés d'apprentissage et que d'autres peuvent échouer pour plusieurs raisons. (i) La configuration des conditions initiales peut bloquer ou retarder l'apprentissage et engendrer insatisfaction et insuffisance de résultats. (ii) Des différences entre l'apprentissage cognitif (compréhension de la manière dont la coopération devrait se dérouler) et l'apprentissage comportemental (pratique de l'alliance) peuvent entraîner un échec de la relation. (iii) Enfin, il est aussi possible que l'apprentissage donne lieu à une réévaluation négative occasionnant la rupture de l'alliance (changements de l'environnement, des objectifs, ...).

Doz conclut que les relations partenariales n'évoluent pas indépendamment des conditions initiales mais que ces dernières ne peuvent à elles seules tout expliquer. Il montre ainsi que l'apprentissage n'entraîne pas systématiquement d'actions correctives : celles-ci sont conditionnées par la volonté des partenaires de rester engagés dans la relation.

Cette modélisation nous apparaît contribuer de plusieurs manières à la compréhension de la dynamique partenariale.

- Doz met en relief de manière tout à fait explicite **l'influence d'éléments endogènes ET exogènes** comme facteurs explicatifs de la dynamique.
- Une seconde contribution majeure tient dans la reconnaissance que les situations d'alliances sont caractérisées à la fois par **des forces adaptatives et par des forces inertielles**. Il montre également l'influence de « petits évènements initiaux dont l'importance est disproportionnée dans l'établissement ou non d'un cercle vertueux d'attentes, réévaluées en termes d'efficience, de flexibilité et d'adaptabilité » (Doz, *op.cit.*). En particulier, il invite les managers à porter une attention particulière aux conditions initiales de la relation.
- Le modèle s'intéresse à **différents niveaux d'analyse** : individu, projet, organisation et contexte, même si la distinction n'apparaît pas toujours clairement.

Ainsi, le modèle de Doz propose une approche de la dynamique partenariale comme cercle vertueux. Au fil du temps, la performance de la relation induit un processus de renforcement de la volonté de coopérer qui se traduit par plus d'engagements, un élargissement du champ de la coopération, une plus grande complémentarité.

Le modèle développé par D'Arino et de la Torre (1998) tente une synthèse des deux approches précédentes. Ils présentent une étude longitudinale d'un partenariat international qui échoue. Ils mettent en évidence que tout choc externe dans l'alliance influence la perception qu'ont les managers de l'efficience et de l'équité de leur engagement. Ils montrent alors que l'un ou les deux partenaires vont chercher à restaurer l'équilibre en modifiant leur contribution dans la relation et/ou les règles de répartition des résultats. Aux concepts d'efficience[9] ou d'équité[10], les auteurs en ajoutent un troisième : la qualité relationnelle[11]. Ils expliquent que la rupture de la relation peut être attribuée à l'un des trois items suivants : (1) les conditions initiales ne sont pas compatibles avec le niveau d'efficacité souhaité ou empêchent l'apprentissage, (2) les changements externes modifient les conditions d'efficience ou d'équité jusqu'à un point de non-retour, (3) une cassure dans la performance qui conduit à une détérioration de la relation.

La dynamique de l'alliance s'avère principalement dépendante des conditions initiales et des grands changements exogènes qui peuvent survenir et qui conduisent les partenaires à réévaluer leur engagement. De manière préventive, les auteurs considèrent que le développement de procédures de résolution de conflits lors de la négociation de l'accord est un élément essentiel pour maximiser les chances de pérenniser la relation.

Les travaux ancrés dans les approches téléologiques apportent une contribution essentielle à la compréhension de la dynamique partenariale :

- Ils soulignent la sensibilité des relations partenariales aux conditions initiales dans lesquelles elles émergent, qu'elles soient locales ou plus distantes ;
- Ils éclairent particulièrement la dimension systémique de ces relations au sein desquelles la nature sociale des relations partenariales apparaît de manière très nette. Ring et Van de Ven (1994) fondent effectivement leur modèle en intégrant le fait que les acteurs interprètent de manière subjective les actions des autres membres de l'organisation et les évènements (Daft et Weick, 1984) ;
- Contrairement aux modèles du cycle de vie, ces dernières approches offrent une image du déroulement de la relation, non comme succession linéaire de différentes grandes étapes, mais comme un processus circulaire se construisant progressivement, par ajustements réguliers entre les différentes composantes du

---

[9] Aucun autre arrangement ne permettrait à l'une des parties de s'en tirer mieux sans léser l'autre.

[10] Qui remplit des conditions de réciprocité.

[11] Définie comme la somme du niveau initial de confiance entre les partenaires – lié à leur réputation et aux liens personnels établis lors de la phase de négociation – et d'une valeur liée à l'observation des comportements dans le temps au cours du développement de l'alliance.

système. Dans les modèles proposés, nous noterons que les ajustements ne semblent se réaliser que de manière incrémentale. L'adaptation de la relation partenariale se produit de manière régulière et progressive au travers de changements résultant de processus d'apprentissage collectifs.

Néanmoins, certaines questions restent encore posées à la lecture de ces contributions :

- Tous ces modèles font appel à des concepts de performance de la relation. Pour autant, aucun des modèles ne définit, ni la notion de performance, ni les critères d'évaluation. Les auteurs restent effectivement silencieux quant aux conditions dans lesquelles les résultats, produits de l'alliance, peuvent être considérés par les acteurs comme efficients ou équitables. Comme dans les modèles linéaires, ces travaux restent sous-tendus par l'hypothèse forte que la relation ne peut se maintenir dans le temps que parce qu'elle atteint des degrés d'efficacité suffisants ;
- Sous-jacente reste l'idée que la pérennité de la relation dépend de l'harmonie entre les différents éléments qui caractérisent la relation et de l'adaptation (« fit ») de la relation à son environnement. La dynamique apparaît comme processus tendant vers la convergence et la stabilité par autorégulation ;
- Enfin, le regard porté sur les relations partenariales dans ces modèles souligne toujours le principe de l'intentionnalité managériale même si, par instants, le contexte externe vient perturber le cours de la relation. Ceci se traduit dans les termes retenus pour caractériser le processus, tels ceux de négociation, d'engagement, d'apprentissage, de réévaluation, ... .

Ces travaux apparaissent encore largement normatifs, privilégiant un mode de développement unique et le consensus entre les parties prenantes.

## 2.3 Les théories dialectiques : vers une autre conceptualisation de la relation partenariale

Les concepts d'oppositions, de contradictions, de tensions, de dilemmes ou de paradoxes constituent un socle important de la théorisation dans les sciences sociales. Ces tensions multiples auxquelles l'organisation doit faire face proviennent tant de l'interne, dans la mesure où il peut exister des intérêts ou buts divergents en son sein, que de son environnement. Fombrun (1986 : 416) indique que ces tensions externes proviennent de l'inscription de l'organisation dans une population organisationnelle, elle-même située dans des communautés. La dynamique organisationnelle traduit alors les rapports de force, les conflits entre ces tensions à différents niveaux et génère des trajectoires où stabilité et instabilité se mêlent. Les périodes de stabilité se produisent lorsqu'il existe un équilibre entre les forces contradictoires. Dès que l'une d'entre elles va pouvoir s'imposer, le statut *quo* sera remis en cause et cédera sa place à une nouvelle configuration, représentant la

force dominante ou résultant d'un arrangement entre les deux thèses en présence. Ford et Ford (1994 : 757) soulignent que la dialectique reconnaît deux types de changement : en qualité et en quantité. Ils expliquent ainsi que la dynamique est le résultat de changements en quantité de certaines forces qui aboutissent à un changement en qualité des configurations.

En matière d'analyse de la dynamique des relations partenariales, peu de travaux s'appuient sur cette perspective.

**Das et Teng (2000)** proposent une analyse de l'instabilité des alliances en prenant en compte trois couples de tensions internes à la relation, qu'ils considèrent d'influence majeure et spécifique[12] : coopération versus compétition, rigidité versus flexibilité et long terme versus court terme. La première tension est qualifiée de comportementale en ce sens où elle rend compte de la manière dont les partenaires gèrent la relation. La seconde représente une tension dite structurelle caractérisant les modes de gouvernance et de contrôle de la relation. La dernière est considérée de nature psychologique, renvoyant aux intentions des acteurs en termes d'investissement dans la relation. De manière dynamique, Das et Teng considèrent que l'instabilité de la relation doit être résolue par le maintien d'un équilibre entre ces différentes forces (2000 : 78) : « l'instabilité des alliances n'est pas souhaitable pour les partenaires car, par définition, les changements dans la configuration de l'alliance sont inamicaux pour l'un au moins des partenaires ». Rejoignant Ring et Van de Ven (1994 : 112), ils convient les managers à œuvrer pour préserver un équilibre approprié entre ces forces dans le cours de la relation, évitant une dissolution anticipée ou indésirable.

**De Rond et Bouchikhi (2004)**, plus récemment, proposent d'élargir ce premier cadre d'analyse en suggérant la prise en compte d'autres couples de tensions : design versus émergence, confiance versus vigilance, expansion versus contraction et contrôle versus autonomie. Au travers d'une étude de cas, ils montrent que ces forces en opposition s'exercent à différents niveaux (individus, partenaires) et affectent plusieurs aspects de la relation. Ils suggèrent que la dynamique s'apparente à une succession largement inattendue de pics et de vallées sans progression prédéterminée vers un état final spécifique (2004 : 11).

En rupture avec les développements précédents, ces apports questionnent et renouvellent largement notre compréhension de la dynamique des relations partenariales.

- La modélisation qu'offre cette perspective souligne avec force le caractère instable de l'évolution de la relation partenariale et met à jour une autre nature de celle-ci.

[12] Les trois tensions internes sont uniquement présentes ou particulièrement saillantes dans les alliances stratégiques (2000 : 96).

Le système n'apparaît plus nécessairement comme convergent et se régulant pour maintenir un état de stabilité. Ces travaux constituent les premières modélisations qui reconnaissent l'existence des conflits, des tensions, des difficultés -à des niveaux divers- dans le déroulement de la relation partenariale ;

- Il s'ensuit une trajectoire sans cesse en devenir, émergente et non déterministe.

Pour autant, une divergence profonde existe entre ces deux travaux. Elle tient au caractère normatif que donnent Das et Teng (2000) à leur contribution alors que de Rond et Bouchikhi (2004) s'inscrivent avec force en faux.

- L'instabilité est clairement présentée chez Das et Teng (2000) comme un état indésirable que les managers doivent tenter de contrôler au mieux. On retrouve ici la prééminence claire de modélisations qui associent la stabilité au succès et qui considèrent le changement comme perturbateur. Les tensions constituent le vecteur d'une performance amoindrie de la relation et s'avèrent donc préjudiciables globalement à la dynamique de la relation (Geringer et Woodcock, 1995 ; Kogut, 1989) ;
- De Rond et Bouchikhi (2004) défendent au contraire une conceptualisation de la relation partenariale comme phénomène hétérogène par essence où le changement est la règle plus que l'exception et sans *a priori* sur le niveau de performance. Ce faisant, ils fissurent l'approche de la relation partenariale comme système ouvert. S'ils intègrent complètement les notions de multiples niveaux, d'interaction, de positionnement de la relation partenariale au sein d'ensembles organisationnels et sociaux plus vastes, ils remettent en cause fondamentalement la nature homogène et cohérente des sous-systèmes de la relation partenariale. Ils nous semblent alors emprunter plus aux travaux issus des **sciences de la complexité** appliqués aux sphères organisationnelles et qui se sont développés ces dix dernières années (Stacey, 1993 ; Boisot et Child, 1999 ; Thiétart et Forgues, 1995).

Ces travaux appellent à être complétés par des cas pratiques pour rendre compte de la manière dont les actions et interactions des acteurs s'articulent dans ce concert de tensions.

## 2.4 Les modèles théoriques hybrides

Nombre de développements théoriques de la dynamique organisationnelle sont sous-tendus par une utilisation conjointe de ces quatre modèles fondamentaux[13]. Différents types

[13] Voir par exemple, le modèle de développement organisationnel proposé par Greiner (1972), ou celui de l'équilibre ponctué de Tushman et Romanelli (1985).

de liens synchroniques ou diachroniques peuvent être envisagés : (i) des liens chronologiques représentant des enchaînements successifs de ces moteurs dans le temps, (ii) des liens d'imbrication des différents moteurs les uns dans les autres en raison d'une application à des niveaux d'analyse multiples.

Dans le domaine de la dynamique des relations partenariales, deux travaux nous semblent relever de cette combinaison de moteurs types.

**Kumar et Nti (1998)**, s'intéressant aux alliances de Recherche et Développement (R&D) et de développement de produits où la connaissance constitue un actif stratégique, proposent une modélisation qui articule trois des moteurs types proposés par Van de Ven et Poole. La dynamique de l'alliance est basée sur les contradictions qui émergent au cours de la relation qu'elles concernent les résultats obtenus versus attendus ou le processus existant versus le processus espéré et qui se traduisent, *in fine*, par un attachement psychologique plus ou moins fort des partenaires à la collaboration. Ces modèles combinent ici les influences téléogiques et dialectiques comme moteurs du développement de la relation. Les auteurs proposent ainsi une typologie des alliances basée sur ces doubles contradictions favorables ou défavorables aux partenaires. Les alliances sont ainsi caractérisées par un état qui influe sur leur dynamique : le partenariat peut ainsi se trouver dans un état stable, instable ou contesté. L'état idéal, tel que le présentent les auteurs, semble être l'état stable, dans un processus de gravitation autour d'un équilibre inter-organisationnel durable. Nous retrouvons une fois encore cette tendance à assimiler le succès d'un partenariat à sa stabilité, à son homogénéité. Les auteurs soulignent toutefois que cette alliance peut être soumise à des chocs internes ou externes, en provenance d'un contexte social ou légal, de cycles de vie des produits, de technologies ou de concurrence qui peuvent aller jusqu'à rendre l'alliance inefficace ou inappropriée à l'atteinte des objectifs des partenaires (p.364). La prise en compte d'un niveau d'analyse relatif à l'environnement social et économique dans lequel se situe l'alliance souligne le caractère contingent du développement de la relation.

**Boddy** *et al.* **(2000)** proposent une analyse de la dynamique des relations de supply chain fondée sur les interactions en s'inspirant des travaux contextualistes développés par Pettigrew (1987). Ils considèrent que le processus d'évolution de la relation partenariale et son résultat, mesuré par une comparaison avec les objectifs, reposent sur les interactions qui se développent entre les acteurs et six facteurs contextuels que sont l'activité, la technologie, les ressources, la structure, la culture et le pouvoir. « Les agents humains construisent ces composantes, créent un contexte à la lumière de ce qu'ils perçoivent être

les objectifs managériaux. Socialement, ils construisent le contexte lorsqu'ils interagissent avec une nouvelle technologie, avec l'activité ou les éléments structurels. Les résultats vont également être affectés par ce qui se déroule dans le contexte sectoriel plus largement » (p.1007). Le moteur dominant apparaît être téléologique : les acteurs mettent en scène leur environnement en vue d'atteindre des objectifs. Dans un second temps, la prise en compte d'éléments contextuels plus larges influençant la relation, comme les cultures respectives des deux partenaires, souligne une préoccupation évolutionniste. Ce faisant, l'étude de cas sur laquelle les auteurs s'appuient souligne le caractère émergent de la dynamique de la relation partenariale.

Ces deux travaux apportent une contribution originale à l'étude de la dynamique organisationnelle. Ils demandent selon nous encore largement à être développés. Tant dans l'un que l'autre des modèles, l'articulation entre les différents niveaux d'analyse – opérationnel, organisationnel, sectoriel - reste encore largement inexpliquée. Par ailleurs, l'étude de Kumar et Nti ne constitue pas réellement une modélisation du processus de développement des partenariats : les facteurs qui permettent que l'alliance évolue d'un état vers l'autre restent inexpliqués ; de même les modes de résolution des tensions ne sont pas explicités.

Van de Ven et Poole (1995 : 534) proposent **une analyse de la combinaison de ces différents moteurs**. Ils considèrent en terme diachronique que ces différents moteurs sont en équilibre relatif avec des dominations de l'un ou l'autre variables dans le temps et évoluant selon des boucles de rétroaction positive ou négative. Quatre voies s'offrent alors à l'organisation : (a) évoluer vers un point d'équilibre fixe, (b) osciller périodiquement entre des pôles contraires, (c) bifurquer loin de l'équilibre et créer de nouvelles structures, (d) se comporter de manière aléatoire. Ce faisant, ces auteurs soulignent l'importance d'intégrer aujourd'hui les travaux portant sur **la dynamique des systèmes non linéaires**.

A notre connaissance, à ce jour, aucune étude dans le domaine de la compréhension de la dynamique des partenariats ne s'est appuyée sur un ancrage sous-tendu par une conceptualisation du partenariat comme système complexe ; notre recherche se propose de contribuer à ouvrir cette nouvelle perspective.

## 2.5 Conclusion

Pour chaque perspective théorique, nous résumons dans le tableau II ci-après, les sous-jacents sur lesquels elle s'appuie pour analyser la dynamique partenariale. Ils sont relatifs (i) à la place des individus, (ii) à l'influence de l'environnement dans lequel évolue la

relation, (iii) aux conditions qui sont associées à la pérennité de la relation, (iv) au modèle de trajectoire, (v) à l'horizon temporel, (vi) au rythme du changement.

Tableau II : Approches de la dynamique partenariale en fonction de la perspective théorique

| | **Approche factorielle** | **Approche processuelle** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Cycle de Vie | Téléologique | Dialectique |
| Nature du système | Système fermé ou ouvert | Système ouvert | | Système ouvert / complexe |
| Niveau d'analyse des individus | Managers | Managers | Managers | Tous les acteurs |
| Influence de l'environnement | Ignoré dans les approches endogènes Déterminant dans les approches exogènes | Peu d'influence | Un élément du contexte | Un élément du contexte |
| Dynamique | - | Linéaire | Circulaire construite | Non linéaire Construite |
| Nature des relations entre les éléments du système | | Convergence et stabilité | Convergence et équilibre | Divergence et instabilité |
| Perspective temporelle | Court terme | Long terme | Long terme | De court à long terme |
| Rythme du changement | - | Continu | Continu et incrémental | Discontinu, incrémental et radical |

Si l'on veut comprendre comment se déroulent les relations partenariales dans le temps, les approches processuelles sont nécessaires. En se focalisant sur des enchaînements d'activités ou d'actions, elles permettent de décoder les mécanismes à l'œuvre. Exceptée la contribution de De Rond et Bouchikhi (*op.cit.*), tous les travaux offrent une image des relations partenariales où harmonie et cohérence sont nécessaires à la pérennité de la relation. De Rond et Bouchikhi (*op.cit.*), par la définition qu'ils proposent des relations partenariales – un système hétérogène – fissurent l'approche qui a dominé jusqu'alors dans tous les travaux, celle du système ouvert dans lequel les différents éléments sont ordonnés, en harmonie et s'autorégulent. Cette tentative de conceptualisation de la relation partenariale nous semble prometteuse et appelle d'autres travaux qui puissent rendre compte de changements discontinus et de dynamique non linéaire. A la lumière de

l'ensemble de cette littérature, il apparaît nécessaire de porter sur la dynamique partenariale un regard conjuguant l'analyse horizontale et verticale, mêlant temporalité et spatialité.

Un travail exploratoire auprès de managers engagés dans des relations partenariales a été mené et suggère également l'intérêt d'un tel positionnement.

## CHAPITRE III : UN TRAVAIL EXPLORATOIRE AUPRES DES PRATICIENS

Notre justification pour introduire ce travail de recherche est non seulement théorique mais également pratique. Dans le souci de comprendre le déroulement effectif des relations partenariales et en parallèle de notre revue de littérature, nous avons effectué une série d'entretiens auprès de cadres dirigeants et d'observateurs (membres de sociétés de capital risque ou d'associations professionnelles, analystes, journalistes) américains, anglais et français. Nous avons ainsi réalisé trente-six interviews couvrant, au total, près de deux cents cinquante relations partenariales. Ces collaborations avaient toutes pour objet la recherche ou le développement de produits ou de services en commun dans des domaines aussi variés que les biotechnologies et la pharmacie, l'informatique ou le conseil. Toutefois, elles ne nécessitaient pas la constitution d'une entité juridique commune. Nous résumons dans le tableau III ci-après quelques caractéristiques de ce travail exploratoire.

TableauIII : Travail empirique exploratoire : données générales

| Fonctions des interviewés | Domaine d'activités | Nombre d'interviews | Nationalité * | Durée totale interviews |
|---|---|---|---|---|
| Direction générale | Sciences<br>Services | 16<br>5 | 6 F, 6 USA, 4 UK<br>F | 20 h<br>7h |
| Analystes, Journalistes, experts, investisseurs | | 15 | 9 F, 2 USA, 4UK | 22 h |

** : F : Française, USA : américaine, UK : anglaise*

Ce travail exploratoire a été conduit dans l'esprit de la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) avec un minimum de pré-structuration des entretiens. Deux grands thèmes guidaient les entretiens. Le premier demandait aux acteurs de repérer quelles étaient aujourd'hui selon eux les grandes questions méritant réflexion dans le domaine des relations partenariales. Il s'agissait ici de valider le fait qu'un questionnement sur le fonctionnement de ces dernières répondait effectivement à une demande sociale. Le

second thème concernait le déroulement et la gestion des relations partenariales avec, pour objectif, de repérer à partir du terrain des éléments saillants.

Tous ces entretiens ont été enregistrés ou ont fait l'objet de prises de notes en direct. Pour chacun d'eux, une note de synthèse a été élaborée selon une trame commune. L'analyse s'est appuyée sur la méthodologie de l'analyse de contenu simplifiée, c'est-à-dire centrée exclusivement sur les champs sémantiques.

Ces premières observations nous ont conduits à percevoir la très grande richesse de la vie des relations partenariales. En particulier, un certain nombre de traits communs, parfois simples et pourtant souvent ignorés dans la littérature, nous sont apparus.

1. Certains de ces éléments concernent le déroulement de la relation. En particulier, il apparaît qu'à certains moments, variables dans le temps et la durée, **des évènements inattendus**, des surprises, des rebondissements ou des crises se produisent sans qu'il soit possible de les anticiper. *A posteriori*, les parties prenantes estiment que ces évènements peuvent aussi bien avoir été bénéfiques pour la relation qu'avoir généré des difficultés, mais ils reconnaissent qu'ils n'étaient pas à même de les anticiper au moment où ils se sont produits. Par ailleurs, tous constatent que **les difficultés**, qu'elles soient d'ordre technique, relationnel ou managérial, font partie du processus naturel de la collaboration et que, dans certains cas, elles peuvent occasionner la rupture de la relation mais pas nécessairement. **Des crises** sérieuses peuvent avoir lieu sans que les partenaires finissent par se séparer. Certains témoignages mettent aussi en évidence qu'à certaines périodes, une relation partenariale peut sembler avancer seule, **sans pilotage** bien identifiable, et sans que cela semble particulièrement nuire à son développement. Il apparaît ainsi qu'au cours de la relation, la nature, la fréquence et l'intensité des contacts entre les parties prenantes sont variables.

2. Si le contexte externe de la collaboration influe sur l'évolution et le maintien de la relation dans le temps, d'autres **contingences** trouvent leurs origines dans les partenaires eux-mêmes, leur identité et culture, leur histoire, leur mode de fonctionnement, leur expérience ou encore dans l'environnement propre à chacun des partenaires. Ces contingences ne se manifestent pas qu'à l'origine de la relation ; **elles peuvent intervenir sur le cours de la collaboration à tout instant**.

3. D'autres éléments particuliers nous sont apparus concernant la question de **la performance de la relation** et de son évaluation. **Si les relations partenariales ne permettent pas toujours d'obtenir les résultats escomptés** – la littérature s'en fait écho mais fournit peu d'analyses - il

peut également se produire qu'**elles débouchent sur des résultats non anticipés** lors de la formation de la relation et néanmoins majeurs pour les partenaires. Ainsi, le critère d'atteinte des objectifs ne peut, semble t-il, à lui seul permettre d'évaluer la performance de la relation. De même, venant s'inscrire en faux contre un certain nombre de travaux, il semble que dans certains cas, des relations partenariales n'atteignent pas le niveau de performance souhaité et pourtant ne soient pas interrompues pour de multiples raisons. Ainsi, **une insuffisance de performance de la relation ne semble pas toujours synonyme de rupture de la relation**. En fait, il apparaît que le concept de performance de la relation est complexe et que l'évaluation de celle-ci doit s'envisager sous de multiples facettes.

4. D'autres traits saillants sont apparus en lien avec la composante sociale des relations. Cette dimension des acteurs et de leurs stratégies se retrouve dans divers constats. Comme la littérature le souligne, les arguments de confiance, de qualité des relations humaines sont très souvent avancés comme éléments clés du déroulement de la relation ; les arrangements légaux ne suffisent pas pour faire fonctionner une collaboration et n'apparaissent pas toujours utilisés, même en cas de difficultés. Parallèlement, les relations interpersonnelles apparaissent jouer un rôle important, faisant de cet arrangement organisationnel une configuration vulnérable et fragile (départ ou arrivée d'un nouvel acteur dans la relation par exemple) alors que les enjeux pour les partenaires sont en général cruciaux. Par ailleurs, les jeux des acteurs et leurs stratégies personnelles ne peuvent être omis : dans certaines situations, il s'avère difficile pour les acteurs de mettre fin à une relation car cela peut générer d'importantes retombées négatives sur leur carrière personnelle.

*Ces quelques observations nous laissent ainsi penser (i) que les relations partenariales sont en fait beaucoup moins managées - au sens d'organisées, planifiées de manière délibérée et précise - que les chercheurs le laissent penser ou que les praticiens le disent, (ii) qu'elles n'évoluent pas forcément comme les acteurs pouvaient l'anticiper ou le souhaiter au départ, (iii) que la performance au sens large n'est pas le seul moteur de l'évolution qui apparaît plus complexe.*

Pour conclure, la mise en perspective des résultats issus de l'étude exploratoire par rapport aux apports de la littérature souligne la nécessité d'un positionnement ontologique et épistémologique qui permette de rendre compte de la complexité des relations partenariales et de leur dimension sociale. Nous discutons ces aspects dans la deuxième partie de ce travail.

# PARTIE II

# FONDEMENTS THEORIQUES, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Sous-jacentes aux différentes approches de la dynamique des relations partenariales présentées lors de la revue de littérature, se profilent des positionnements épistémologiques particuliers. Dans ce premier chapitre, nous discutons plus précisément les paradigmes réaliste et idéaliste et montrons en quoi une perspective constructiviste permet d'approcher les phénomènes organisationnels différemment. Cohérent avec cet ancrage, nous détaillons dans un deuxième chapitre les perspectives théoriques que nous retenons principalement autour des travaux de Giddens (1979, 1987) sur la théorie de la structuration des systèmes sociaux et l'approche contextualiste de Pettigrew (1987). Nous sommes alors en mesure de préciser notre problématique, l'orientation méthodologique et les axes de recherche de ce travail. Le quatrième chapitre présente le cadre conceptuel que nous avons élaboré en vue du travail empirique. Enfin, dans un dernier chapitre, nous envisageons quels sont les apports de ce travail.

# CHAPITRE 1 – POSITIONNEMENT ONTOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE

A diverses reprises, l'analyse de la littérature, par les questions qu'elle soulève – quels liens entre l'organisation et l'environnement, quelle place pour les individus, quelles limites aux modèles proposés, … - montre l'importance d'une réflexion ontologique et épistémologique qui explicite les conceptions de la nature du monde social et de la science auxquelles les chercheurs se réfèrent.

Si aujourd'hui encore, il n'existe pas de classification définitive des différentes visions possibles du monde social, deux paradigmes majeurs parcourent le champ des sciences sociales et nourrissent l'essentiel de la littérature managériale (voir par exemple, Burrell et Morgan, 1979 ; Sanday, 1979 ; Grawitz, 1996 ; Tsoukas, 1994 ; Mathews *et al*., 1999 ; Goldspink, 2000) : le structuralisme (rationalisme, fonctionnalisme) et les sociologies interprétatives. Ces deux paradigmes sont au fondement des oppositions classiques qui divisent le plus souvent la sphère académique et les recherches qui y sont produites : individu ou société, volontarisme ou déterminisme, subjectif ou objectif, macrosocial ou microsocial, pour ne citer que quelques unes de ces dichotomies et que Archer (1998) propose de rassembler autour de la question des relations entre l'agent et la structure. Depuis quelques années, d'autres chercheurs se sont donnés comme objectif de dépasser cette opposition irréductible entre les tenants de l'objectivisme et du subjectivisme, entre la prééminence de la structure sur l'action et inversement. Rassemblés au sein d'une

perspective aujourd'hui communément appelée constructiviste[14] – mais également marquée par des sensibilités différentes contextualiste, structurationiste, réaliste critique – ils proposent une autre approche de la nature de la science et du monde social (Giddens, 1987 ; Pettigrew, 1985, 1987, 1990 ; Piaget, 1968, 1970 ; Bouchikhi, 1990, 1995, 1998)[15].

## 1. Un monde social construit

Les constructivistes reconnaissent une particularité à l'objet observé en sciences sociales – « le fait humain » –. Les sciences sociales présentent en effet la qualité de ne pas être isolées de « leur monde » de la même façon que les sciences de la nature le sont du « leur » (Giddens, 1987 : 416). Alors que les sciences de la nature observent le plus souvent des phénomènes qui, sous les mêmes conditions, se répètent de façon identique, la clause du « toute chose égale par ailleurs » dans le domaine des sciences sociales apparaît extrêmement délicate à maîtriser et à reproduire. Comme le souligne Passeron (1991 : 25), « les constats ont toujours un contexte qui peut être désigné et non épuisé par une analyse finie des variables qui le constituent ». Les sciences sociales étudient effectivement des évènements qui ne se reproduisent jamais exactement de la même manière d'où la difficulté de généraliser et la nécessité de tenir compte à la fois de facteurs historiques généraux mais aussi de contextes particuliers (Grawitz, 1996 : 356).

Il apparaît alors pour les constructivistes que la connaissance de la Réalité ne peut être atteinte en soi. Les constructivistes défendent une hypothèse phénoménologique[16] et téléologique[17] de la réalité connaissable. Ils soulignent ainsi le caractère expérimentable de la notion de connaissance qui, pour être connue, doit être cognitivement construite ou

---

[14] Nous nous référons ici aux représentants des approches épistémologiques constructivistes dites 'modérées' par opposition au constructivisme radical de Von Glazersfeld par exemple (le Moigne, 1995).

[15] D'après Le Moigne (1995 : 38), l'origine du constructivisme remonte au mathématicien J.L. Brouwer qui considérait que le réel existant et connaissable était construit par ses observateurs (début 1900).

[16] L'hypothèse phénoménologique permet de rendre compte de trois caractéristiques du « réel » ou de l'expérience connaissable : (a) l'irréversibilité du temps : le concept d'action implique celui de temporalité, (b) la dialectique de la cognition (synchronique et diachronique / organisé et organisant), (c) la récursivité de la cognition (interdépendance entre le phénomène perçu et sa connaissance construite) (Le Moigne, 1995 : 74).

[17] L'hypothèse téléologique invite à prendre en compte la finalité du sujet connaissant et la capacité de l'esprit humain connaissant à élaborer les fins en référence auxquelles s'exercera la raison (Le Moigne, 1995 : 51).

reconstruite intentionnellement par le sujet connaissance (Le Moigne, 1995 : 41). Ce faisant, les constructivistes partagent avec les interprétativistes la conviction de la dépendance mutuelle du sujet et de l'objet de la connaissance. Ils s'en différencient toutefois en considérant que la réalité n'est, ni donnée, ni reçue, mais construite dans une démarche active d'interactions entre le sujet et l'objet.

Les constructivistes proposent ainsi une autre approche des relations structure / action, même si, suivant les auteurs, les acceptions peuvent parfois présenter quelques distinctions[18]. La structure ne prédomine pas sur l'action pas plus que l'action ne prédomine sur la structure. Action et structure sont ici indissociablement liées, constitutives de la même réalité. Pour reprendre les termes de Giddens (1987), l'action et la structure ne constituent pas un dualisme mais une dualité. Cette expression de la dualité des structures désigne le caractère à la fois structurant et structuré des activités humaines. Les structures sont à la fois le produit et les conditions de ces activités, le cadre habilitant et contraignant. Si les structures n'existent pas en dehors des actions des individus qui les constituent, elles ne sont pas pour autant le produit délibéré de quelques acteurs. Les approches constructivistes adoptent une position où les acteurs sont reconnus comme compétents même si leur compétence est toujours limitée. L'action et la structure se manifestent dans une existence relationnelle et dialectique.

Suivant cette perspective, la recherche de liens de cause à effet linéaires ou circulaires explicatifs du phénomène social est illusoire : les mêmes causes ne produisent pas toujours les mêmes effets. La reconnaissance du fait que les éléments sont liés entre eux, de manière diachronique (causalité) mais également de manière synchronique (implication), contraint à considérer les phénomènes comme des totalités irréductibles à des causalismes simples (Piaget, 1970). Parce que dans le monde social, les variables s'enchevêtrent souvent de façon inextricable les causalités à l'œuvre sont souvent plus complexes, multiples et non linéaires. Il en résulte que les phénomènes organisationnels ne se comportent pas selon des lois et, par conséquent, ne peuvent être prédits avec déterminisme. En même temps, la récursivité inscrit le projet de connaissance dans la temporalité et dans l'espace (Giddens, 1987 : 51).

---

[18]Pozzebon (2004 : 250) analyse en particulier les apports d'auteurs comme Bernstein, 1983 (objectivisme / subjectivisme), Bhaskar, 1989 (positivisme et post modernisme) ou Bourdieu, 1977. Elle considère qu'au sein des diverses approches, le choix ne relève pas d'une concurrence entre les théories mais s'apparente plus à une question d'affinités ontologiques. L'ontologie réaliste de Bhaskar produit une catégorisation distincte entre l'acteur humain et la structure sociale (Reed, 1997). Chez Giddens, il ne s'agit pas de catégories distinctes mais d'instanciations mutuelles. Bhaskar donne la prééminence aux structures sur la structuration en considérant que les structures prééexistent aux activités humaines.

En terme de scientificité des connaissances, cette perspective, tout comme l'interprétativisme, plaide pour une reconnaissance de la spécificité des sciences sociales et des sciences de l'organisation et donc pour le développement de critères de validité spécifiques. L'alternative universelle des positivistes - vérification / réfutation - est contestée. Si les critères de validité sont encore en discussion, certains auteurs proposent de les orienter autour de concepts tels que l'adéquation, la pertinence, l'intelligibilité, ou l'enseignabilité (Le Moigne, 1995). Il s'agit d'une validité où les acteurs doivent se reconnaître et où des instances extérieures apprécient la cohérence logique de la représentation.

L'objectif fondamental des recherches dans une perspective constructiviste ne concerne, ni l'explication, ni la prédiction. Reconnaissant que la réalité est avant tout une réalité construite, la raison d'être de la recherche concerne la compréhension des logiques sous-jacentes aux comportements des phénomènes organisationnels. Concernant notre projet de recherche, la question ne peut être posée en termes d'identification des déterminants exogènes ou endogènes expliquant le déroulement de la relation partenariale. **La question centrale a trait fondamentalement à la compréhension du pourquoi et du comment, les relations partenariales évoluent comme elles le font, reconnaissant la place centrale des acteurs et des structures comme cadre et résultat des actions**. Nous nous inscrivons dans la perspective que Daft et Lewin (1990 : 2) appellent pour des recherches dont l'objectif est de découvrir comment les choses fonctionnent.

## 2. Influence du positionnement épistémologique sur la démarche de recherche

Témoin d'un regard particulier porté sur le monde, le positionnement épistémologique suggère un certain nombre de réflexions quant à la manière d'aborder son étude.
Traditionnellement résumés dans l'opposition quantitatif versus qualitatif, les nombreux débats – anciens comme actuels – auxquels ils donnent lieu souligne le caractère ambigu et équivoque de la distinction. Les qualificatifs s'attachent ainsi tantôt aux données, aux variables, aux méthodes ou aux approches (Evrard *et al*., 1993 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Huberman et Miles, 1991 ; Silverman, 1993 ; Grawitz, 1993).

Traditionnellement associés en termes interprétativisme - constructivisme et qualitatif, positivisme et quantitatif, il semble pourtant que cette relation entre le positionnement épistémologique et le design de recherche ne s'impose pas d'évidence. Il est effectivement

classique de considérer que la construction d'objet théorique inscrite dans les paradigmes interprétativistes relève d'une démarche qualitative alors que les tests (paradigme positiviste) sont réservés aux démarches quantitatives. Pourtant, comme le soulignent Glaser et Strauss (1967 : 17-18), « il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives ou quantitatives. […] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théories ». On peut ainsi imaginer réfuter une théorie de manière qualitative ou construire un objet dans une démarche quantitative.

La question doit donc être posée en d'autres termes et renvoyer aux finalités profondes du projet de recherche. Nous concernant, il ne s'agit pas d'identifier des lois pour prédire des comportements mais de comprendre un phénomène dans sa complexité.

La modélisation constructiviste repose sur le principe de modélisation systémique. Elle diffère fondamentalement de la modélisation analytique en ceci qu'elle assume explicitement le rôle du modélisateur et de ses projets. Au lieu de partir de la question « de quoi c'est fait ? » en cherchant à y répondre par une énumération exhaustive[19], elle part de la question « qu'est-ce que ça fait, pourquoi ? ». Le second principe est celui d'action intelligente. Mettant en œuvre toutes les ressources du raisonnement dialectique, il permet de construire, par des systèmes de symboles, des connaissances faisables. Le modélisateur ne pourra plus assurer que ces connaissances sont démontrées mais qu'elles sont argumentées. Il ne pourra plus dès lors être fait appel à une « norme du vrai » mais à une « norme de faisabilité » (Le Moigne, 1995 : 41)[20].

Il ressort de cette brève discussion qu'il s'agit fondamentalement d'arriver à une cohérence entre trois éléments : finalité, approche et données (Baumard, Imbert, 1999), (Figure 4).

---

[19] Bachelard (1934, Le nouvel esprit scientifique) et Piaget (1936, La construction du réel chez l'enfant) contestent le primat méthodologique du réductionnisme dans l'élaboration des connaissances. Bachelard proposera le « rationalisme appliqué », un rationalisme concret, solidaire d'expériences toujours particulières et précises, suffisamment ouvert … dialectique » (p.56). Pour Le Moigne (1995), l'une des difficultés de la modélisation analytique tient au fait qu'aucune méthode n'indique comment décomposer et qu'elle conduit le plus souvent à délaisser ces invisibles qui relient tant d'éléments.

[20]Les pragmatistes nord américains (James, Dewey, …) peuvent être considérés comme des préconstructivistes qui vont désacraliser le concept de connaissance vraie au profit de la connaissance constructible ou faisable (Le Moigne, 1995 : 55)

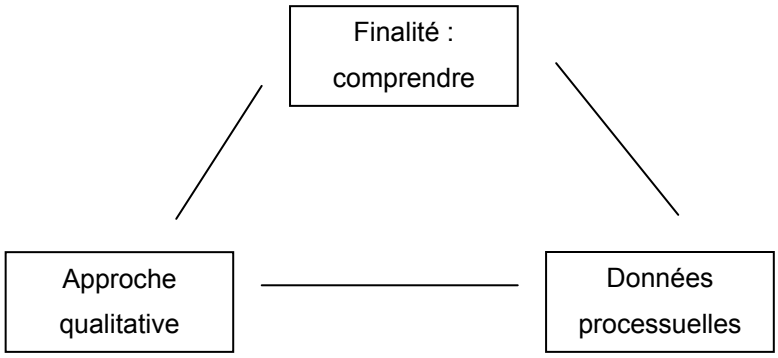


Figure 4 : Cohérence d'un projet de recherche

Compte tenu de notre objectif, les théories de la structuration nous sont apparues alors comme un point d'appui cohérent et prometteur, permettant une focalisation sur les processus de structuration dans le temps et l'espace. Considérant cet objectif, il nous a semblé que les approches qualitatives étaient plus à même de nous permettre ces observations des pratiques. Nous discutons du choix des données dans la partie consacrée à la méthodologie.

## CONCLUSION

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

Nous proposons de porter un regard complémentaire sur ces configurations en approchant les relations partenariales non comme des « objets-réalités » ayant une existence intrinsèque propre et réductibles à quelques dimensions, mais comme des phénomènes sociaux, des structures sociales complexes faites d'interactions de multiples forces et situées à la fois temporellement et spatialement. Ce faisant, ceci anticipe, pour l'analyse de l'évolution des relations partenariales, un recours à des perspectives théoriques plus sociales.

# CHAPITRE II : RETOUR SUR LA NATURE DU PHENOMENE ETUDIE : UNE APPROCHE DE LA RELATION PARTENARIALE COMME FORMATION SOCIALE COMPLEXE ; UN ANCRAGE STRUCTURATIONISTE

Nous présentons successivement les apports des sciences de la complexité quant à ce qu'elles autorisent comme conceptualisation de la relation partenariale puis les concepts majeurs de la théorie de la structuration.

## 1. Vers une approche de la relation partenariale comme système social complexe[21]

Une conceptualisation des relations partenariales comme systèmes complexes nous semble constituer une voie à explorer. Mathews *et al.* (1999 : 450) considèrent que cette perspective est intéressante pour les systèmes qui doivent faire face à des niveaux d'incertitude croissants en interne comme en externe. Les relations partenariales, à cet égard, se trouvent dans une situation particulière : mise en commun de ressources et contrôle partagé, risques de performance et risques relationnels pour ne rappeler que quelques unes des caractéristiques présentées en chapitre I.

En reconnaissant **l'hétérogénéité comme propriété constitutive des systèmes**, la dimension sociale des phénomènes organisationnels se découvre sous un nouveau jour. Les développements théoriques sur la dynamique des relations partenariales méconnaissent ou sous-estiment le rôle des individus à de nombreux égards. En reconnaissant que les partenariats sont des formations sociales qui n'existent pas en dehors des individus et des groupes qui interagissent les uns avec les autres, il devient illusoire de considérer que la relation peut être entièrement canalisée vers la poursuite d'objectifs organisationnels prédéterminés (Garajedaghi, Ackoff, 1984). Les comportements dans les organisations ne sont pas seulement indéterminés mais aussi multidirectionnels (Beriot, 1992). Cela signifie que les individus poursuivent des buts différents, parfois contradictoires. Les relations partenariales ne sont donc pas nécessairement tendues vers l'atteinte d'un but unique mais peuvent être engagées par les individus dans plusieurs directions, parfois divergentes et de manière simultanée. Cette propriété dialectique du

[21] Cette section s'appuie sur les travaux de Stacey, 1993 ; Boisot et Child, 1999 ; Morel et al., 1999 ; Thiétart et Forgues, 1995 ; Anderson, 1996 ; Brown et Eisenhardt, 1998 ; Dooley et Van de Ven, 1999.

comportement signifie qu'il est toujours possible de trouver, quelque part dans la relation, un individu ou un groupe qui se comporte dans une direction opposée à d'autres individus ou groupes (Bouchikhi, 1998).

Les **interactions entre les différents éléments du système** sont associées à la présence de boucles de rétroaction positives et négatives qui le conduisent tout à la fois vers la stabilité et l'instabilité. Ces boucles qui existent entre les parties du système existent également entre le système et son environnement. La relation du système à l'environnement est donc double : l'environnement ne se résume pas à un réservoir de ressources, l'organisation elle-même ou en interaction avec d'autres participe à la création de celui-ci. Ainsi, l'organisation s'adapte à un contexte qu'elle contribue à créer. Alors que les autres paradigmes conceptualisent **l'organisation et l'environnement** comme des entités distinctes et analytiquement séparables, elles **sont ici inextricablement liées**, constitutives d'une même réalité (Mathews *et al*., 1999b : 25 ). Il en résulte en termes d'évolution que le système connaît à la fois un degré d'autodétermination et un degré de dépendance.

Il s'ensuit que **le comportement des relations partenariales n'est *a priori* pas prédictible et qu'il présente des propriétés d'émergence**. Rompant avec l'approche de la dynamique des relations partenariales comme processus ordonné tendant vers l'équilibre, cette orientation permet de concevoir une évolution où stabilité et instabilité, changement et continuité, harmonie et dissonance ne constituent pas des alternatives mais coexistent dans un même processus. A la nécessité de prendre en compte différents niveaux d'analyse s'ajoute l'importance d'une analyse incluant les dimensions spatiales et temporelles pour comprendre l'évolution des phénomènes organisationnels.

## 2. Les apports des théories structurationistes

L'ancrage théorique que nous retenons est issu principalement des travaux de Giddens sur la théorie de la structuration (1987) et de l'approche contextualiste développée par Pettigrew (1985, 1987). Il s'appuie également sur les résultats de recherches ayant mis en œuvre ces approches que nous discutons ci-après.

Notre propos ne vise pas tant à présenter un corpus théorique dont la richesse et la complexité ont souvent été soulignées, qu'à **faire état des concepts majeurs de la structuration**. Nous les présentons en traitant successivement de la manière dont les individus sont approchés, des relations entre l'action et la structure et enfin des modes d'évolution des systèmes sociaux que cela sous-tend. Auparavant, nous précisons quelques éléments quant à l'applicabilité de cette théorie à la sphère organisationnelle et en soulignons l'originalité.

## 2.1 Application de la théorie de la structuration à la sphère organisationnelle

Dans la mesure où les travaux de Giddens (*op. cit.*) ne s'intéressent pas explicitement aux organisations, il nous semble important de justifier de son utilisation dans ce cadre.

Cette théorie concerne originellement l'étude des rapports sociaux en prenant pour point d'ancrage l'action humaine afin de rendre compte de la « constitution de la société » (Groleau, 2000). La théorie de la structuration est une théorie du social (Rojot, 2000). Elle demande donc une traduction pour être appliquée à la sphère managériale. Comme le souligne Rojot (*op. cit.*), en reconsidérant la différence entre macro-social et micro-social, elle possède un fort potentiel d'application pour le gestionnaire. Il semble ainsi qu'elle « offre pour les sciences de gestion, un cadre privilégié pour concevoir l'action organisée dans des termes souvent présentés comme exclusifs ou irréconciliables » (Giordano, 1998:3).

Pour Giddens (*op. cit.*), le terme de « système social » désigne les relations régulières entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières. Il n'assimile donc pas le système social à la société ou à une totalité sociétale. Il indique qu'il existe une grande diversité de systèmes sociaux, le plus petit étant la dyade, et que chacun présente des caractéristiques distinctes (1979 : 73-74). Les acteurs sont ainsi reconnus comme faisant partie de plusieurs systèmes sociaux, de tailles différentes, imbriqués les uns dans les autres, et dont il est difficile de cerner les limites. Dans la mesure où les membres d'une relation partenariale sont engagés dans des pratiques interdépendantes régulières, il est peu contestable que cette relation ne puisse être décrite comme un système social. Les relations partenariales constituent ainsi des lieux d'intégrations sociales, c'est-à-dire de relations de face à face entre acteurs, et systémiques, de relations entre groupes et entre personnes physiquement et temporellement éloignées. Sans négliger les difficultés que pose la mise en œuvre de ce *corpus* théorique au niveau organisationnel – nous y reviendrons ultérieurement -, l'application de la théorie de la structuration aux systèmes sociaux que constituent les relations partenariales nous semble pertinente.

Dans le domaine des sciences sociales, l'application de la théorie de la structuration a généré une littérature qui s'est attachée à diverses problématiques : elle a ainsi particulièrement été utilisée dans l'étude de la problématique informatique ou technologique (Orlikowski, 1992 ; Bouchikhi, 1990, 1993, 1998), de la communication (Giordano, 1998), du contrôle de gestion (Autissier, 1998 ; Chevalier-Kuzla, 1998, 2000) ou de la gestion des

ressources humaines (Bailly, 1998 )[22]. Pozzebon (2004 : 254), en cherchant à évaluer l'impact de la théorie de la structuration dans le champ de la recherche en management stratégique, note un accroissement significatif du nombre de publications utilisant ce corpus théorique depuis l'année 1998 comme en témoignent le numéro spécial de la Revue de Gestion des Ressources Humaines (1998) ou les actes du colloque Structuration et Management des Organisations (2000).

La théorie de la structuration est une théorie processuelle de l'hétérogène, du local et du global, de l'immédiat et du distant dont nous présentons les principaux concepts.

## 2.2 Des acteurs doués de rationalité limitée

Pour Giddens (*op.cit*), la construction du système social s'opère au travers **d'interactions sociales** dans lesquelles les agents vont essayer intentionnellement et de manière réflexive d'engager des actions. La notion de **réflexivité** renvoie à la capacité des agents de piloter et de rationaliser l'action, les processus et les contextes en tenant compte de ce qui s'est passé, de ce qui se passe et de ce qui va se passer ou qui doit être fait. Ce faisant, la compétence des acteurs qui attribuent une signification aux évènements et aux actions, qui agissent en connaissance de cause en évaluant régulièrement les conséquences de leurs actes et celles des autres, est reconnue (Weick, 1995).

Giddens considère que tous les acteurs ont une **compétence** très étendue du social. Des traces des propriétés structurelles existent dans leur mémoire qu'ils activent lors de leurs rencontres. Cette connaissance du social que manifestent les acteurs est le plus souvent tacite et se rattache à la conscience pratique, très ancrée dans le corps. Giddens propose un modèle de « la stratification du soi agissant » qui considère que le contrôle réflexif, la rationalisation et la motivation de l'action sont trois ensembles de processus qui s'imbriquent les uns dans les autres. « le contrôle réflexif porte à la fois sur la conduite de celui ou celle qui exerce ce contrôle et sur celle d'autres acteurs » (p.53). La rationalisation est un trait routinier de la conduite humaine : « par rationalisation de l'action, je fais référence au fait que les acteurs s'assurent d'une compréhension théorique continue des fondements de leurs activités » (p54). « La motivation renvoie au potentiel d'action plutôt qu'au mode d'accomplissement de l'action par l'agent » (p54).

Pour autant, **cette compétence n'est pas illimitée**. Trois éléments au moins peuvent être avancés : le premier obstacle est celui de l'impossibilité de maîtriser l'ensemble des données du contexte. Ainsi, dans une relation partenariale, les individus qui coopèrent au niveau opérationnel n'ont pas nécessairement connaissance de l'ensemble des éléments de la relation entre les parties ni des situations respectives des deux parties. Le second

[22] Voir également les travaux de Eraly, 1986, 1987, 1988 ; Sydow et Windeler, 1998.

obstacle vient des conséquences non intentionnelles des actions entreprises. Dans un souci de coopérer le plus efficacement possible, l'un des partenaires peut ressentir le besoin d'impliquer un nouvel individu. Ce faisant, l'arrivée de cette nouvelle personne, avec une histoire et des modes de fonctionnement particuliers, peut déstabiliser la relation. Enfin, les contextes dans lesquels agissent les individus limitent le champ des possibles. Les interprétations et les actions dans les interactions sont régies par certaines règles et normes, caractéristiques de systèmes sociaux qui « débordent » de l'interaction. Ainsi, dans le cas de coopération mettant en jeu des savoirs stratégiques très spécialisés, les partenaires savent que toutes les informations ne peuvent être partagées.

**Ainsi, parce que les agents sont compétents, même si cette compétence est limitée, leur connaissance et compréhension des résultats de leurs actions influent sur le système social qu'est la relation partenariale. La perception qu'en ont les acteurs à chaque instant les incite, en fonction de leurs objectifs, à faire plus ou moins de ce qu'ils estiment conduire au bon fonctionnement ou non.**

**L'action chez Giddens est conçue comme encadrée et stratifiée**. La durée de la vie de tous les jours se traduit par un flot d'actions intentionnelles qui ont cependant des conséquences non intentionnelles qui peuvent s'enchainer à un premier niveau mais aussi, à un second niveau, rétroagir de manière systématique et devenir des conditions non reconnues d'actions ultérieures , tels des effets pervers chez Crozier (1977) ou des effets d'agrégation chez Boudon (1979).

Giddens (1987) souligne le fait que le pouvoir est inhérent aux formations sociales, au sens où il constitue l'une des dimensions de l'action. Le pouvoir n'est ni une ressource ni une volonté, il nait de la capacité des acteurs à faire et en particulier à faire autrement de manière intentionnelle ou non. Dès lors, dans leurs interactions, les individus expérimentent tout à la fois des relations d'autonomie et de dépendance, au fondement de ce que Giddens nomme la « **dialectique du contrôle** » (1979 : 149).

## 2.3 La dualité de la structure

La perspective constructiviste défend la thèse que les structures n'existent pas en dehors des actions et des interactions des individus dont elles résultent (Giddens, 1987 ; Pettigrew, 1987 : 649). Plus fondamentalement, la structure est non seulement le produit des activités récurrentes des individus mais elle est également la condition de ces activités, à la fois structurante et structurée, médium et résultat des conduites des acteurs. Ce que les approches classiques désignent comme structure, valeurs, culture, stratégie, font partie d'un ensemble de **traits structurels** que les gens utilisent, ignorent ou combattent lors de leurs interactions (Bouchikhi, 1998). Giddens définit le concept de structure (le structurel,

dirait Giddens) comme un ensemble de **règles et de ressources** présentant trois dimensions :

- Une dimension sémantique qui permet aux acteurs d'attribuer un sens à leurs propres actions et à celles des autres acteurs ;
- Une dimension politique qui se traduit par des rapports de domination ;
- Une dimension normative de légitimation de l'action.

Les interactions s'analysent elles en termes de communication, de pouvoir et de sanction.
Ces deux aspects du processus de structuration sont reliés l'un à l'autre par des modalités qui traduisent les moyens utilisés par les acteurs dans des contextes d'action située et qui caractérisent la manière dont les gens font usage des règles et des ressources à l'intérieur.

- La signification prend forme à travers les schémas d'interprétation des acteurs, schémas qui guident leurs actes et les actes qu'ils attendent des autres. La signification est exprimée par des règles constitutives de sens. Ces règles sont l'expression d'un pouvoir qui désire orienter la compréhension d'un fonctionnement en limitant l'effort de recherche de sens permanent par une description formelle ou informelle de régularités (Autissier et Le Goff, 2000).
- La domination fait référence à la mobilisation de ressources d'allocation - qui traduisent les capacités de transformation qui permettent le contrôle des objets ou le matériel (Giddens, 1987 : 42) -, et des ressources d'autorité - qui permettent le contrôle des personnes -. La détermination des centres de responsabilité (ressources d'autorité) et de leurs budgets (ressources d'allocation) entre dans ce cadre.
- La dimension légitimation traite des normes d'action, des codes moraux et des valeurs qui permettent de justifier les actes (Chevalier-Kuzla, 1998). Le mode d'interaction dans cette dimension est la sanction (ou récompense) qui traduit l'adéquation des actions aux codes de conduite.

Le structurel regroupe ainsi « les propriétés qui vont permettre que des pratiques sociales similaires persistent dans des étendues variables de temps et d'espace, et qui donnent à ces pratiques un caractère systémique », (Giddens, 1987 : 66).

Les appartenances multiples des membres de l'entreprise, de même que la diversité de leurs intérêts et des activités de travail dans lesquels ils sont engagés, laissent présager **une diversité des normes, signification et ressources activées dans une même relation**, dans des stratégies potentiellement conflictuelles. L'exploitation des tensions entre les différents principes structurels fournit aux managers l'occasion de mettre en valeur leur compétence d'agent (« agency ») : (i) tout d'abord en sélectionnant les règles et les ressources internes au système social dont ils ont besoin pour exercer leur action et (ii), dans la pluralité des règles et ressources provenant de l'environnement avec lequel ils sont en relation ou du fait de leur appartenance à de multiples systèmes sociaux, en défiant les logiques systémiques immédiates à l'œuvre. Les acteurs peuvent exploiter leurs identités sociales plurielles et celles des autres qu'ils cherchent à influencer.

## 2.4 Evolution et dynamique des formations sociales : processus de structuration

**La structuration** d'un système social est définie par Giddens comme étant « le mode par lequel le système, qui s'ancre dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage de règles et de ressources dans une diversité de contextes d'action, est produit et reproduit dans l'interaction de ces acteurs et par elle » (*op.cit.* : 74). Dans le processus de structuration, **reproduction et transformation sont les deux faces d'une même réalité**.

Dans la reproduction des pratiques, **la routine** occupe une place essentielle. Une action de routine est une action fortement saturée par le « tenu pour acquis » (Rojot, 2000 : 51). Elle est fondamentale à la sécurité ontologique de l'acteur. « La routine, tout ce qui est accompli de façon habituelle, est un élément de base de l'activité sociale de tous les jours. (…) Le côté répétitif des activités qui sont entreprises, jour après jour, est le fondement de ce que j'appelle la nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale – *via* la dualité du structurel – sont constamment recréées à partir des ressources mêmes qui sont constitutives de ces propriétés » (Rojot, *op.cit.* : 33). **Les rencontres** constituent des éléments de la production des propriétés structurelles des systèmes sociaux (Romelaer, 2000 : 65). Ce sont lors de ces interactions que se jouent l'intégration sociale et l'intégration systémique selon Giddens. L'intégration signifie une réciprocité des pratiques entre des acteurs ou des collectivités liés par des relations d'autonomie et de dépendance. L'intégration sociale fait référence aux relations de face à face alors que l'intégration systémique fait référence aux relations qu'ont des personnes ou des collectivités avec d'autres qui sont physiquement absentes dans le temps et l'espace.

Pour Romelaer (2000 : 78), les rencontres peuvent avoir des effets sur les langages, les codes de communication, les savoirs, les objectifs, les contraintes et les normes, les procédures et les règles. Ces effets peuvent aller dans le sens d'une reproduction à l'identique, d'une reproduction avec détails et ramifications, d'une reproduction avec adaptation ou d'innovations. Il peut exister alors des effets d'intégration systémiques entre le local et le général. **Giddens propose de distinguer des « régions » au sein des systèmes sociaux**, caractérisées par des modes d'intégration spécifiques. Le terme de région ne renvoie pas uniquement à une aire géographique délimitée mais « a toujours la connotation d'une structuration des conduites sociales à travers l'espace temps » (1987 :176).

Contrairement à ce que certains travaux peuvent laisser croire, **le changement** n'est pas un instant, un moment particulier entre des périodes de stabilité (Pettigrew, 1985). Il s'agit plutôt d'**un processus continu et complexe** qui comprend, certes, des moments particulièrement visibles, des « crises », sortes de points d'orgue sur lesquels se focalise l'attention. Mais tout aussi fondamentale est la dynamique de transformation souterraine de nature politique et culturelle. La focalisation sur ces moments clés occulte tous les processus de légitimation du changement sous jacents. Le changement doit être conceptualisé comme une séquence interdépendante continue d'actions et d'évènements, collectifs et individuels (Pettigrew, 1997 :338). Les acteurs d'une organisation sont souvent engagés dans la définition de nouveaux enjeux et de règles du jeu qui leur sont favorables. Le changement se produit d'abord quand un acteur ou une coalition d'acteurs est en mesure d'imposer de nouveaux enjeux tirés d'évolutions effectives ou anticipées de l'environnement interne ou externe et de définir de nouvelles règles du jeu, c'est à dire des structures où ils puissent occuper une position plus valorisée. Le changement se produit aussi lorsque l'interaction fait émerger par effet de composition de nouvelles structures qui ne correspondent pas précisément au plan de tel ou tel acteur engagé dans l'interaction (Bouchikhi, 1990 : 77). Le changement radical ou incrémental (contenu) prend donc naissance dans un contexte et constitue un processus dans lequel les acteurs, pas uniquement les dirigeants, cherchent à légitimer leurs actions et à reproduire le contexte (Guilhon, 1998 : 104).

Les concepts de **temps et d'espace** dans cette question de la reproduction des systèmes sociaux occupent une place essentielle. Giddens (1987 : 127) affirme que toute « organisation suppose la coordination de l'interaction dans des flots de relations situés dans l'espace et le temps, et canalisés dans des contextes et des lieux régularisés »[23]. Romelaer (2000 : 69) considère que (i) les contextes ne sont pas régularisés uniquement par les mécanismes formels de gestion comme la hiérarchie, les règles ou autres outils de gestion. A coté d'eux et en relation dialectique avec eux, se créent des systèmes d'action concrets qui résultent de l'équilibration des actions des acteurs stratèges au sens de Crozier et Friedberg(1977). (ii) Les phénomènes organisationnels régularisés ne comprennent pas seulement la hiérarchie et les outils de gestion. (iii) Les contextes dont il faut tenir compte sont ceux qui sont consciemment gérés mais également ceux dans lesquels il existe un couplage plus lâche au sens de Weick (1979).

Ces différents éléments dessinent **un processus d'évolution se déroulant à de multiples niveaux interconnectés** – microsocial et macrosocial -. L'identification des propriétés structurelles dominantes – de l'état, de la famille, des connaissances organisationnelles, du

---

[23] Il est par contre très critique vis-à-vis de l'évolutionnisme, ie « de la tendance à associer la temporalité à une séquence linéaire et à penser l'histoire de cette façon comme si elle était animée d'un mouvement dont la direction est perceptible ».

capital – constitue la base pour comprendre quelles sont les structures préexistantes sélectionnées pour l'action, et celles qui sont ignorées par les acteurs (Whittington, 1992 : 707).

L'absence de connexion entre les différents niveaux d'analyse constitue une limite significative à nombre d'apports encore aujourd'hui. Si chaque niveau se caractérise par un processus d'évolution spécifique, il n'empêche que l'un influe sur l'autre et réciproquement. Pozzebon (2004 : 32) propose une explication de ces liens entre les différents niveaux d'analyse. Les individus accomplissent leurs actions au nom de groupes ou d'organisations. Lorsque ces actions deviennent des éléments constituant dans les relations entre l'organisation et des instances externes, elles se meuvent vers un niveau de processus social plus élevé. Les micropratiques commencent à être partagées, reproduites, routinisées et finalement institutionalisées. Ces pratiques, normes et règles institutionnalisées à des macroniveaux influencent les activités quotidiennes, contraignant ou stimulant les perceptions et choix individuels.

## CONCLUSION

Pour l'étude de la structuration des relations partenariales considérées comme des formations sociales, l'ensemble de ces concepts signifie que la structuration n'est pas le résultat d'un seul processus mais de plusieurs, se produisant dans des régions et pour des raisons différentes et mettant en jeu des acteurs différents, en des temps et espaces différents. L'étude de ces systèmes requiert l'analyse de pratiques concrètes, contextuelles, la manière dont elles évoluent dans le temps à la lumière de la dualité de la structure et la manière dont elles changent à la lumière des contradictions structurelles et ou des connaissances accrues et du pouvoir des individus.

Tous ces éléments amènent alors logiquement à concevoir l'évolution des systèmes sociaux sans prédéterminisme possible. Ils se construisent en marchant, émergent au gré des actions et interactions d'individus qui tendent à renforcer l'état donné de l'organisation et aux actions et interactions d'autres qui le bousculent. La persistance de l'organisation à long terme est possible tant que les forces contradictoires ne poussent pas constamment l'organisation vers l'une des extrémités du pôle de chacune des forces.

L'analyse de la dynamique organisationnelle ne peut donc se contenter d'une observation des liens entre le passé, le présent et le futur ; il lui faut adjoindre une analyse au niveau vertical s'intéressant aux interconnections entre les différents niveaux du phénomène organisationnel, c'est à dire une analyse contextualiste (Pettigrew, 1987 : 655).

Nous récapitulons dans le tableau IV ci-dessous les apports d'une perspective constructiviste en regard des contributions actuelles de la littérature.

Tableau IV : Apports de la perspective constructiviste

| | **Apports des travaux existants** | **Perspective constructiviste** |
|---|---|---|
| Relation partenariale | La relation partenariale est **un objet**, contrôlé par l'activité managériale. | La relation partenariale est **un système social**. |
| Action et contexte | Le contexte est un élément qui détermine le déroulement de la relation ; ou les managers, par leurs actions, contrôlent le déroulement de la relation. | **Action et contexte se construisent réciproquement** ; les individus ne dominent pas les structures et réciproquement. |
| **Individus** | **Seuls les managers** impliqués dans la relation sont pris en compte. Les individus sont agrégés pour identifier un comportement moyen tendu vers **l'atteinte d'objectifs déterminés**. | **Chaque individu** impliqué dans la relation appartient à différents groupes sociaux. Tous les individus impliqués dans la relation influencent potentiellement son devenir. **L'hétérogénéité** est constitutive des systèmes sociaux. **Les objectifs sont multiples.** |
| Pérennité de la relation partenariale<br>Dynamique | Liée à la performance de la relation<br>Approche déterministe de l'évolution de la relation : elle suit un cycle de vie, s'adapte à un environnement, est guidée par l'atteinte d'un objectif. | Construction incrémentale et contingente<br>La dynamique de la relation se construit dans la dialectique et est le fruit de processus de structuration à divers niveaux ; elle est imprédictible. |
| Niveaux d'analyse | Niveaux d'analyse : organisationnel ou individuel | Individuel, intra-organisationnel et inter-organisationnel |

# CHAPITRE III : PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

## 1. Problématique

Dans la première partie de ce travail, nous avons donné une définition des relations partenariales de manière à rendre plus explicite les phénomènes organisationnels auxquels nous souhaitions nous intéresser. A la lumière des positionnements ontologique et épistémologique, cette définition apparaît très fonctionnaliste et peu appropriée aux perspectives dans lesquelles nous nous inscrivons. Dépassant le dualisme classique qui dans le champ de la gestion oppose les tenants d'une explication des organisations par le comportement des acteurs et les tenants de la position inverse, nous proposons de conceptualiser les relations partenariales comme :

> *Un système social temporaire entre deux partenaires, réunis pour mener à bien un projet et soumis à de multiples tensions.*

Ce faisant, ceci nous conduit à reformuler notre question de recherche initiale. Comprendre « pourquoi les relations partenariales évoluent comme elles le font » signifie plus précisément :

> *Comprendre comment les relations partenariales sont à la fois produites et reproduites - donc transformées – par les acteurs et, en même temps, cadre de leurs interactions, c'est-à-dire quel est leur processus de structuration.*

Il s'agit donc de comprendre quels sont les processus par lesquels les relations partenariales se structurent dans le temps et dans l'espace *via* la dualité du structurel.

Le choix de la problématique retenue est le résultat d'un long processus de réflexion alliant travail bibliographique et travail empirique exploratoire dans une démarche itérative. La présentation faite auparavant pourrait laisser croire à un ordonnancement très linéaire de ces deux grandes étapes. La réalité de la démarche de construction de l'objet de la recherche rejoint plus les descriptions faites par Thiétart (1999) et Royer et Zarlowski (1999) qui mettent en évidence l'enrichissement de pratiques récursives entre les théories et les pratiques. Nous avons essayé de résumer notre démarche de réflexion dans la figure 5. Plus qu'un processus linéaire, il s'agit d'un cheminement où les itérations sont nombreuses et les résultats sujets à de permanents amendements incrémentaux le plus souvent, radicaux parfois.

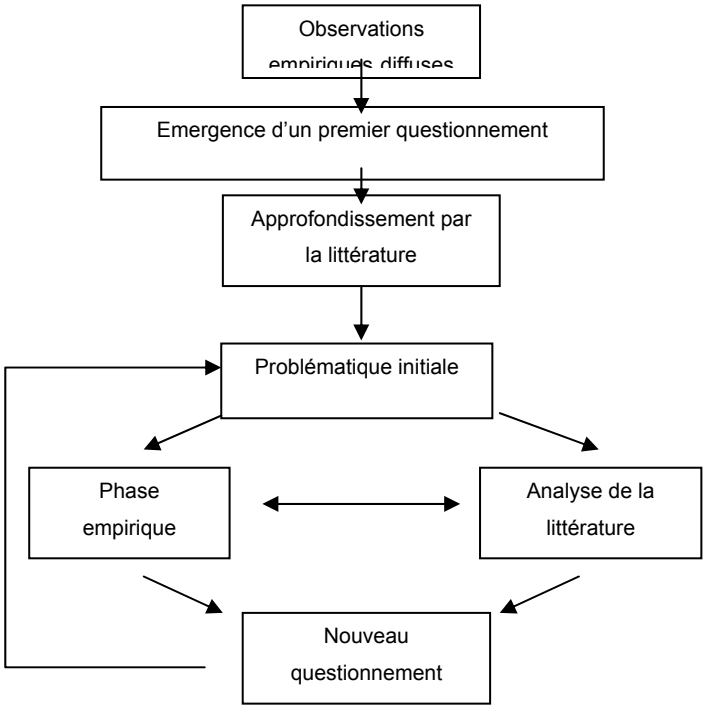


Figure 5 : Démarche de réflexion

## 2. Cadre conceptuel

Notre démarche visant à comprendre un phénomène dans sa complexité, nous avons fait le choix d'élaborer un cadre conceptuel de manière à centrer et délimiter le travail sur le terrain. Ces outils permettent au chercheur de s'orienter en précisant ce qu'il veut trouver et pourquoi (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Comprendre la dynamique des relations partenariales nécessite de pouvoir reconstruire dans le temps leur évolution de manière à pouvoir identifier des enchaînements d'activités et d'événements et à en inférer une interprétation.

Ce questionnement conduit ainsi logiquement à s'intéresser à deux grandes problématiques. La première concerne la définition de la relation partenariale en elle-même et la ou les manières possibles de la caractériser. La seconde interrogation porte sur la dimension dynamique et la manière dont il est possible de la repérer. Ces deux grandes interrogations nous ont donc conduits à construire un cadre en deux temps.

- La première étape revient à **décrire la relation dans sa dimension synchronique**, ne rendant compte que de l'actuel et de l'équilibre du moment. Il s'agit donc d'avoir une approche en termes de contenu de la relation par opposition à une approche

en termes de processus et d'essayer d'identifier les éléments qui la composent et ce qui s'y passe.

- La seconde étape, en s'intéressant au processus, doit permettre de **repérer les relations entre les différents éléments et leur dynamique**. On approche ici **la dimension diachronique de la relation**.

Approche synchronique

De manière très simple et en accord avec la définition que nous avons proposée précédemment, nous faisons l'hypothèse qu'il est possible, à chaque instant, de définir toute relation partenariale en repérant les individus (Qui) agissant et interagissant (Quoi), mobilisant différentes règles et ressources (Comment) pour atteindre certains objectifs (Pourquoi). Cette première approche nous conduit à proposer une représentation de la relation partenariale comme l'illustre la figure 6.

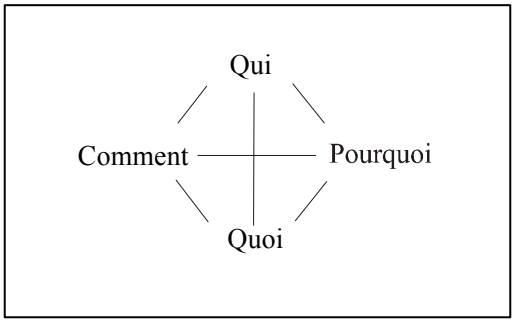


Figure 6 : Représentation de la relation partenariale à un instant donné

- La première dimension s'intéresse aux **individus** impliqués dans la relation et à leur comportement. Au travers de cette dimension, nous voulons repérer qui sont les acteurs en présence et quels sont leurs rôles, fonctions et relations. Si la littérature s'est principalement focalisée dans ce domaine sur les managers, il n'en reste pas moins que différents niveaux hiérarchiques sont également impliqués dans ce processus, dont la littérature se fait peu l'écho. Aux côtés des directions générales se trouvent le plus souvent les directeurs de départements ou de services qui ont en charge la gestion opérationnelle de la collaboration. Fréquemment, des responsables de ces programmes sont nommés en interne dans les entreprises dont le rôle va consister en un pilotage étroit de la relation. Assistés de différents collaborateurs, ils feront vivre la collaboration au quotidien. C'est à l'ensemble des acteurs intervenant dans la relation que nous souhaitons nous intéresser.

  Si nous repérons les relations formelles entre les acteurs, les liens interpersonnels, la confiance, les facteurs culturels constituent d'autres éléments structurant, pouvant venir contrebalancer l'imprévisibilité du partenaire ou d'éventuels comportements opportunistes, et dont la littérature s'est déjà fait écho (Doz, Hamel,

Prahalad, 1989 ; Killing, 1982 ; Kogut, 1988 ; Gulati, 1995, 1998 ; Fedor et Werther, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Adobor, 2006). Au travers des interactions répétées dans le temps, les relations de rôles formelles et les attentes vis-à-vis d'autrui s'enracinent dans un processus incrémental et croissant de socialisation et d'attentes normatives qui germent mutuellement entre les parties (Ring et Van de Ven, 1994). Ces individus constituent également d'importants réservoirs d'informations en tant que dépositaires de la mémoire de la relation, des partenaires et des individus impliqués, dont certains ont montré l'influence en termes de continuité sociale de la relation (Turpin, 1993 ; Inkpen et Beamish, 1997).

- La deuxième dimension est constituée du pourquoi de la relation, c'est-à-dire des buts poursuivis. Concernant cette question, il nous semble que l'analyse doit s'effectuer à un triple niveau.
    - Le premier concerne l'objectif commun défini pour l'alliance, c'est-à-dire sa raison d'être stratégique. Les travaux de Oliver (1990) mettent en évidence que les motifs présidant à la conclusion de tels accords peuvent relever de différents grands types de préoccupations, qu'il s'agisse d'une insuffisance de ressources par exemple, de la recherche de légitimité, d'un souci de complémentarité, …. Les relations partenariales sont en général toutes conclues avec un certain dessein officiellement affiché (Gulati, 1998 :301), mais qui dans notre perspective, ne préjuge en rien de ce que sera l'avenir ni ne constitue le seul moteur de la relation. Au-delà de ce premier niveau d'analyse très communément – et souvent exclusivement - repris dans la littérature, il nous semble essentiel de tenir compte de deux autres dimensions.
    - Si les partenaires affichent un objectif commun, il n'en demeure pas moins que chacun réalise cet accord avec un dessein spécifique dans le cadre de la stratégie plus globale, mais propre, de son entreprise. Telle collaboration avec tel partenaire est importante car complémentaire d'un autre projet, car elle permet l'accès à un troisième intermédiaire, … . C'est également à l'aune de celui-ci que chacun des partenaires mesurera la contribution de la relation et s'en trouvera plus ou moins satisfait.
    - Enfin, à ces notions d'objectif commun, d'objectif propre à l'organisation, nous ajoutons la dimension des intérêts personnels des acteurs impliqués. L'ancrage théorique retenu, mais également nos premières observations nous conduisent à penser qu'un certain nombre d'actions entreprises dans le cadre de la relation ne peuvent être comprises sans se référer à la compétence des acteurs et à leurs stratégies individuelles (Crozier et Friedberg, 1977). Certains cherchent une légitimité, d'autres une promotion, d'autres veulent au contraire se préserver, … . Ainsi, les actions des

individus dans la relation partenariale sont guidées par des objectifs qui peuvent être de nature tout à fait différente et contradictoire, parfois source d'incompréhension.

- La troisième dimension décrit le quoi de la relation, c'est-à-dire à la fois ce qu'elle est (sa nature) et l'ensemble de ce qui va se passer dans son cadre. Elle doit donc permettre de repérer quelles sont les activités qui se déroulent, les événements qui se produisent, les échanges qui s'opèrent. Elle doit rendre compte des actions et comportements, interactions et réactions à l'œuvre dans l'alliance, que ceux-ci soient délibérés ou émergents, intentionnels ou non, qu'ils soient engagés pour le compte de l'individu, d'un des partenaires ou de la relation. Cette dimension générique dépasse donc la simple observation des tâches managériales qui sont opérées dans le cadre de la relation puisqu'elle s'attache également aux comportements et aux événements.
- Enfin, la quatrième et dernière dimension (le comment) renvoie à la manière dont les actions, interactions et réactions s'opèrent, c'est-à-dire les moyens, modalités et structures de gouvernance utilisés par les protagonistes : comment se prennent les décisions, se déroulent les échanges d'information, quels sont les mécanismes de contrôle, … . Dans les termes de Giddens (1987), il s'agit de repérer quelles sont les ressources et les règles que les individus mobilisent. Par l'utilisation de ces modalités opératoires, les agents, dans le fil répété de leurs interactions, vont constituer, reconstituer et modifier les propriétés structurelles du système. Il s'agit ici fondamentalement de décrire les processus locaux à l'œuvre dans la relation. Nous incluons dans cette dimension les questions spatiales et temporelles qui permettent de situer l'action. Elles renvoie à des questionnements de type : est-ce en temps réel ou avec des décalages temporels, en situation de co-présence ou à distance, par exemple.

<u>Approche diachronique</u>

Il s'agit ici pour nous d'élaborer un langage qui permette de capter la dynamique de la relation partenariale et de rendre compte des multiples interactions qui s'y déroulent soulignant la nature complexe de cette formation sociale. Les dimensions identifiées précédemment sont en effet contingentes d'une part, d'un ensemble de processus d'interactions complémentaires et antagonistes et, d'autre part, de processus liés à l'inscription du système dans un environnement plus large, que nous représentons au travers de deux autres dimensions : les résultats (la performance) de la relation et le contexte (interne et externe).

Chacune des dimensions identifiées précédemment est effectivement susceptible de changer dans le temps ou d'être la source de changement, c'est à dire d'engendrer des modifications d'autres dimensions, dans la mesure où celle-ci appartient à une

configuration[24] globale dont les éléments sont interdépendants, et ce, pas nécessairement au même moment ni dans la même direction. Par exemple, différents responsables peuvent se succéder au pilotage de la relation partenariale (*changement au niveau des individus*). Ces responsables peuvent être à l'origine de changements portant sur l'objet de la relation (*le quoi*) ainsi que sur la manière de travailler avec le partenaire (*le comment*) : les échanges entre les partenaires peuvent être précisés, des réunions régulières organisées, les désaccords explicités et les solutions élaborées en commun, …. Les objectifs peuvent également être amenés à évoluer (*le pourquoi*), induisant potentiellement des modifications de ce qui doit être réalisé (*quoi*), de la manière dont cela doit être fait (*comment*), et éventuellement des personnes devant intervenir (*qui*).

Dans une analyse dynamique, deux dimensions supplémentaires doivent être renseignées.

La première renvoie aux **résultats produits dans et par la collaboration.** Les relations partenariales, inscrites dans leurs contextes spécifiques, sont constituées avec pour dessein la réalisation d'un certain objectif en commun. Cette dimension des résultats, du produit de la collaboration, apparaît comme un élément fondamental du déroulement de la relation. La littérature jusqu'alors, probablement dans un souci normatif, a principalement caractérisé ces produits en termes de succès ou d'échec au niveau très agrégé de la relation dans sa globalité et essentiellement à partir d'approches perceptuelles managériales (Forrest, 1992 ; Pekar et Allio, 1994). En fait, le succès ou l'échec de la relation est appréhendé comme un résultat. Une analyse plus fine de cette pratique met en évidence la richesse mais également la complexité du concept de " résultat " (Brockhof *et al*., 1995) ou de performance qui peut également s'envisager comme un processus. Ce dernier apparaît contingent de plusieurs éléments relatifs à :

- celui qui évalue : chacun des partenaires ne porte pas nécessairement le même jugement, de même un individu au contact permanent de la relation et les directions des partenaires apprécieront différemment les résultats en fonction de leurs objectifs (Ingham, 1990 ; Kumar et Nti, 1998),
- ce qui est évalué : s'agit-il des résultats de la collaboration par rapport aux objectifs qui lui étaient assignés, des contributions respectives de et pour chacun des partenaires, de l'intérêt personnel que l'on a dans la relation, … ?
- la manière dont cela est réalisé : retient-on des critères perceptuels, des critères financiers, le niveau d'apprentissage ?

[24] L'acception du terme ici ne suppose pas nécessairement l'harmonie et la consistance entre les différentes composantes de la configuration. Elle s'attache uniquement à l'interdépendance des dimensions.

- et le moment où l'évaluation est portée : est-ce à la fin de la relation, à son démarrage ou en cours de collaboration ?

La seconde a trait aux **contextes** dans lesquels se déroule la relation partenariale et concerne l'influence de ces contextes sur le processus de structuration. Quelques travaux ont mis en évidence la nécessité de situer la relation dans un contexte plus large pour en comprendre l'évolution. Très souvent cependant, le contexte est limité à un de ses aspects : contexte des partenaires, contexte économique et sectoriel (Harrigan, 1988 ; Hagedoorn et Schakenraad, 1992), contexte social (Gulati, 1995). Notre travail cherche à savoir comment chacun de ces contextes peut influencer le déroulement de la relation. En retour, la question de l'influence de la relation sur ces différents contextes (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Hamel, 1991) est également posée dans ces différentes dimensions. Pour des considérations pratiques, le contexte est scindé en contexte externe et interne.

- **Le contexte externe** inclut l'environnement économique, social, politique et sectoriel dans lequel une entreprise se trouve. Des niveaux économiques et sectoriels, émanent les questions sur les liens entre les comportements organisationnels, la composition et les frontières des secteurs, et les niveaux macroénomiques nationaux.
- **Le contexte interne** est défini pour chaque partenaire et pour la relation comme comprenant les éléments de l'environnement structurel, culturel, politique au travers desquels les idées et les actions se développent (Pettigrew, 1985). Du contexte interne émergent les questions sur le rôle de l'histoire, des structures, des cultures, du pouvoir, et des politiques comme facilitant ou contraignant le changement. De manière plus générale, cette variable représente à la fois l'ensemble des attributs des partenaires engagés dans la relation mais également l'ensemble des événements qui se déroulent dans chacune des entreprises partenaires.

Il s'agit alors de repérer combien de champs contextuels sont actifs et quels sont les processus à inclure ou exclure dans l'analyse.

Ainsi, la grille d'analyse que nous proposons s'articule maintenant selon la figure 7.

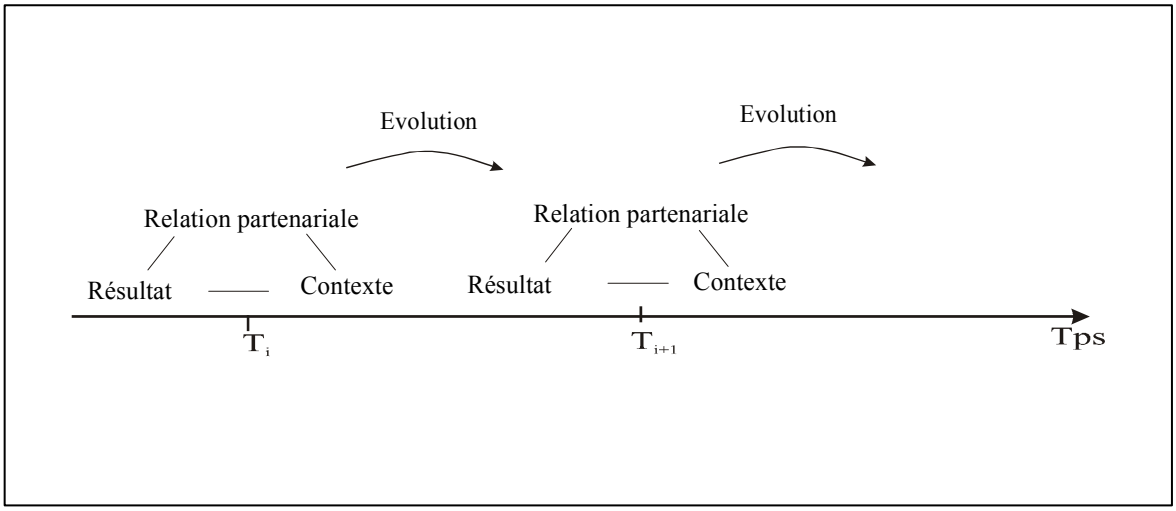


Figure 7 : Cadre conceptuel de l'évolution des relations partenariales

Au travers de cette première représentation, il nous semble possible, à tout instant, de pouvoir embrasser et caractériser la complexité et la richesse de la relation. En repérant qui sont les acteurs et leurs relations, quels sont les différents objectifs poursuivis et la manière dont les actions, interactions se produisent, nous dépassons l'observation unique des activités managériales, caractéristique des travaux antérieurs.

## CHAPITRE IV : METHODOLOGIE ET OPERATIONALISATION

Le chapitre IV traite des aspects méthodologiques de notre recherche au travers de deux points.

Le premier précise notre démarche générale. Nous rappelons les éléments nous conduisant à retenir une approche qualitative et justifions de notre choix de recourir à la mise en œuvre d'études de cas. La réalisation d'observations qualitatives et leur analyse soulèvent un certain nombre de questions que nous discutons. Nous inscrivant dans cette orientation, nous consacrons un paragraphe particulier aux approches processuelles pour en repérer les particularités et les difficultés. Nous discutons alors de la validité des résultats obtenus lors de telles démarches.

Le second point traite de l'opérationnalisation de la recherche et précise notre démarche de sélection des terrains et des études de cas. Nous exposons par la suite la méthodologie de réalisation de ces études en particulier les phases de collecte des données, d'analyse et d'interprétation.

# 1. Démarche générale

Notre projet de recherche, l'ancrage théorique retenu et la faiblesse des travaux réalisés jusqu'alors dans cette perspective nous ont donc conduits à considérer que les approches qualitatives étaient les plus à même de nous permettre d'atteindre nos objectifs, même si les problèmes qu'elles soulèvent sont nombreux et ont fait l'objet de longs débats.

## 1.1 Approches qualitatives et études de cas

Si, comme nous l'avons souligné précédemment, les méthodes qualitatives peuvent être mises en œuvre pour servir différents objectifs – test / exploration – elles demeurent fréquemment utilisées pour l'exploration parce que réputées plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche (Baumard, Imbert, 1999).

L'approche que nous avons retenue est celle de l'exploration hybride consistant en de fréquents allers et retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche (Charreire et Durieux, 1999 : 69). La connaissance de la littérature permet dans un premier temps de préciser les contours de la recherche puis de donner du sens aux observations qui en retour appellent à de nouveaux approfondissements théoriques. La démarche est ainsi qualifiée d'abductive. Koenig (1993 : 7) pose une définition de l'abduction qui a un sens pour la recherche en gestion : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». Alors que l'induction confère à la découverte une constance a priori, l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle, nécessite d'être testé par la suite. Le résultat d'un tel raisonnement ne s'apparente pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses, qui par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou incertaines.

Comme le souligne Koenig (1993), il s'agit d'une voie qui permet d'enrichir des connaissances antérieures. Les recherches tendent alors vers un réalisme fort de la théorie et vers la production de construits théoriques « enracinés » dans les faits considérés (Glaser et Strauss, 1967). Cette approche reconnaît ainsi la nécessaire évolution du design de recherche initial en fonction des contingences et émergences issues du terrain (Thiétart, 1999 : 4).

La volonté d'analyser les processus de structuration de relations partenariales au travers des actions et interactions des individus implique de déployer un ensemble d'outils plutôt dans le domaine qualitatif pour faire émerger à partir des observations une structure capable de représenter et d'expliquer la réalité. La méthode des études de cas permet d'enregistrer les pratiques des acteurs sur le terrain et de proposer une explication locale valide dans un cadre théorique spécifié. Ces études se définissent comme des analyses spatiales et temporelles de phénomènes complexes par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications (Wacheux, 1996 : 89). En général, elles semblent donc constituer des méthodes appropriées lorsque la question de recherche s'intéresse au pourquoi ou au comment des phénomènes complexes[25], ce qui est notre cas (Yin, 1994). Elles permettent d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les phénomènes à différents niveaux, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte.

Les données qualitatives qu'elles permettent de recueillir sont réputées riches, complètes, holistiques au sens où elles aident le chercheur à reconstruire des expériences vécues. Elles offrent, en principe, une manière plus précise de comprendre les phénomènes organisationnels par rapport aux méthodes statistiques. Pourtant, il leur est fréquemment reproché leur subjectivité. De telles approches n'impliquent cependant pas que le critère d'objectivité soit éludé. Ce critère d'objectivité peut être envisagé comme un « agrément intersubjectif ». « Si de multiples observateurs sont en mesure d'émettre un jugement collectif sur un phénomène, on peut dire qu'il est objectif » (Lincoln, Guba, 1985 : 292). S'il n'existe pas de définition précise des données qualitatives, il faut souligner la grande variété de techniques pour décrire, coder et traduire les significations. Nous discutons ce point ultérieurement.

---

[25] Si nous considérions que les relations partenariales s'apparentent à des phénomènes aux causalités simples, nous pourrions envisager une recherche expérimentale ce qui est loin d'être le cas.

## 1.2 Relation Chercheur / Objet d'étude

L'une des questions à laquelle se trouve confronté le chercheur dans ces approches concerne sa relation avec le terrain et pose le problème de l'intersubjectivité.

- La première difficulté se situe dans l'interaction entre le chercheur et l'objet de son étude. Parce que le chercheur est le plus souvent sur le terrain, des problèmes de distanciation peuvent survenir.
- La seconde difficulté concerne l'interaction entre le chercheur et les acteurs sur le terrain. Dans le cadre de la recherche, ils entrent dans une relation transactionnelle pour construire une connaissance. Plus précisément, cette difficulté se situe à deux niveaux :
    - D'un côté, les acteurs sont enclins à raconter de manière intentionnelle ou non leur histoire à partir de leurs propres perceptions qui comportent des biais. Ainsi, les discours sont représentatifs de l'appréciation des individus sur une situation particulière, à un instant donné et par rapport à une position occupée à un moment de leur histoire personnelle. Comme le souligne Girin (1989), l'une des particularités de la recherche en gestion tient au fait que « la matière pense notamment à nous ». Même si les chercheurs peuvent utiliser des techniques pour essayer de réduire ces biais, il est toujours extrêmement difficile de vérifier les « opinions » par des méthodes scientifiques.
    - D'un autre côté, le chercheur va avoir tendance à interpréter ses observations à partir de ses propres compréhensions subjectives.

Cette interaction des deux subjectivités rend difficile le traitement des données qualitatives de manière objective. Si cette compréhension ne résout pas les problèmes sous-jacents à la recherche qualitative, elle aide le chercheur à reconnaître la nature des données qualitatives et les difficultés associées à l'utilisation de telles données.

## 1.3 Approches processuelles : réflexions

De plus en plus d'auteurs soulignent aujourd'hui l'importance des études processuelles tant sur le plan pratique que d'un point de vue théorique. Il semble que la sphère managériale ait besoin de connaître plus que les ingrédients de départ, les investissements ou les types de

structure de gouvernance nécessaires au fonctionnement des phénomènes organisationnels (Ring et Van de Ven, 1994). Progressivement, ces approches tendent également à acquérir une certaine légitimité au sein de la communauté académique. Comme le souligne Elsbach, Sutton et Whetten (1999 : 633), « we could name at least fifteen respected organizational theorists who would have rejected process theories as "unscientific" in 1989 but find such theories to be a useful and important way of describing and explaining events in 1999".

Les tenants des approches processuelles considèrent que, pour comprendre réellement comment et pourquoi les évènements se déroulent comme ils le font, il est nécessaire de les examiner directement et en profondeur (Mintzberg, 1979)[26]. Pourtant, comme le soulignent Huber et Van de Ven (1995), ces recherches semblent plus particulièrement se concentrer sur l'étude des structures superficielles des processus. Les phénomènes organisationnels sont le plus souvent décrits au travers de progressions linéaires d'évènements spécifiques et tendent à négliger l'importance du rôle des interactions complexes des acteurs ou l'inscription du phénomène organisationnel dans des contextes plus larges (Van de Ven, 1988 ; Pettigrew, 1990).

Van de Ven (1988) relève ainsi que les méthodes processuelles, dans leurs études des processus de changement, mettent l'accent principalement sur les comportements (cycle de vie), les taux (incrémental / radical) ou la continuité des changements. De telles orientations ne permettent pas d'expliquer réellement quels sont les moteurs du changement (Van de Ven, 1992 ; Van de Ven et Poole, 1995) et manquent de souligner les logiques sous-jacentes (Pettigrew, 1990, 1992, 1997). Starkey (1987) montre en particulier que les recherches processuelles actuelles relèvent d'une approche positiviste. Il affirme que la description de « ce que sont les processus » ne permet pas d'en conclure quant à la « manière dont les processus doivent être mis en œuvre ». Il souligne que l'identification d'une corrélation dans les modèles processuels ne suffit pas à justifier d'un lien de causalité entre les évènements.

---

[26] Certaines recherches ont pour objectif l'identification de séquences types ou encore la détermination de l'ordre d'occurrence des différentes étapes du processus. Dans ce cas, les outils utilisés relèvent en général plus du domaine quantitatif avec le recours aux méthodes séquentielles ou à des calculs de scores de précédence ou de séparation (voir par exemple, les travaux du MIRP). Ainsi, les chercheurs généralisent des processus d'évolution et en dérivent des solutions universelles à partir de données processuelles simplifiées, au sens où elles ne rendent pas nécessairement compte des multiples interactions qui se déroulent (Langley, 1999).

Ainsi, une grande partie de ces difficultés semble provenir plus d'une incohérence entre les méthodes et les hypothèses ontologiques et épistémologiques. Le problème ne se situe pas nécessairement au niveau de la manière dont les chercheurs utilisent les données processuelles, mais plus de la manière dont ils conceptualisent l'organisation, les acteurs sociaux ou la dynamique. Ainsi, la question n'est pas nécessairement d'avoir une meilleure méthode pour analyser les données processuelles mais de reconnaître les liens entre la manière de concevoir le monde et par conséquent les phénomènes organisationnels, l'approche méthodologique et les données.

Langley (1999) souligne que les données processuelles collectées dans des contextes organisationnels réels présentent plusieurs caractéristiques qui les rendent particulièrement difficiles à analyser et à manipuler.

- Elles concernent principalement des séquences d'évènements, catégories conceptuelles beaucoup moins précises que des variables bien identifiables.
- Elles impliquent souvent plusieurs niveaux d'analyse et concernent de multiples entités, augmentant la difficulté d'élaboration du sens.
- Leur inscription temporelle varie en termes de précision, de durée et de pertinence. Le chercheur est souvent obligé de combiner des données historiques collectées au travers d'analyses de documents et d'interviews rétrospectives avec des données actuelles collectées en temps réel. L'utilisation de données retraçant *a posteriori* l'évolution d'un phénomène pose le problème de l'accessibilité et de la validité des informations. En particulier, les entretiens rétrospectifs sont sujets à deux biais : l'oubli et la rationalisation a posteriori. La collecte des données en temps réel souligne quant à elle l'importance des conditions similaires lors de chacune des vagues de collecte. Ainsi, alors que le premier type de données est éparse et synthétique, focalisé sur des moments mémorables et des tendances générales, le second est plus riche et plus fin. Alors que le premier manque de nuance et de détail, le second nécessite une certaine distanciation avant qu'il soit possible d'identifier ce qui est réellement significatif de ce qui doit être traité plus particulièrement comme un bruit (Léonard-Barton, 1990). En même temps, il semble que la possibilité d'observer des phénomènes en temps réel facilite le repérage du changement (Pettigrew, 1987 : 649).
- Les données sont éclectiques : la séparation entre variables et évènements n'est pas toujours si simples. De plus, les recherches processuelles doivent aussi tenir compte de l'évolution de la relation entre les individus, de leurs émotions et de la cognition lorsqu'ils interprètent ou réagissent à des évènements (Isabella, 1990 ; Peterson, 1998).

Dès lors, le volume des données est bien souvent considérable et peut donner le sentiment d'une mort par asphyxie de données. C'est également pourquoi une démarche inductive pure peut tout simplement repousser le moment du choix entre ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas (Huberman et Miles, 1991). La connaissance de ces difficultés ainsi que certaines techniques peuvent aider à les dépasser. En particulier, concernant les biais des entretiens rétrospectifs plusieurs éléments peuvent permettre de les limiter :

- Demander aux individus de raconter une histoire avant de leur demander d'établir des liens entre les évènements.
- Recouper les informations de plusieurs entretiens.
- Contrôler les dates de réalisation des évènements par le biais de données secondaires.

## 1.4 Validité des résultats fournis par les méthodes qualitatives

La méthode des cas est souvent utilisée comme moyen de produire des théories à partir de recherches qualitatives. La richesse des détails qu'elle fournit, les modes de collecte des données systématiques qu'elle exige et sa capacité à permettre l'émergence d'une création théorique constituent des qualités particulières qui lui sont reconnues. Pour autant, ces méthodes prêtent également à discussion quant à leur caractère plus ou moins généralisable, leur représentativité ou leur validité. Si d'aucuns considèrent aujourd'hui qu'il n'existe pas de moyens réellement objectif pour évaluer la valeur des théories en général (Elsbach *et al*., 1999), il faut tout de même souligner quelques éléments quant à leur validité.

Compte tenu des spécificités de ces approches et des positionnements ontologiques qui les sous-tendent, les critères de validité de ces méthodes ne peuvent exactement se fondre dans ceux retenus par les approches scientifiques. La validité se construit dans les diverses méthodes de collecte des données et dans les techniques de triangulation. Deux types de validité doivent retenir l'attention : la validité interne et la validité externe

- La validité interne de la recherche permet de mesurer la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Il s'agit de se demander dans quelle mesure les inférences sont exactes et s'il n'existe pas d'explications rivales (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999 : 273). En particulier, Campbell et Stanley (1966) identifient un certain nombre de biais pouvant affecter la validité interne de la recherche. Selon nous, les plus importants dans notre recherche peuvent concerner :
    - Les effets d'histoire : ils sont liés au fait que des évènements extérieurs à l'étude peuvent survenir pendant la période de l'étude. L'approche théorique retenue, en soulignant l'importance de

l'inscription de l'objet d'étude dans des contextes plus vastes, appelle explicitement à prendre en compte de tels éléments et, en ce sens, réduit le biais.

- Les effets de test : dans notre cas, ils sont liés au fait que les individus peuvent être interviewés plusieurs fois, générant des réponses biaisées au delà de la première interview du fait de la réalisation de celle-ci. Il nous semble important d'en avoir conscience mais, en même temps, nous n'administrons pas un questionnaire identique à intervalles de temps rapprochés puisque nous avons fait le choix d'entretiens ouverts.
- Les effets d'instrumentation : ils s'intéressent aux biais que le chercheur peut véhiculer lors de la collecte de ses données. En vue de les minimiser, le recueil des données doit être très formalisé.
- Les effets de sélection : ils portent ici principalement sur la manière dont les personnes ressources sont choisies. Nous nous attachons à percevoir une saturation dans les informations obtenues avant d'arrêter nos entretiens ; tant que celle-ci n'est pas atteinte, nous continuons nos investigations auprès de personnes diverses.

Yin (1994) et Huberman et Miles (1991) dispensent un certain nombre de conseils pour augmenter la validité interne des recherches. Nous retenons en particulier l'importance (i) du regard critique pour rechercher des explications rivales, examiner les différences et comparer les interprétations, les résultats, (ii) de la précision dans la présentation de la stratégie d'analyse et des outils utilisés et enfin (iii) de la recherche d'une saturation du terrain.

Enfin, les perspectives constructivistes semblent considérer - même si les critères de validité sont encore en définition – que cette validité interne doit notamment s'opérer par les acteurs impliqués dans le processus qui a fait l'objet de l'étude. Ce critère autorise à interrompre le recueil et l'analyse des données après une dernière validation (Wacheux, 1996 : 84). Toutefois, cette appréciation doit également être complétée par une acceptation externe accordée par des experts.

- La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation des résultats de la recherche. Si dans le domaine qualitatif, cette question concerne globalement la procédure de recherche, deux points méritent une attention particulière (Drucker-Godard *et al.*, 1999 : 281). La première préoccupation de la généralisation s'attache à la question de l'échantillonnage. Dans le cadre de méthodologies basées sur les études de cas, celui-ci ne repose pas en général sur des critères de représentativité d'une population. L'échantillonnage est théorique. Eisenhardt (1989) ou Guba et Lincoln (1985) recommandent de recourir à plusieurs

études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles et amoindrir les spécificités dues au choix d'un cas particulier. Nous nous inscrivons dans cette orientation. Les cas peuvent alors être choisis pour prédire les mêmes résultats – réplication littérale – ou pour prédire des résultats différents mais pour des raisons prévisibles – réplication théorique (Yin, 1994). Les résultats peuvent ainsi être comparés, contrastés en fonction des caractéristiques des cas. Il s'agit donc de retenir des cas en fonction de quelques critères estimés comme influant sur le processus étudié. Nous les présentons ultérieurement. Le degré de généralisation revendiqué par ces approches ne se situe pas donc pas au même niveau que les études quantitatives. En particulier, les études n'ont pas pour objectif d'avoir une quelconque représentativité en termes statistique. La généralisation est ici une généralisation analytique. Le second aspect est lié à l'utilisation de techniques de réduction et d'analyse des données pertinentes en vue de passer de causalités locales à des causalités intersites. Nous les explicitons ultérieurement.

# 2. OPERATIONALISATION DE LA RECHERCHE

Cette phase du travail de recherche a consisté à développer une démarche précise d'opérationnalisation de la recherche. Une première étape concerne la sélection des terrains d'application et des études de cas en particulier. Dans un second temps, une méthodologie commune de réalisation et d'analyse des études de cas est élaborée.

Bien que les approches qualitatives ne prétendent aucunement à une représentativité globale d'un phénomène, différents éléments doivent être pris en compte de manière à construire un échantillon pertinent par rapport à la problématique posée. Le choix des terrains d'application ainsi que celui concernant les études de cas s'est donc fait en tenant compte de plusieurs éléments, que nous explicitons ci-dessous.

## 2.1 Choix des terrains d'application

L'unité d'analyse dans notre recherche se définit comme toute relation partenariale entre deux organisations, c'est à dire comme toute formation sociale particulière réunissant, pour un certain temps, des acteurs provenant de deux organisations différentes en vue de réaliser un projet commun.

Très rapidement, trois critères se sont conjugués pour nous orienter dans la recherche des terrains.

- La première considération qui a retenu notre intérêt concerne le contexte, ou plus exactement le secteur d'activité, dans lequel se déroule la relation. Il semblait effectivement intéressant de pouvoir réaliser cette analyse au moins dans deux contextes différents de manière à contrôler cet effet, les pratiques dans certains secteurs pouvant influer sur la manière de « conduire » les relations (Hagedoorn *et al*., 1992 ; Hagedoorn et Narula, 1996).
- Le deuxième élément concernait notre volonté de pouvoir étudier au sein d'une même entreprise plusieurs partenariats de manière à isoler, d'une part l'effet « structure » propre de cette organisation en matière de conduite de ses relations partenariales et, d'autre part ce même effet chez son partenaire. Des travaux montrent effectivement l'influence de l'expérience des partenaires dans les résultats des collaborations (Pekar et allio, 1994).
- Le troisième critère est sans nul doute celui qui a été le plus difficile à mettre en œuvre. Pour comprendre la dynamique de construction de la relation partenariale, il nous a semblé qu'il était impératif de disposer d'informations en provenance des DEUX partenaires. Il a donc s'agit de négocier sur le terrain des entreprises d'accueil susceptibles, non seulement de nous faire partager pour un temps le déroulement de leurs partenariats, mais encore de nous introduire auprès du partenaire dont il fallait obtenir l'accord pour un accueil en son sein.

Pendant près de dix-huit mois, nous avons essayé d'obtenir l'accord d'entreprises du secteur des biotechnologies en France pour qu'elles nous ouvrent la porte de leurs alliances avec les groupes pharmaceutiques. Nous avons rencontré nombre d'entre elles, participé à des salons et congrès pour se familiariser avec le terrain et les acteurs. Si toutes se sont accordées à reconnaître l'importance d'un tel questionnement, aucune d'elles n'a souhaité prendre le risque d'introduire un « élément perturbateur » dans ce qui semblait déjà si difficile à conduire.

*La négociation d'un terrain de recherche est une étape difficile qui nécessite souvent un relatif "opportunisme méthodique" pour convaincre les entreprises d'accepter l'investigation approfondie (Girin, 1989 : 1). Cette difficulté est encore amplifiée par le choix de ce sujet comme thème de recherche. Les entreprises considèrent ce domaine comme confidentiel et sont réticentes à en parler. Leur implication reste donc un perpétuel exercice de conviction et de réassurance pour le chercheur.*

Finalement, deux structures intervenant dans deux domaines d'activités différents ont été sélectionnées. Le contact avec l'une comme l'autre s'est établi au travers de relations personnelles.

Les études de cas que nous avons conduites concernent deux secteurs : celui de la formation continue et celui de la production agricole. Les relations partenariales dans ces deux domaines d'activités connaissent un essor important.

La formation continue constitue aujourd'hui un secteur d'activité en fort développement, où là encore, de petites structures apportent leurs compétences à d'autres souvent plus grandes. Alors que les relations entre ces organisations ont longtemps été de simples relations marchandes ou des relations de sous-traitance, d'autres types de relations émergent depuis ces dernières années. S'il est aujourd'hui de bon ton de considérer que les relations avec les clients ou fournisseurs sont partenariales, il existe d'autres cas où, réellement, les rapports entre les protagonistes évoluent. Ils se différencient des précédents par un ancrage de la relation dans le moyen terme, une coproduction des biens ou services donnant lieu à de fréquents échanges entre les partenaires, et peuvent déboucher sur une valorisation externe conjointe de l'objet de leur relation ou donner lieu à une extension significative du projet initial. C'est à ces derniers que nous nous intéressons.

De même, pour l'ensemble des acteurs des filières agroindustrielles, agricoles et agroalimentaires, la gestion des relations inter-organisationnelles constitue un axe fort de leur réflexion stratégique et managériale. Prises isolément, les entreprises de ces filières ne peuvent atteindre leurs objectifs de compétitivité et satisfaire aux exigences des consommateurs ou des citoyens. L'interdépendance stratégique avec leur environnement d'amont, d'aval, avec les activités de service (contrôle et certification, banques, recherche, etc...) voire avec leurs partenaires institutionnels se renforce par l'influence du jeu concurrentiel qui oblige à remettre en cause les pratiques passées. Cette interdépendance peut même être imposée par l'environnement institutionnel (exigence de sécurité alimentaire ou en matière d'environnement), concurrentiel (nécessités d'innovation organisationnelle ou des stratégies marketing, par exemple dans le cas des aliments à allégation santé...) ou technologique (développement rapide de nouvelles technologies de transfert de l'information, échanges de données informatiques...).

Par ailleurs, ces deux contextes présentent l'avantage de correspondre à des configurations de relations partenariales légèrement différentes. L'objet sur lequel porte la relation partenariale – commercialisation ou R&D / programmes de formation - présente a priori des niveaux de complexité variables (Killing, 1988). La conception et le développement de programmes de formation ne présentent pas potentiellement de difficultés techniques pour les établissements spécialisés qui les réalisent alors que les partenariats commerciaux ou ceux de R&D peuvent rencontrer, en plus des difficultés classiques de toute relation partenariale, ce genre d'imprévus. Or, ce type d'évènements est reconnu comme l'un des obstacles principaux - pour certains même le premier - dans le bon déroulement des relations (Hakanson, 1993). L'analyse des différents cas doit ainsi pouvoir permettre de mettre en évidence d'éventuels écarts de comportements dans les relations.

Nous présentons ci-dessous brièvement chacune des structures qui nous ont donné accès à l'étude de leurs relations partenariales et à leurs partenaires qui ont accepté.

- La structure de formation continue CODE est adossée à l'un des plus grands établissements d'enseignement supérieur national. Développant des programmes de formation au service des professionnels, elle est amenée progressivement vers la fin des années 80 à répondre à des demandes de formation émanant d'entreprises individuellement. Sa mission est alors de bâtir des cursus sur mesure et d'en assurer la réalisation en impliquant des personnels de l'établissement de formation et d'autres vacataires. La structure CODE est à cette époque organisée de la manière suivante : un directeur, une responsable commerciale, un responsable administratif en charge de la gestion des programmes de formation permanente et des programmes intra-entreprises. En 1990, un projet de grande ampleur est remporté et amorce véritablement le début du développement de ce produit. Progressivement l'équipe se structure et à cette période une personne en charge des relations commerciales est recrutée.
- *Le 1er cas* s'intéresse à une collaboration entre CODE et une multinationale PAR pour la construction d'un programme de formation pour cadres haut potentiel. *Le second cas* implique l'entreprise CODE et concerne le développement d'un programme de formation pour cadres pour le compte d'une structure nationale à destination de ses organisations régionales que nous nommons ASS.

- LEG est une entreprise agricole de production légumière. Producteur céréalier du Nord de la France à l'origine, l'entreprise LEG 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. Le domaine produit aujourd'hui carottes, haricots verts, poireaux, maïs et maïs doux. En 2002, le domaine d'exploitation s'étend sur 2 000 ha et compte 230 salariés. Les principaux clients de LEG sont la grande distribution pour 50% de son activité, les grossistes pour 30% et l'export pour 20% (Europe du Nord, Espagne et Portugal). Un des principaux atouts de LEG concerne sa maîtrise des cultures « de la graine jusqu'au consommateur ». L'ensemble des produits proposés à la grande distribution est pour la totalité produit sur les terres du domaine.
- *Le troisième cas* retrace l'histoire d'une relation commerciale particulière entre une PME LEG et un grossiste renommé FON. *Le quatrième cas* porte sur un projet de recherche développement concernant la culture du poireau où l'entreprise LEG s'est entourée d'experts extérieurs MAG. *Le cinquième cas* met en scène LEG et un grand groupe de la distribution française DIS pour une collaboration commerciale associant une démarche qualité.

## 2.2 Sélection des études de cas

Concernant les critères de choix des études de cas au sein d'une même entreprise, plusieurs dimensions ont été retenues pour procéder, avec les entreprises d'accueil, au choix des cas. Suivant Yin (1994), dans un souci de validité, nous avons demandé à pouvoir travailler sur des cas présentant une variabilité de situations de manière à obtenir un maximum d'hétérogénéité entre les cas et donc à balayer une étendue la plus large possible de comportements. Différents critères, présentés par la littérature comme dimensions caractéristiques des relations et de leur succès/échec, ont ainsi été retenus, à savoir :

- le statut des partenaires (privé, associatif, semi-public, ...),
- l'objet de la relation et l'objectif qui lui est assigné,
- la perception du niveau de difficultés rencontré dans la relation (certaines sont jugées comme n'ayant pas posé de problèmes particuliers, d'autres extrêmement délicates et tout un gradient entre),
- la durée de la relation avec un minimum toutefois de un an de collaboration effective.

Parallèlement à ces critères distinctifs, d'autres éléments devaient être remplis pour tous les cas. Ainsi, tous devaient revêtir une importance stratégique pour les deux partenaires pour différentes raisons (taille du programme, renommée du partenaire, objet de la relation, ...). De même nous avons souhaité que tous soient encore en cours de déroulement pour éviter le biais de connaissance de l'issue de la relation (Van de Ven, 1992 : 181).

Ainsi, nous avons retenu deux entreprises dans deux domaines d'activités différents avec l'étude de cinq relations partenariales.

Nous présentons de manière synthétique dans le tableau V les caractéristiques de chacune des études de cas réalisées.

Tableau V : Eléments descriptifs des études de cas

| | PAR - CODE (1) | ASS - CODE (2) | LEG – FON (3) | LEG – MAG (4) | LEG – DIS (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| Domaine | Formation | Formation | Commerce | Recherche | Commerce |
| Objet du partenariat | Formation pour cadres haut potentiel | Formation cadres supérieurs | Commercialisation de produits frais | Les lignes de production et conditions de travail | Commercialisation de produits frais |
| Date début – date fin | 1995 | 1993 | 1991 - 2002 | 1999 | 2000 |
| Durée du partenariat à la fin de l'observation | 6 ans | 10 ans | 12 ans | 5 ans | 4 ans |
| Partenaires | Grande entreprise / PME | Grande entreprise / PME | PME / Groupe privé | PME / université | PME / Grande distribution |
| Motivation P1 | Programme de haut niveau avec visibilité | Formation avec un partenaire de réputation | Débouché commercial intéressant | Problèmes techniques très importants | Accès à un marché très important |
| Motivation P2 | Asseoir la légitimité de CODE dans la formation haut de gamme sur mesure | Développement des programmes sur mesure | Croissance de l'activité | Transfert de technologie aux PME | Fournisseurs de qualité, traçabilité |
| Contrat à l'origine | Minimal | Formel | inexistant | Leger | Très formel |
| Management | Alternance de chaos et de stabilité | Souplesse | Facile puis de plus en plus dur | Souplesse | Codification et souhait de transparence |
| Déroulement | Nombreux rebondissements | Quelques cahots | Satisfaisant puis difficultés | Cahots | Quelques difficultés |
| Evaluation de la relation aujourd'hui | Incertitude | Satisfaction pour les deux partenaires | Rupture<br>Echec et tremplin | Satisfaction | Satisfaction mais interrogation |

## 2.3 Méthodologie de réalisation des études de cas

Nous ne présenterons pas ici de manière extensive la méthode des cas. Notre démarche s'appuie de manière forte sur les travaux de Yin (1994) et ceux de Huberman et Miles (1991). Les démarches qualitatives en général, et les études de cas en particulier, recouvrent un grand nombre de méthodes d'investigation. Les auteurs s'accordent ainsi à reconnaître que le chercheur doit adapter ses outils à la spécificité de sa recherche.

Suivant la démarche qualitative retenue, de nombreux allers et retours ont eu lieu entre les phases de collecte des données et d'analyse, à la lumière des théories. Dans un souci de clarté de présentation de la démarche, nous aborderons dans un premier temps la collecte des informations puis, dans une deuxième étape, leur analyse mais le processus est avant tout itératif.

### 1 Collecte des données

- ***Les sources d'informations***

De multiples sources d'informations ont été mobilisées. Yin (1994) en répertorie six : la documentation, les enregistrements / archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Sur l'ensemble de ces options, nous avons eu principalement recours à la documentation, à la mémoire écrite des relations, aux entretiens et à l'observation in situ. L'utilisation de ces multiples sources d'évidence constitue un élément essentiel de validité des études de cas. Dans un souci de synthèse, notre objectif est de répertorier l'utilisation de chacune des sources et sa contribution à la réalisation des études de cas (Tableau VI).

Tableau VI : Sources d'informations et origines

| | Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 | Cas 4 | Cas 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Entretiens | P1 / P2 | P1 / P2 | P1 / P2 | P1 / P2 | P1 / P2 |
| Analyse documents internes | P2 | P2 | P1 | P1 | P1 |
| Présence sur site | P1 / P2 | P1 / P2 | P1 | P1/P2 | P1 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

❖ Entretiens, interviews

Au cours de chacune des études de cas, différents acteurs impliqués dans la relation sont interviewés pour permettre la complétude et la triangulation. Ces entretiens durent entre une heure et une heure quarante cinq. La plupart des personnes ont été également interrogées à différentes reprises (tableau VII).

Tableau VII : Nombre d'interviews

| Nbre interviews | Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 | Cas 4 | Cas 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Direction P1 | 6 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Direction P2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| Opérationnel chef de projet P1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Opérationnel chef de projet P2 | 1 | 2 | 1 | - | - |
| Opérationnels adjoints P1 | 2 | 2 | - | 1 | - |
| Opérationnels adjoints P2 | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 16 | 14 | 10 | 10 | 9 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Dans la mesure du possible, nous essayons de rencontrer au moins une personne de chacun des niveaux hiérarchiques. A chaque fois, les entretiens sont enregistrés et intégralement retranscrits. A chaque niveau, nous décidons d'arrêter les entretiens dès que s'opère un effet de saturation. Les nouveaux interlocuteurs, à partir d'un certain moment, donnent peu d'informations et interprétations nouvelles sur les projets. Un guide a été élaboré en vue des entretiens. Nous l'utilisons comme repère pour s'assurer qu'un certain nombre de points ont bien été abordés (Claveau, Marinet, Tannery, 1998).

❖ Documents, dossiers

La mémoire écrite des relations est représentée par une série de documents. Certains sont communs à toutes les activités économiques (documents administratifs, budgétaires, ...), d'autres sont spécifiques à l'activité (proposition de programme de formation, réunions

d'avancement des travaux, ...). Ils concernent aussi bien la préparation que le déroulement de la relation. Ainsi, certains acteurs clés nous ont confié leur dossier comprenant des notes personnelles, des courriers officiels, des notes internes parfois confidentielles, des fax, des photocopies, des projets, différentes versions de propositions, des compte rendus de réunion, ... . Nous listons dans le tableau VIII ci-après un ensemble de documents / dossiers existant dans le cadre de ces relations. Nous précisons si nous y avons eu accès ou non et par quel intermédiaire.

Tableau VIII : Types de documents et origine

| Documents obtenus<br>Origine | Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 | Cas 4 | Cas 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cahier des charges | O<br>CODE | N | - | O<br>LEG | O<br>LEG |
| Propositions de programmes | O<br>CODE | O<br>CODE | - | - | - |
| Programmes de la formation | O<br>CODE | O<br>CODE | - | - | - |
| Compte rendu réunion, courriers, rapports | O<br>CODE | O<br>CODE | O<br>LEG | O<br>LEG | O<br>LEG |
| Convention / contrat | O<br>CODE | O<br>CODE | O<br>LEG | O<br>LEG | O<br>LEG |

*L'obtention des documents est codé en :*
*O : documents obtenus, N : documents non communiqués, - : non concerné*
*Le nom du partenaire ayant donné accès aux documents : CODE ou LEG*

- ***Périodicité de collecte des données***

Des observations en temps réel, à intervalle de temps régulier, sont nécessaires pour observer si et comment des changements se produisent. Les phases de collecte répétées permettent des observations comparatives statiques. Pour tous les cas, nous avons réalisé entre trois et cinq vagues d'interviews à des intervalles de temps de quatre à six mois. Toutefois, entre ces périodes et pour chaque cas, nous sommes amenés à prendre contact avec l'une ou l'autre de ces personnes pour un complément d'informations, des échanges de données, …. Ces données intermédiaires en temps réel qui incluent des discussions informelles avec les participants s'avèrent très riches d'informations. Elles permettent à la fois de faire état des micro-évolutions qui se déroulent et contribuent à une meilleure connaissance de chacun des partenaires et de leurs contextes.

- ***Le recueil des données***

❖ Entretiens, interviews

Le recueil d'informations au cours des interviews est le plus souvent réalisé au cours d'entretiens ouverts. Ceux-ci sont donc peu structurés a priori. Le sujet est présenté de la manière suivante aux personnes interrogées. Après quelques éléments sur le contexte de la recherche, des précisions concernant la confidentialité des informations fournies, nous leur demandons de nous raconter l'histoire du déroulement de la relation de ses débuts - pourquoi les partenaires ont travaillé ensemble, dans quels contextes, en expliquant si possible, qui fait quoi, quels sont les grands évènements, pourquoi les choses évoluent de cette manière, ce qui change, ... .... - à aujourd'hui. Nous évitons de les interrompre. Si besoin, nous reformulons les derniers éléments de leur discours pour inciter au développement. Dans un dernier temps, nous leur demandons également qu'ils nous exposent les perspectives, la manière dont ils voient la relation évoluer sur les six prochains mois. Si cette interview est structurée *a minima*, l'élaboration d'une trame de questionnaire reprenant le déroulement chronologique de toute relation avec les thèmes majeurs à aborder constitue pour nous un aide mémoire plus qu'un outil à utiliser *stricto sensu* (Annexe 1). Les thèmes retenus visent d'une part à la reconstitution du déroulement de la relation, d'autre part à recueillir l'appréciation de l'individu sur la relation à laquelle il participe. Dans pratiquement tous les cas, ces interviews sont enregistrées avec l'accord des personnes concernées. En plus de cet enregistrement, des notes sont prises par le chercheur.
Le jour même ou le lendemain de l'interview, les notes sont reprises pour en améliorer la lisibilité et ajouter quelques compléments qui n'ont pas été transcrits immédiatement. Le plus rapidement ensuite, ces interviews sont retranscrites de manière intégrale.

❖ Documents

Nous parcourons l'ensemble des informations mises à notre disposition et lorsqu'une information nous semble utile, nous enregistrons la date du document, son auteur et destinataire, l'objet et le contenu.

❖ Chronologie

Les premières informations collectées pour chaque cas le sont au travers d'entretiens et d'interviews avec la structure d'accueil puis avec les partenaires. Dans le cadre des études de cas réalisées dans le secteur de la formation, au démarrage de la collaboration entre cet institut et le chercheur, l'accès au partenaire n'était pas assuré contrairement au travail mené avec le producteur de légumes. Celui-ci a été possible au fur et à mesure que la confiance s'est installée entre les deux protagonistes. Petit à petit, une meilleure compréhension de l'objet de recherche et de la manière de conduire le travail ainsi que le développement d'affinités personnelles ont rendu le franchissement de cette étape possible.

Dans un deuxième temps, en général, lorsqu'une relation de confiance s'est établie entre le chercheur et les acteurs impliqués dans les relations, certains nous confient leurs dossiers personnels ou des informations générales concernant ce sujet.

## 2 Analyse et interprétation des données

Les analyses ont pour objectif principal de comprendre les comportements dans un contexte spécifique ; la construction explicative se définit comme une représentation simulée de la réalité et un ensemble de propositions logiques raisonnées.

L'analyse consiste à réduire pour catégoriser et mettre en relation les données pour aboutir à une description, une explication ou une configuration du phénomène. Le choix des outils pour l'étude dépend de l'objet de la recherche et des données recueillies.
L'analyse des cas doit se fonder sur des questions qui guident la recherche et facilitent la démonstration. Pettigrew (1990) donne l'exemple de ces questions :
- rechercher les continuités et les changements,
- expliquer les interdépendances entre les niveaux,
- localiser les changements dans le passé, le présent, le futur,
- évaluer la manière dont le contexte produit l'action et inversement.

Bouchikhi (1990 : 16) souligne qu'il s'agit de repérer des stades de construction, de mettre en évidence les liens existant entre stades successifs et de montrer comment les configurations structurelles émergent de l'influence simultanée et complexe d'une multitude de phénomènes dont une bonne partie échappe à l'explication causale simple.

Pendant le déroulement de l'étude empirique, l'enregistrement des données est systématique et les premières analyses sont réalisées. Une organisation pertinente est nécessaire pour coder et enregistrer les données, progresser dans la compréhension du phénomène étudié et préparer les analyses finales. Ainsi différents dossiers sont établis :

- *le cahier de recherche* qui suit chronologiquement les investigations réalisées. Il a pour objectif de conserver une trace de l'ensemble des investigations, d'enregistrer les impressions sur les interviews, la présence sur les sites et les détails observés. 4 cahiers retracent l'histoire de la recherche.
- *le dossier pour chaque relation collaborative* pour permettre l'analyse intra site. Il comprend l'ensemble des entretiens réalisés, les documents internes concernant le partenariat et d'autres documents hors partenariat.
- *le dossier par entreprise* qui comprend les éléments propres à sa caractérisation : organigramme, descriptif des activités, des marchés, autant d'éléments qui permettent de contextualiser la relation.
- *le dictionnaire des thèmes* qui se construit au fur et à mesure de la présence sur le terrain et à partir des entretiens.

Langley (1999) identifie sept stratégies possibles pour faire émerger un sens des données qualitatives allant des stratégies narratives à celles de quantification et présentant des degrés de fidélité, de généralité et de simplicité variables (Weick, 1979).

- Les stratégies narratives impliquent la construction d'histoires détaillées à partir des données et sont fréquemment utilisées dans le cadre d'études portant sur des processus de changement ou d'évolution (Langley, 1999 : 695). Le descriptif fait découvrir un monde qui est censé exister, être là de manière immuable. Le narratif au contraire fait découvrir un monde qui est construit dans le déroulement même d'une succession d'actions qui s'influencent les unes les autres et se transforment dans un enchaînement progressif. En évoluant des observations superficielles aux structures sous-jacentes, la description fait progressivement place à l'explication.
- A l'opposé, les stratégies de quantification s'appuient sur l'idée qu'il existe des similarités dans les modalités de séquence d'évènements entre les cas et recourent à des techniques statistiques classiques pour les identifier. Les travaux menés par les chercheurs du Minnesota Innovation Research Program s'inscrivent dans cette lignée (Van de Ven, Angle, Poole, 1989).
- Entre ces orientations se trouvent d'autres stratégies possibles. En particulier, la stratégie du 'mapping visuel' qui repose sur la mise en œuvre d'outils proposés par Huberman et Miles (1991) nous semble pouvoir venir compléter la stratégie narrative. Ces analyses constituent une étape intermédiaire entre les données et une conceptualisation plus abstraite. Cependant, elles rendent plus difficiles l'expression des émotions ou des cognitions. La stratégie de la mise entre parenthèse peut constituer une autre alternative. Giddens, par exemple, autorise nous semble t-il à ce genre de pratiques en considérant qu'au moment d'entreprendre une recherche deux mises entre parenthèses sur le plan méthodologiques sont possibles (1987: 351). (i) Dans le cadre des systèmes sociaux, l'analyse se concentre sur les traits sans cesse reproduits de ces systèmes sans étudier de façon ethnographique les habiletés des agents. L'abstraction qui en est faite est toutefois un point de méthode et n'autorise pas à oublier que ce qui arrive est « fait arriver ». (ii) Dans le cadre d'une analyse des conduites stratégiques, l'attention porte plutôt sur les modes selon lesquels les acteurs font usage des propriétés structurelles dans la constitution des rapports sociaux. Au niveau des interactions, l'analyse des conduites stratégiques repose sur le fait de considérer pour les besoins de la recherche que les propriétés institutionnalisées des cadres d'interaction sont alors « données ». Giddens souligne toutefois que les deux types d'analyse ne se différencient que par un déplacement du foyer d'attention et qu'en principe, il est essentiel de compléter chaque analyse par un retour à la dualité du structurel.

Dans le cadre de cette recherche, la production de sens s'est effectuée en combinant les techniques narratives et les résultats obtenus par l'utilisation de différents outils proposés par Huberman et Miles (*op. cit*).

Une fois les interviews retranscrites, les documents classés, ... , nous procédons pour chaque cas de la manière suivante en recourrant à différentes techniques.

- *Un codage des données*, c'est-à-dire la désignation d'une catégorie pour un segment de texte, une phrase ou un paragraphe. L'objectif est de pouvoir identifier, extraire et regrouper tous les éléments liés à une question, un concept ou un thème. Certains codes sont descriptifs, d'autres plus interprétatifs ou enfin explicatifs en ce sens où ils renvoient à un thème que le chercheur a décelé en observant la signification des évènements. Nous avons créé un plan de codage avant le démarrage du travail sur le terrain qui indique *a priori* les grands domaines dans lesquels les codes devront être inductivement conçus. Par exemple, nous avons retenu des codes génériques tels que COM pour la manière dont se déroulent les activités, TH pour thème suivi d'un suffixe tel que DIFF pour l'évocation de difficultés, TH-CONF pour celle de la confiance, ... . Au fur et à mesure du travail empirique nous complétons et faisons évoluer ce petit dictionnaire ;

- Au fur et à mesure de la lecture des notes, un certain nombre de réflexions émergent. De manière assez inorganisée au début, puis plus précise par la suite, nous essayons de consigner par écrit ces idées. Ils se rapprochent de ce que Huberman et Miles (*op. cit.*) nomment les "*mémos*" et expriment effectivement une intention de conceptualisation. A certains moments, nous ressentons le besoin de faire une synthèse un peu plus construite de ces diverses pensées élaborées un peu au vol. Nous constituons alors un petit dossier "résultats partiels" ;

- Une fois les deux partenaires rencontrés, c'est-à-dire en général à l'issue d'au moins quatre entretiens pour le contexte de la formation continue, et de trois pour celui de la production légumière, nous rédigeons des *résumés intermédiaires* par cas de manière à synthétiser les connaissances acquises sur ce site et celles devant être approfondies. Pour ce faire, nous sommes amenés à utiliser et adapter différents outils proposés par Huberman et Miles (1991). Nous présentons ci-dessous les principaux :
  - Matrice et diagramme choronologiques : ils rendent compte du déroulement des évènements de manière séquentielle. La matrice comporte des colonnes organisées par périodes, le diagramme utilise l'axe du temps. Pour la matrice, nous figurons en lignes les différentes dimensions du cadre conceptuel.
  - Matrice des problèmes / effets : l'objectif est d'identifier pour les composantes du système subissant une évolution, quels sont les problèmes et les changements qui se sont produits au cours du déroulement de la relation. L'intérêt est double : observer la manière dont sont résolus les problèmes et identifier les résultats essentiels et les antécédents possibles de ceux-ci.

- Matrice de dynamique du site : cette matrice représente un ensemble de forces de changement et retrace les processus et résultats qui se sont succédés. Nous cherchons ainsi à comprendre le pourquoi des événements. En ligne, nous présentons les contraintes, les exigences, les tensions rencontrées, lesquelles entraînent des modifications de la configuration globale. En colonne, nous observons comment ces problèmes sont pris en charge et quels types de changement cela induit. En passant à un niveau d'abstraction supérieur, le chercheur peut envisager quels sont les problèmes sous jacents auxquels cela peut renvoyer.

Au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données, le premier résumé de cas est amendé pour tendre vers une version finale. Pour cette élaboration, nous retenons comme règle de décision que seules les informations vérifiant les éléments suivants peuvent figurer : au moins deux sources différentes doivent converger et elles ne peuvent avoir été contredites par une autre source. Par contre, nous retenons les interprétations de chacun des acteurs qui peuvent différer sur une même situation et les présentons comme tels.

La phase suivante consiste à réaliser une analyse entre les sites. Cette dernière doit permettre d'identifier des processus ou des logiques que l'on retrouve dans plusieurs cas et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local. A nouveau, nous utilisons divers outils que proposent Huberman et Miles et qui permettent dans un premier temps de décrire les phénomènes dans leur diversité pour évoluer par la suite vers la compréhension des logiques sous-jacentes. Ainsi, ils recommandent de commencer par des méta-matrices non ordonnées pour évoluer vers différents types de matrices ordonnées en fonction des sites, du temps ou des résultats.

Nous avons ainsi élaboré de nouvelles matrices pour chacun des cas présentant les différents niveaux d'analyse et repérant l'évolution des traits structurels de la relation partenariale. Nous avons également reconstruit la dynamique partenariale de chacune des relations étudiées à l'aide de la matrice de structuration proposée.

# PARTIE III

## ETUDES DE CAS
## PREMIERES ANALYSES

Nous présentons ci-après chacun des cinq cas réalisés dans une approche longitudinale en soulignant les éléments du cadre conceptuel. La présentation chronologique retenue dans cette partie s'attache aux principaux évènements qui ont émaillé le déroulement de la relation partenariale ; elle en constitue donc un récit synthétique. Pour chacun des cas, nous présentons, à chacune des étapes du développement du partenariat, une première interprétation des données. Dans la 4ème partie de cette recherche, nous procédons à l'analyse comparative des cas.

## CAS 1 : D'UN PROGRAMME DE FORMATION POUR CADRES HAUT POTENTIEL A LA CREATION D'UNE ECOLE DE FORMATION (1995 - 2000)

> *« Il fallait ne pas savoir où on allait pour le faire »*, Directeur de la formation entreprise PAR, janvier 2001.

### 1. Les origines du partenariat Entreprise PAR – Institut CODE

L'entreprise PAR est une multinationale présente dans des activités diverses et emploie quelques 15 000 personnes en 2000. Au sein de la holding, un Institut de Formation intervient avec pour mission le développement et l'organisation de cursus de formation accompagnant les salariés tout au long de leur carrière.

Dès 1990, les managers considèrent que leurs cadres manquent de compétences et de compréhension dans les domaines de l'entreprise. La population des cadres de l'entreprise PAR est à 70% issue d'écoles d'ingénieurs. Au fil de discussions et de réflexions, le projet d'un programme de formation spécifique pour ces cadres haut potentiel naît. Reste alors à concevoir et organiser cette formation que nous nommerons BS.

Les premières décisions se sont portées sur le choix d'un type d'institution puis, au sein des potentiels, sur la sélection d'un établissement particulier. La culture plutôt scientifique de la maison, la nature de la formation envisagée "Management", la population visée "haut potentiel" constituent autant d'éléments expliquant le choix des institutions envisagées. Des établissements de formation supérieure de renom sont retenus. En septembre 1995, un cahier des charges simple est rédigé et envoyé aux quatre plus grands établissements français, notamment à l'institut de formation CODE.

## 2. La naissance du partenariat

Le projet envisagé s'inscrit tout à fait dans les domaines de compétences de l'institut CODE. Dans le cadre du groupe (Etablissement d'enseignement supérieur dont il dépend), l'Institut développe depuis quelques années des programmes de formation *intra* pour les grandes entreprises. Le responsable des programmes Intra-Entreprises, aidé d'un professeur, élabore donc une proposition dans les semaines qui suivent. Parallèlement, seul un autre des établissements pressentis répond à l'appel d'offre. Cet établissement réalise déjà par ailleurs pour l'entreprise PAR un autre programme de formation. En termes de contenu, les propositions se situent au même niveau, avec même peut-être un léger avantage pour le second établissement. Toutefois, des discussions s'engagent avec l'institut CODE pour affiner les contenus de la proposition.

A l'issue de sept mois de discussion, l'entreprise PAR sélectionne finalement l'institut CODE. Ce projet commencera en janvier 1997, la phase d'ingénierie pédagogique se déroulant en 1996. Cette dernière comprend l'acculturation, la conception et la coordination pédagogique. Un budget est également arrêté à cette occasion.

***INTERPRETATION***

Ce premier épisode de la relation se traduit par un ensemble d'allers-retours, d'échanges d'informations entre les partenaires selon des modalités classiques (réunions, échanges téléphoniques) et permettant d'aboutir à l'explicitation claire de l'objet de la relation au niveau des deux organisations. Il s'agit donc de créer un programme de formation en management à destination des cadres haut potentiel de l'entreprise.

Au niveau de chacune des organisations, les motivations propres à une collaboration particulière avec l'autre établissement peuvent s'exprimer dans les termes qui suivent. L'institut CODE a l'opportunité de travailler avec une très grande structure et le projet permet d'envisager des développements intéressants en cas de réussite. La valeur ajoutée dégagée par ce type de projet, en théorie, constitue un autre élément attractif pour l'institut CODE. Pour l'entreprise PAR, la délégation de la formation à une seule institution doit lui permettre une plus grande facilité d'organisation en termes logistique et administratif qu'une réalisation en interne. L'institut CODE, de par sa renommée, permet d'emblée à l'entreprise PAR de positionner son programme à un haut niveau. Pour reprendre la typologie d'Oliver (1992) sur les justifications de la mise en oeuvre de telles relations, le déterminant majeur est ici plus probablement la nécessité pour l'entreprise PAR en raison d'une insuffisance des ressources et compétences propres en interne.

Il s'agit donc de la phase classique de négociation que décrivent de nombreux auteurs (Forrest, 1992 ; Pekar, Allio, 1994 ; Tyler, Steensma, 1995). La longueur de cette phase s'explique aisément par la prise en compte des délais nécessaires de part et d'autre : pour l'entreprise PAR, il s'agit de faire valider en interne les propositions successives (DRH, comité de pilotage) et pour l'institut CODE de produire les différentes versions du projet.

> « Il y a des phases de validation en interne. [Elles] ont fait le tour de beaucoup de responsables de l'entreprise PAR pour faire valider les objectifs du programme, *etc*…Donc on a vraiment affiné en fait les contenus dès cette phase de propositions » - (Responsable des programmes intra Entreprise, institut CODE, 1998).

Les résultats consistent en différentes versions de propositions avant d'aboutir à celle finale qui se matérialise sous la forme d'un accord formel entre les parties. Dans le cas présent, alors que la littérature souligne l'importance d'un contrat formalisé entre les parties, la situation présentée ne permet pas de confirmer cela. Seul un courrier de part et d'autre, d'ailleurs distants de plusieurs semaines, formalise la relation entre les partenaires. Si les objectifs généraux sont précisés, les modalités pratiques ne sont pas évoquées. La structure du programme au démarrage est donc formalisée *a minima*, peu contraignante et laissant, par conséquent, un grand champ des possibles à l'avenir pour l'un et l'autre partenaire.

Cette première description de la situation permet par ailleurs de situer les *contextes* internes des deux partenaires. L'entreprise PAR, grande structure, est naturellement organisée avec une répartition des tâches précise entre les acteurs et des procédures formalisées. La réalisation d'autres programmes de formation avec d'autres institutions leur permet d'avoir une certaine expérience de ce type de relation et de son déroulement. De son côté, l'institut CODE présente les caractéristiques classiques des petites structures : une différenciation des fonctions plus ou moins claire, une structure plate, ... . De plus, dans le cas présent, l'institut CODE est en pleine période d'incertitude et de changement. Sur ces sept mois de négociation, un nouveau directeur de l'Institut est nommé, une nouvelle affectation des tâches mise en place avec la création de différents services. En particulier, la personne chargée jusqu'alors de l'activité commerciale de l'Institut est promue responsable des programmes spécifiques entreprises. L'expérience de la gestion de tels programmes est donc là aussi réduite.

Les deux partenaires se trouvent donc au démarrage de leur relation dans un état d'esprit positif avec l'idée d'aboutir rapidement à la mise en place concrète du programme, ce que Kanter (1994) traduit en termes de "phase d'euphorie".

# 3. Le développement de la relation

## 3.1 Des débuts difficiles (mai 1996 – septembre 1997)

Les quelques dix mois qui s'annoncent avant le démarrage du programme doivent permettre aux deux parties de préparer et d'organiser dans tous les détails le programme à venir. L'entreprise PAR explicite ainsi ses attentes au responsable pédagogique en matière de contenu. La directrice de l'Institut de formation de PAR reste attentive et constate qu'une forte déperdition d'informations se produit. La définition des modules se met en place progressivement avec pour fil rouge le thème de la création de valeur. Il s'agit à tous prix d'éviter la juxtaposition d'interventions sans lien. La directrice de formation de l'entreprise PAR souhaite également rencontrer les intervenants envisagés mais, malgré des demandes répétées, elle n'en rencontre que trois sur les huit sélectionnés. Des difficultés de communication entre le responsable pédagogique et la directrice de formation finissent par être ressenties par la responsable des programmes de l'institut CODE début août.

> « La pression montait énormément. J'ai senti qu'il commençait à y avoir un malaise important entre le responsable de la formation de l'entreprise PAR et le responsable pédagogique, que manifestement le responsable pédagogique commençait à en avoir assez et que le responsable de la formation de l'entreprise PAR commençait à ne plus avoir confiance » - (Responsable des programmes intra-entreprise, institut CODE, 1998).

Alors que la tension s'affirme, le responsable des programmes de l'institut CODE informe sa direction. Cette dernière, à l'occasion d'une réunion mi-août, réalise l'incompréhension existante entre les deux partenaires. Un travail en interne au niveau de l'institut CODE permet de faire de nouvelles propositions pour le programme. Le pilotage de la relation est désormais pris en main par le directeur de l'institut CODE. A l'issue de la présentation du programme de formation au Comité Exécutif de l'entreprise PAR, la DRH de l'entreprise PAR demande le changement de responsable pédagogique qu'entérine l'institut CODE. Fin août, une réunion au sommet a lieu.

> « Les gens de PAR attendaient éventuellement de savoir s'ils allaient sortir l'institut CODE en totalité ou pas » - (Responsable des Programmes intra-entreprise, institut CODE, 1998).

***INTERPRETATION***

Ces cinq premiers mois sont l'occasion pour les deux partenaires de commencer à se connaître de manière plus approfondie dans le cadre concret du travail à réaliser en commun. Ils sont déjà marqués par des évolutions de la configuration initiale de la relation. Cet épisode se retrouve souvent dans la littérature sous les vocables de mise en oeuvre de

la relation (Forrest et Martin, 1992), d'apprentissage de la collaboration (Kanter, 1994), ou "de l'accord à l'installation" (Wacheux, 1996).

Si les grandes lignes de préparation du programme étaient tracées et validées par les protagonistes, la manière dont il devait se dérouler n'avait fait l'objet que de peu de précisions. Chacun démarrait la collaboration avec ses représentations mentales de la situation. l'entreprise PAR se faisait une certaine idée du programme à développer en fonction des besoins qu'il avait pu identifier en interne et des compétences qu'il attribuait à l'institut CODE. De son côté, le responsable pédagogique s'est également forgé une idée de ce programme en fonction de son expérience professionnelle antérieure et de ce qu'il avait cerné des besoins de l'entreprise PAR. Si un certain nombre d'éléments ont certes été définis dès les premiers mois de la relation, ils permettaient simplement d'en rester à un niveau de compréhension générale globale de l'un et de l'autre. Or, petit à petit, dans les semaines qui ont suivi, le responsable pédagogique est resté avec cette représentation et a fourni des propositions de travail qu'ils considéraient en fait comme des réponses adaptées aux besoins de l'entreprise PAR.

Au-delà de la difficulté à situer la manière de mener à bien les différentes étapes, des difficultés sont également nées d'une dissonance entre ce qui devait être fait et les résultats obtenus au quotidien : par exemple, alors que la directrice de la formation de l'entreprise PAR souhaitait rencontrer l'ensemble des intervenants, le responsable pédagogique considérait que les quelques personnes présentées devaient suffire. De même, les comptes rendus d'interviews fournis par le responsable pédagogique sont apparus trop restrictifs, ne pouvant servir véritablement d'outil de travail. Au delà de ces difficultés dans la gestion de la relation se cachent en fait des difficultés entre les individus porteurs des projets au sein des deux organisations dont l'incompatibilité va rejaillir sur le programme lui même. Les personnalités de ces deux acteurs apparaissent fortes mais assez éloignées.

> « La directrice de formation de l'entreprise PAR est quelqu'un […] qui a beaucoup de créativité, de tonus, de dynamisme et le responsable pédagogique est quelqu'un d'assez rigide » - (Responsable des programmes intra Entreprises, institut CODE, 1998).

Des incompréhensions répétées portant sur des éléments de détail ont fini par créer un lent processus de dégradation de la relation entre ces deux individus qui avaient chacun l'impression d'être sur la bonne voie - mais différente - sans être compris de l'autre et qui continuaient donc d'avancer, mais sur des chemins parallèles. A ce moment là, la présence d'une personne, moins en prise directe avec l'opérationnalisation quotidienne du programme mais tout de même suffisamment proche pour être en contact régulier avec chacun des responsables du projet, a eu une importance capitale. En diagnostiquant suffisamment tôt ces problèmes, elle a permis de réorienter la relation. L'intervention d'une tierce personne dans le quotidien de la relation, qui de plus est dotée d'une autorité formelle

importante, en l'occurrence le directeur de l'institut CODE, a permis de déplacer le centre d'attention de chacun des porteurs de projet et de remettre en confiance l'entreprise PAR.

L'état d'esprit avec lequel les partenaires ont démarré la relation était finalement assez différent, ce qu'il n'avait pas réalisé jusqu'alors. Pour l'entreprise PAR, le montage du programme proposé représente un signe fort en interne par rapport à l'ensemble des directions et a mobilisé une énergie importante pour passer du stade de l'idée à la réalisation du programme. La direction de la formation est donc personnellement très impliquée dans ce programme dont elle n'envisage pas qu'il puisse connaître des difficultés. De ce fait, elle va chercher à sécuriser au maximum sa réalisation en particulier en demandant très régulièrement de l'information et en considérant que ses demandes doivent obtenir des réponses dans les délais requis. La relation entre les deux partenaires au démarrage ne se fait donc pas d'égal à égal. L'entreprise PAR se considère comme un client, le client, qui peut et qui est en droit d'exiger un certain nombre d'attendus. L'institut CODE doit alors faire face et répondre. La domination de l'un des partenaires est perceptible.

Pour l'institut CODE, ce programme constitue un gros chantier dont il a peu l'expérience. La sélection du responsable pédagogique s'est faite au grée des rencontres sans forcément mesurer l'ampleur du programme à venir et le niveau d'exigence du partenaire. Par ailleurs, le contexte interne pour l'institut CODE est à cette époque particulièrement mouvant avec pour chacune des personnes de cette entreprise un enjeu professionnel personnel fort. En particulier, le directeur et la responsable des programmes entreprises viennent d'être nommés et sont aussi en phase d'apprentissage de leur fonction. L'institut CODE entre donc dans une phase de structuration interne importante après une période plus floue de vacance de direction depuis plusieurs mois. Ces incertitudes internes ont eu également des répercussions financières pour les personnes intervenant en son sein, et laissant à quelques uns une certaine amertume. Aussi, quand survient cette difficulté, l'analyse qui en est faite s'arrête à celle d'une incompatibilité interpersonnelle. La réponse qui est donnée est alors tout logiquement de changer d'acteur mais sans autre réflexion. De plus, cela est réalisé dans une certaine précipitation.

Au final, la configuration de la relation va donc se réaligner sur la dimension des individus par le changement de responsable pédagogique.

## 3.2 Une nouvelle configuration (septembre 1996 – mai 1997)

Un second épisode démarre donc au sein de cette phase d'acculturation et de conception du programme. Le nouveau responsable pédagogique pressenti a comme domaine de compétence la finance. Lors de la présentation de ce dernier, l'entreprise PAR considère que cela peut constituer un atout compte tenu des objectifs qu'elle veut donner au programme. Toutefois, malgré sa grande expérience de l'enseignement, cette personne n'a jusqu'alors jamais été amenée à diriger ce genre de formation.

Début septembre 1996, le nouveau responsable pédagogique provoque une réunion en interne à destination de tous les intervenants pour clarifier l'intervention de chacun et recueillir les informations nécessaires. Très vite, l'entreprise PAR réitère les demandes auxquelles elle n'avait pas eu de réponse : rencontre des intervenants envisagés, précision sur les modalités de réalisation, .... . Progressivement, l'entreprise PAR ressent une baisse d'implication du responsable pédagogique. Il devient de plus en plus difficile de le joindre et certains intervenants se plaignent d'un manque d'informations et d'organisation concernant les interventions de la part de l'institut de formation. D'autres se désistent dans le pilotage de certains séminaires.

Le mois de janvier arrive et le premier séminaire a lieu. L'évaluation qui en est faite par les participants n'est pas à la hauteur des espérances. La direction de la formation de l'entreprise PAR fait alors savoir que des intervenants dont la prestation est insuffisante ne peuvent être reconduits. Ces premiers résultats entretiennent l'inquiétude de l'entreprise PAR, qui de ce fait, augmente la pression.

> « On a du caler en permanence le programme pour que, avant la session, les participants sachent ce qui allait se passer » - (Directrice de la formation, Entreprise PAR, 07/98).

Le responsable pédagogique multiplie les courriers d'avertissements aux intervenants sur l'exigence du programme avec l'entreprise PAR et leur adresse nombre de recommandations. Des tensions naissent également entre l'institut de formation CODE et le responsable pédagogique, lequel semble ne pas pouvoir mettre en oeuvre les moyens qu'il souhaiterait pour faire face à la charge de travail que cette fonction implique, laquelle semble par ailleurs demander plus d'investissement qu'initialement prévu. Les séminaires se succèdent tant bien que mal, principalement au niveau logistique et organisationnel.

Au début du mois d'avril, le responsable pédagogique décide brusquement de se retirer de sa mission et ne participe pas à une réunion de coordination. En plein déroulement du programme, la crise est très violente entre les deux partenaires avec des lettres de mise en demeure. Le directeur de l'institut de formation CODE déclenche en interne un plan d'urgence pour le programme avec l'entreprise PAR et en informe sa direction « le client est

consterné » (Directeur de l'institut CODE, courrier du 17/04/98). De son côté, la DRH de l'entreprise PAR provoque une réunion avec sa direction et son partenaire. La place de responsable pédagogique est désormais vacante et un remplaçant doit être trouvé de toute urgence. Alors que le programme continue, que le responsable des programmes entreprises à l'institut CODE est absent pour raisons médicales, le directeur de l'institut CODE gère en direct le programme.

***INTERPRETATION***

Après un premier épisode de vie délicat, ce deuxième épisode, qui voit le programme mis en oeuvre, correspond à un lent éloignement des parties l'une de l'autre au niveau opérationnel et s'achève également par une crise.

La compréhension de l'évolution de la relation sur cet épisode nécessite de prendre en compte de multiples facteurs et niveaux d'analyse. L'arrivée d'un nouvel acteur majeur, le responsable pédagogique, conduit à redistribuer les cartes dans la relation. Les parties acceptent à ce niveau une certaine période d'ajustement mutuel et de connaissance des uns des autres. De prime abord, l'entreprise PAR accorde un certain crédit au nouvel arrivant compte tenu de ses compétences. De même, le nouveau responsable pédagogique semble très intéressé et motivé par sa nouvelle fonction. Les premiers contacts se passent donc dans un bon climat. Pourtant, assez rapidement, différentes dissonances vont apparaître à plusieurs niveaux de manière parallèle ou consécutive.

Le responsable pédagogique, en particulier, doit faire face à de nombreuses activités tant en liaison avec le partenaire qu'en interne. Du côté de l'entreprise PAR, les exigences sont importantes, tant sur le fond que sur la forme, avec une forte demande de disponibilité et d'attention, ce qui tranche à cette époque pour l'institut CODE par rapport à d'autres programmes où les niveaux d'attente en termes de prestation sont peut être moins élevés. Du côté de l'institut CODE, les tâches sont également multiples : organiser, motiver, impliquer les intervenants, les relancer, ... .

Or, petit à petit devant les difficultés rencontrées, le responsable pédagogique prend conscience de l'enjeu de cette fonction : il est effectivement difficile d'impliquer les intervenants qui ont par ailleurs beaucoup d'autres activités. La formation continue ne constitue pas en général l'activité première de ces individus et n'est pas un élément de reconnaissance au sein de la communauté académique. Lorsque certains s'y investissent, différentes motivations peuvent être trouvées, mais leur attention n'est pas focalisée pendant un laps de temps très long sur ces interventions ponctuelles. De plus, le responsable pédagogique ne dispose d'aucun moyen de pression particulier pour obtenir ce qui lui est nécessaire. Il cherche alors un soutien auprès d'autorités supérieures, la direction

de l'institut CODE, qu'il n'obtient pas exactement dans l'amplitude souhaitée. Le niveau d'implication qui en résulte pour le responsable pédagogique est donc important et probablement hors de proportion avec ce qu'il avait imaginé et compris du rôle de responsable. A ce stade, la manière dont le responsable pédagogique est entré dans le programme est instructive. Cette personne, après une brillante carrière de professeur, se trouve sur la fin de son activité et propose à la direction du groupe ses services dans différentes missions. Au moment où se produit la rupture avec le premier responsable pédagogique, cette personne réputée et disponible semble pouvoir convenir et elle accepte cette mission. La sélection s'effectue donc, à ce moment, davantage par recherche de compétences particulières eu égard à la mission à accomplir.

Lorsque les résultats, en l'occurrence les évaluations des participants lors du premier séminaire, reviennent mitigés, cela ajoute à une situation déjà difficile pour le responsable pédagogique. Dans la mesure où cet individu se situe en fin de carrière, l'amoncellement progressif de ces difficultés le conduit à renoncer petit à petit à sa mission trop sollicitante pour le temps qu'il est prêt à y consacrer. Dans la mesure où, là également, il n'existe pas de relation d'autorité entre la direction de l'institut CODE et ce responsable, celui-ci peut quitter sa fonction sans autre forme de procédure. La contrainte de la structure est donc très faible et laisse à l'acteur une grande liberté. Seul un contrat moral peut l'amener à ne pas quitter la relation en ces termes.

Le statut des relations entre l'institut CODE et les intervenants constitue un élément du contexte essentiel pour comprendre le fonctionnement interne de l'institut CODE. Son organisation ne lui confère pas de pouvoir hiérarchique particulier sur ses intervenants, donc ne peut les contraindre. Ces intervenants, professeurs dans la structure d'enseignement supérieur ou professionnels consultants extérieurs, ne sont en général pas salariés de l'institut CODE. Ils établissent des contrats de vacation pour une mission, lesquels ne confèrent à l'institut CODE qu'un pouvoir d'autorité et de sanction très minime en cas de mauvaise réalisation. Par ailleurs, de par sa fonction même, la direction de l'institut CODE ne peut s'impliquer autant dans le quotidien de tous les programmes au risque d'endosser progressivement la responsabilité elle même du programme.

Constatant progressivement cette baisse d'implication, l'entreprise PAR va chercher à combler le manque en se tournant vers d'autres interlocuteurs qu'il connaît, à savoir la responsable des programmes entreprises et son secrétariat. Cette période est synonyme pour l'entreprise PAR d'incertitude qu'il faut absolument chercher à résoudre, incertitude que comprend tout à fait l'institut CODE.

> « On avait l'entreprise PAR au téléphone tous les deux jours, inquiets. Il faut se mettre à leur place aussi : c'est un programme qu'ils avaient vendu au Comité Exécutif, ils avaient recruté les participants, ils s'étaient donné du mal pour mettre dans la promotion des participants dont certains étaient déjà dans le Comité Exécutif. C'est la catastrophe

si l'institut CODE ne fait pas son boulot. (Responsable des programmes intra entreprises, institut CODE, 1998).

A ce moment, une confusion des rôles s'instaure avec des demandes partant de tous côtés. Malgré la volonté de l'institut CODE de repositionner chacun, tout se complique et rend l'obtention de résultats encore plus délicate.

Le départ imprévu du responsable pédagogique plonge les deux partenaires dans des angoisses très fortes et conduit à nouveau à l'intervention des autorités supérieures dans le cours de la relation. L'agacement pour l'entreprise PAR est très réel. Si des concertations très importantes ont lieu en interne chez chacun des partenaires, d'autres vont également se dérouler entre les deux partenaires et notamment entre le directeur de l'institut CODE et la directrice de la formation de l'entreprise PAR qui ont tous deux intérêt, pour des raisons différentes, à sauver la relation. Une relation particulière s'instaure alors, faite tantôt de menaces et tantôt de proximité. La situation apparaît pour l'entreprise PAR totalement extraordinaire au sens premier du terme et impensable. L'absence de possibilité d'exercice d'autorité de la part de l'institut CODE sur son responsable est très difficilement compréhensible dans le contexte d'une entreprise classique. Face à une telle situation, le directeur de l'institut CODE, de manière tout à la fois volontaire et subie, ne cherche pas à dissimuler les difficultés auxquelles il doit faire face.

« A un moment, le seul moyen de gérer l'affaire [avec la directrice de la formation l'entreprise PAR], était de lui montrer l'envers du rideau parce que je pensais qu'elle était capable de comprendre » - (Directeur, institut CODE, 07/1998).

La directrice de formation de l'entreprise PAR se retrouve ainsi à constater par elle-même les problèmes organisationnels internes à l'institut CODE. A certains moments, l'entreprise PAR va même aider l'institut CODE, par ses menaces, en appuyant les récriminations du directeur de l'institut CODE. En quelque sorte, à certains instants de la crise, chacune des directions "opérationnelles" va accepter d'aider l'autre pour s'en sortir elle-même plus facilement. La dépendance de l'un envers l'autre, et réciproquement, se constate de manière évidente ; aucune domination d'une des deux parties ne peut être affirmée. Les acteurs mettent en œuvre tous les moyens pour essayer de sortir de la crise dans laquelle ils se trouvent.

Cet épisode est enfin le révélateur du choc potentiel de deux cultures différentes :

« On avait l'impression qu'ils (les intervenants) ne connaissaient pas l'entreprise PAR ; on était vexé. On était choqué que l'institut CODE considère qu'il n'était pas nécessaire de consacrer du temps à l'entreprise PAR. On est quand même une grosse institution » - (Directrice de la Formation, entreprise PAR, 07/1998).

## 4. Quand des évènements extérieurs bousculent le cours de la relation (mai 1997 – septembre 1997)

En mai 1997, arrive le nouveau responsable pédagogique. Cette personne, de formation identique à celle du directeur de l'institut CODE est en instance de pourvoir un poste au sein de l'établissement d'enseignement supérieur du groupe. Celui-ci est déjà connu de PAR puisqu'il a eu l'occasion d'intervenir dans une autre formation pour l'entreprise, laquelle s'était bien déroulée, dans un bon climat.

> « Il bénéficiait d'un grand crédit de la part du directeur de la formation de PAR » - (Responsable des programmes inra Entreprises, institut CODE, 1998).

Petit à petit, la confiance se réinstalle entre les deux protagonistes. La communication s'effectue facilement dans un climat constructif. Alors que le programme semble trouver un cours plus calme, début octobre, le responsable pédagogique annonce à la responsable des programmes entreprises de l'institut CODE qu'il n'obtient pas le poste auquel il avait postulé et que, par conséquent, il ne pourra s'occuper du programme BS l'année prochaine. L'information est capitale alors que recommence la réflexion pour le futur BS. Le responsable des programmes intra de l'institut CODE en informe alors immédiatement sa hiérarchie et là, une véritable crise de confiance naît : le directeur de l'institut CODE ne sait comment informer l'entreprise PAR de ce nouvel évènement.

Lorsque la direction de l'entreprise PAR apprend la nouvelle, une violente tempête éclate et la rupture menace.

Malgré l'incertitude du devenir de la relation, il faut continuer à travailler sur le programme de la prochaine promotion. Cela revient au directeur des programmes de l'institut CODE qui propose différentes voies d'amélioration. L'entreprise PAR fait savoir qu'ils souhaitent interrompre la relation.

***INTERPRETATION***

Durant cet épisode, la phase d'ajustement mutuel est ténue dans la mesure où les deux acteurs majeurs de la relation ont eu l'occasion de se connaître par ailleurs. L'expérience passée dans le cadre d'une autre formation leur a permis de démarrer cette nouvelle collaboration avec un capital confiance et un respect mutuel fort. Durant ces quelques mois, les deux partenaires, chacun dans leur rôle respectif, témoignent d'un engagement et d'un investissement importants. Ainsi, l'entreprise PAR aborde t-elle pour la première fois le programme de manière plus détendue.

Parallèlement, cette phase permet de mettre en évidence un début d'apprentissage individuel fort, tant au niveau de la direction de la formation de l'entreprise PAR, que pour l'institut CODE. L'importance de la formalisation d'un certain nombre d'éléments apparaît désormais évidente et entre dans les faits.

La relation parvient alors à une certaine harmonie : les résultats sont plutôt positifs et permettent à la direction de la formation de l'entreprise PAR de renvoyer vers sa hiérarchie des informations plus rassurantes, les participants sont globalement satisfaits et les échanges avec l'institut CODE se déroulent dans un climat constructif.

La survenue d'un élément tout à fait extérieur à la relation - la non obtention du poste dans l'établissement supérieur par le responsable pédagogique - va pourtant bousculer son cours de manière tout à fait considérable. Une fois encore, et en quelques semaines, la collaboration va voir son avenir très compromis. Pour l'institut CODE, l'accumulation de difficultés sur un laps de temps court, provoque un instant une incapacité à réagir et à faire face à la réalité. La peur de l'attitude du partenaire, le risque de voir le programme s'arrêter brusquement paralysent l'institut CODE. Arrive alors le plus délicat : le partenaire apprend la situation par des voies détournées et a le sentiment d'avoir été profondément trompé. Seules des relations interpersonnelles fortes, un respect mutuel réel entre le responsable pédagogique et la direction de la formation de l'entreprise PAR vont permettre à l'entreprise PAR de dépasser "l'affront". Si la nouvelle est brutale, la réaction doit être tout aussi rapide. La balle est alors dans le camp de l'entreprise PAR qui, à cet instant, tient entre ses mains de par sa décision, le sort de la relation.

La poursuite de la relation va tenir tant à la difficulté d'interrompre la relation qu'à un ensemble de concours de circonstances à la fois externes et internes. L'entreprise PAR se trouve alors face à plusieurs options :

> « On était confronté au choix : arrêter, repousser d'un an, ou enfin continuer avec l'institut CODE » - (DRH, entreprise PAR, 07/1998).

> « La première possibilité semble difficile pour plusieurs raisons : la nouvelle promotion devant démarrer en janvier 1998, il apparaît irréaliste qu'une autre institution puisse prendre le relais" » (Directrice de la Formation, entreprise PAR, 07/1998).

Par ailleurs, arrêter tout signifierait aussi, pour ceux qui avaient porté ce programme en interne, un échec. En particulier, la direction de la formation s'est investie personnellement de manière très forte pour faire naître et mettre en oeuvre ce programme. Aussi, stopper la collaboration reviendrait à reconnaître une erreur d'appréciation majeure vis à vis de sa hiérarchie. La seconde option revient en fait à signer l'arrêt de mort du programme, d'autres expériences ayant témoigné de cet état de fait par le passé. La dernière implique, coûte que

coûte, "aux forceps de reboucler le programme" » - (Directrice de la Formation, entreprise PAR, 07/1998).

A ce moment, un évènement extérieur à la relation, lié aux contextes internes de l'entreprise PAR et de l'institut CODE va jouer un rôle important. Le DRH de l'entreprise PAR quitte en effet ses fonctions et une nouvelle personne est promue, laquelle connaît par ailleurs très bien le président du directoire du groupe dont dépend l'institut de formation CODE, puisque celui-ci avait auparavant occupé des fonctions de direction dans l'entreprise PAR. Les deux premières options semblant aux yeux de l'entreprise PAR difficilement réalisables et compte tenu de leur contexte interne, l'orientation envisagée est plutôt celle de la poursuite du programme mais sous certaines conditions. Le rapport de domination n'est plus autant en faveur de l'entreprise PAR. L'institut CODE dispose également d'atouts majeurs dans la relation. Cette prise de conscience constitue d'ailleurs un argument qu'utilisera l'institut CODE pour se rassurer dans cette période délicate. Ils reconnaissent ainsi que l'entreprise PAR aurait pu à cet instant, et de manière tout à fait légitime, interrompre la relation. La surprise sera même grande de voir le contraire se mettre en place.

Des discussions fortes s'engagent alors pour juger de la faisabilité éventuelle d'un tel scénario. La prise en compte de l'ensemble des évènements passés va influer sur le cours de la relation en poussant l'entreprise PAR à formaliser davantage les différentes étapes et à demander des engagements écrits à l'institut CODE.

## 5. Un autre souffle (octobre 1997- mars 1998)

Fin octobre 1997, de manière fortuite, une discussion entre le responsable des programmes entreprises de CODE et un professeur débouche sur l'accord verbal de celui-ci pour occuper la fonction de responsable pédagogique de ce programme. Convaincue de l'intérêt de ce genre de programme pour l'institut, et par ailleurs expérimentée dans ce type de fonction pour avoir exercé de telles responsabilités dans d'autres occasions, cette personne semble présenter le "référentiel suffisant". La situation de crise est majeure. Une rencontre est prévue le lendemain entre les deux plus hautes directions pour savoir quelle suite donner aux évènements.

> « [Une telle rencontre] est extrêmement, extrêmement rare ; je ne suis au courant d'aucune rencontre, un peu de crise, à ce niveau là » - (RP4, institut CODE, 1998).

Lors de leur entretien avec les dirigeants de l'entreprise PAR, le président du directoire de l'institut CODE et le directeur général cherchent à rassurer le partenaire. Des engagements sont pris quant à la nomination du prochain responsable. L'entreprise PAR exige notamment de pouvoir rencontrer cette personne avant sa nomination définitive et que ce dernier soit doté de compétences certaines en matière de gestion de ces programmes.

Le 19 novembre, présentation officielle est faite à l'entreprise PAR. Le premier contact se déroule dans de bons termes avec le sentiment pour l'entreprise PAR d'une qualité "d'écoute", d'une réelle "implication" et de la capacité à faire des propositions allant dans le sens souhaité par l'entreprise PAR. Le nouvel interlocuteur est accepté par l'entreprise PAR.

Le travail s'instaure dans le sens de la "continuité" mais en recherchant plus de lisibilité.

> « Nous avons eu l'impression que le programme n'a pas eu l'importance à l'institut CODE qu'il devrait avoir ou qu'il aurait dû avoir (propos du Président de l'entreprise PAR, rapportés par RP4, institut CODE, 1998).

Dans les semaines qui suivent, l'organisation au jour le jour du programme se met en place. Toutefois, l'ensemble de la nervosité chez le partenaire PAR ne se dissipe pas tout à fait et plus le démarrage du programme approche, plus la tension se fait sentir avec la recherche du maximum d'éléments informatifs sur le contenu et l'organisation du programme et toujours la même impossibilité, en partie, pour l'institut CODE de répondre à toutes les demandes dans les temps souhaités. A ce moment même, le responsable pédagogique donne quelques signes d'agacement devant une insistance qu'il juge par moment excessive.

Finalement, dans une crispation réelle de part et d'autre, le nouveau programme démarre en janvier 1998 avec une première intervention dont l'objectif est d'instaurer la convivialité entre les stagiaires. Le résultat n'est pas à la hauteur des espérances, mi-succès, mi-échec. Les trois journées suivantes sont par contre évaluées de manière très positive, avec la nette impression pour l'entreprise PAR d'un saut qualitatif réel par rapport aux interventions de l'an passé. L'ambiance se détend alors. Les modules des mois suivants affichent des résultats tout à fait satisfaisants. Une confiance de plus en plus forte s'instaure entre les partenaires.

Cette réussite fournit les conditions nécessaires à une réflexion plus approfondie sur une évolution du programme BS pour les années à venir. En mars 1998, l'entreprise PAR propose à l'institut CODE de travailler sur l'idée d'internationalisation du programme pour 1999.

***INTERPRETATION***

Cette phase de la relation fait suite à trois crises fortes entre les deux partenaires et se caractérise par une certaine normalisation des rapports.

Après de graves difficultés et des ruptures définitives évitées de justesse, pour la première fois dans le processus, le recrutement du nouveau responsable pédagogique a donné lieu à la mise en place de certaines procédures. Un premier apprentissage s'est effectué à ce niveau pour les deux partenaires. L'institut CODE a désormais conscience que cette fonction ne peut être confiée à tout intervenant, aussi excellent soit-il, dans son domaine s'il ne dispose d'un certain nombre de compétences spécifiques pour exercer celle-ci. Il est en effet indispensable que cette personne soit dotée de capacité d'écoute, soit disponible et force de proposition, ait un sens commercial, sache communiquer en interne, ait un sens de l'organisation.... Au moment de la recherche de ce nouvel individu, un énorme travail de légitimation du programme BS en interne au niveau de l'institut CODE lui-même a dû être mené. La succession rapide des responsables pédagogiques offrait à l'extérieur une piètre image et peu nombnreux étaient ceux qui acceptaient d'approcher un tel volcan.

> « On parlait du programme entre nous [professeurs] en termes négatifs » - (RP4, institut CODE, 1998).

Le rôle d'explicitation de cette collaboration a donc été essentiel.

> « J'ai découvert que c'est un programme qui est véritablement un programme pour les cadres haut potentiel, cadres dirigeants de haut niveau. (…) J'avais pensé que c'était un programme un petit peu pour jeunes cadres, un peu plus mûrs que des sortis d'école mais pas plus » - (RP4, institut CODE, 1998).

Dans le cadre de cette collaboration, l'expérience du responsable pédagogique au niveau du management d'autres programmes a sans aucun doute constitué un atout indéniable à plusieurs titres. La conception, tout comme l'organisation de ce type de formation lui sont familières et lui ont permis de diagnostiquer rapidement une trop grande complexité dans l'architecture du programme qui induisait une complexité logistique et organisationnelle. Une organisation des modules par demi-journée pose davantage de problèmes dans le management des intervenants et leurs liens, qu'une organisation par journée entière sur un même thème. De même, cette expérience a permis de proposer un certain nombre d'innovations qui pouvaient tout à fait répondre aux besoins de l'entreprise PAR et s'insérer dans une certaine approche du management à laquelle l'entreprise PAR a été sensible. Le nouveau responsable pédagogique était lui-même particulièrement motivé.

Toutefois, cette expérience n'est pas le seul élément qui a permis à la relation de se développer de manière plus harmonieuse. Un certain nombre d'aménagements ont été apportés au programme.

> « Il fallait simplifier, c'est-à-dire revenir à un schéma où on a à peu près une journée par thème, un professeur au lieu d'avoir ce ballet, ce défilé d'intervenants sur des formations différentes, certains venant pour la journée, d'autres pour la demi-journée, certains venant pour une heure trente puis revenant plus tard » - (RP4, institut CODE, 1998).

Le nouveau programme envisagé s'est donc appuyé sur ces principes d'allègement et de recherche d'une meilleure lisibilité. Par ailleurs, deux innovations principales ont été proposées. La première portait sur la mise en œuvre de communautés d'apprentissage, lieu d'échanges d'expériences entre les participants. L'incertitude et le risque associés à ce nouveau dispositif étant faible, son acceptation n'a pas posé de difficulté. La seconde concernait un changement plus significatif au niveau des projets d'actions, module important du programme. Le souhait du responsable pédagogique était que les sujets de projets soient apportés par les participants et non qu'ils soient fournis par la direction. Cette inversion de la charge de la preuve a reçu un accueil incertain de la part de la directrice de formation, craignant que les participants ne trouvent pas forcément ces sujets. L'écoute favorable du Président de l'entreprise PAR à ce sujet a permis de lever les doutes, et à la proposition d'être acceptée. Les nouvelles orientations avaient reçu la légitimité interne nécessaire pour être mises en œuvre.

Si quelques modifications ont été apportées au programme, la manière de travailler a également connu une évolution profonde et a contribué à transformer le climat de la relation. L'implication de l'ensemble des intervenants a été très forte et le rôle de chacun parfaitement compris de tous. Alors qu'auparavant une certaine confusion existait, chacun a clairement rempli sa mission. L'institut CODE qui connaissait d'importantes difficultés dans son organisation interne s'est efforcée de respecter des engagements, d'ailleurs clarifiés par rapport aux mois précédents. L'institut CODE a ainsi cherché à prouver à son partenaire qu'il était capable de faire ce qu'il disait.

> « Il a fallu tout le mois de novembre et de décembre pour leur démontrer que ce programme était important pour nous et que nous y consacrons du temps et que nous faisons ce que nous promettons » - (RP4, institut CODE, 1998).

Dans cette période de recomposition d'un nouveau programme, la recherche de la compréhension des besoins du partenaire a été une priorité de l'action du responsable pédagogique. Cela s'est traduit par une grande capacité d'écoute et des échanges réalisés avec le dessin de véritablement construire en commun. Petit à petit s'est développée une vision commune, partagée de ce que devait être ce programme. Le travail de réassurance du partenaire a constitué un élément rémanent de novembre à janvier et à tous les niveaux : opérationnel auprès de la directrice de la formation de l'entreprise PAR et de son attachée, de sa direction et de son Président également. En interne, un autre travail de légitimation du programme et de remotivation des intervenants a dû être effectué. Le responsable

pédagogique a développé une communication forte avec les intervenants dans le programme : ceux qui pouvaient à nouveau intervenir car leur prestation antérieure s'était bien déroulée, ceux que le responsable pédagogique souhaitait voir revenir contre l'avis de l'entreprise PAR avec un travail sur le fond, la forme et le relationnel très fort, ceux qu'il n'était pas souhaitable d'impliquer à nouveau dans le programme, et les nouveaux. De nombreux courriers ont donc été rédigés, des mails envoyés, des réunions organisées.

Si l'ensemble de cette démarche a permis de diminuer le niveau d'inquiétude de l'entreprise PAR, ce n'est qu'avec les résultats issus des évaluations du premier module que le niveau de tension a véritablement chuté. En interne, l'action de la direction de la formation était enfin légitimée et elle prouvait la pertinence de la persévérance de la relation avec l'institut CODE. Le programme pouvait désormais acquérir les lettres de noblesse auxquelles il prétendait. Ce test positif a posé la première pierre d'une véritable relation de confiance entre les partenaires. Signe anecdotique mais révélateur, c'est à partir de ce moment que la directrice de la formation de l'entreprise PAR a tutoyé le responsable pédagogique (février 1998). Un véritable rapport d'égalité et de partenariat se mettait en place et allait se vérifier dans les semaines suivantes.

Petit à petit, une sorte de spirale vertueuse s'est mise en marche. L'organisation des modules suivants se faisait sans accroc particulier, les participants étaient satisfaits, voire très satisfaits de la formation, les résultats atteignaient les niveaux de performance recherchés. En retour, la pression exercée par l'entreprise PAR était moindre. Les appréciations portées par le Président de l'entreprise PAR lors de la remise des diplômes ont consacré le programme et ses animateurs. Le programme était légitimé, le travail de chacun des partenaires vis-à-vis de sa structure interne également.

## 6. Vers l'internationalisation du programme : quand l'objectif de la relation évolue (mars 1998)

Le projet envisagé consiste à s'appuyer sur l'existant mais en réalisant l'ensemble des interventions en anglais et en faisant séjourner le programme dans différents pays. Cette nouvelle orientation présente pour les deux institutions des intérêts divers mais réels. Pour l'entreprise PAR, il s'agit notamment d'occuper une niche au niveau européen sur laquelle aucun de ses homologues ne se situe, avec la force d'une expérience française de deux ans. Pour l'institut CODE, cela positionne l'institut sur la scène internationale avec une reconnaissance des compétences et une valeur ajoutée supplémentaire.

L'internationalisation de la formation implique selon la directrice de la formation de l'entreprise PAR que des partenariats soient noués avec d'autres universités européennes. Elle craint en effet que la visibilité de l'institut CODE au niveau européen ne soit pas suffisante aux yeux des autres divisions et souhaite donc que l'on s'attache les compétences des meilleures institutions étrangères. Différentes institutions sont retenues en Angleterre, en Italie, aux Pays-Bas, en Hongrie et en Espagne. Des contacts sont entrepris et des contrats formels passés avec certains établissements alors que pour d'autres les engagements restent verbaux.
En avril 1998, le programme est complètement renouvelé tant par son contenu que par ses intervenants.

Début 1999, les participants expérimentent le nouveau programme. Le responsable pédagogique à son niveau connaît de nombreuses difficultés pour organiser ces modules et s'assurer de leur mise en œuvre dans les conditions définies. Le partenariat avec les autres établissements s'avère très difficile. La multiplication des lieux de formation et la délégation d'une partie des contenus complexifient le dispositif. Il en résulte pour le responsable pédagogique et la directrice de la formation une très forte inquiétude. Du côté des participants, les difficultés n'apparaissent pas et le programme recueille des avis extrêmement favorables.

L'investissement pour le responsable pédagogique est donc considérable. En milieu d'année, il sait que si le programme ne connaît pas de changements majeurs dans ses différentes dimensions, il peut exister dans cette situation pour les 2 ou 3 années à venir. Il réfléchit ainsi à un certain désengagement : tout au moins souhaite t-il pouvoir être déchargé de certaines tâches administratives très coûteuses en temps. En septembre, le responsable pédagogique recrute un étudiant pour le programme 2000 comme assistant. Il aura en charge les aspects plus administratifs du dossier et devra être présent sur place lors des modules de formation.

Alors que le quatrième programme se met en place, le responsable pédagogique annonce en janvier 2000 son souhait de se retirer du programme. Commence alors la phase de recherche de son successeur. Des contacts sont pris par le responsable pédagogique lui-même mais sans succès. L'entreprise PAR propose quelques noms de personnes qu'elle aimerait voir rejoindre son programme. L'institut CODE les contacte mais elles déclinent la proposition. L'implication du responsable pédagogique étant moindre, les résultats s'en ressentent et un certain nombre d'accrocs pédagogiques ont lieu. Le premier séminaire est moins bien évalué. L'assistant embauché gère le quotidien du programme mais son autonomie reste limitée dans un programme complexe avec de nombreuses incertitudes.

L'été arrivant et l'organisation du programme futur devant démarrer, les exigences se font plus précises. Après l'impossibilité de trouver en interne au sein de l'institut CODE un successeur, la solution externe est envisagée. Une personne est retenue dans le cadre d'une solution mixte : elle serait en charge de l'opérationnel et suivrait la réalisation des modules, le responsable pédagogique actuel assumant un rôle de conseil en « coulisse ». La rencontre avec les membres de l'entreprise PAR a lieu fin août mais le contact passe mal et l'entreprise PAR appose son *veto* à la venue de cette personne dans le programme. En septembre, la situation est à nouveau très délicate et l'avenir du programme en pointillé :

> « [A ce jour], nous n'avons pas de date pour le programme de 2001 - (RP4, institut CODE, 09/00).

En septembre 2000, la situation se complique, le responsable pédagogique ayant pris des engagements pour d'autres activités et par conséquent signifié son impossibilité de continuer à assumer ses fonctions dans le cadre de la BS de l'entreprise PAR.

Devant cette absence de remplacement, de nouvelles grandes manœuvres se mettent en place. Les directions au plus haut niveau se rencontrent à nouveau. Le Président de l'entreprise PAR signifie son mécontentement et son insatisfaction devant l'absence de prise en considération de leur programme par les dirigeants de l'institut CODE.

Finalement, en novembre, le nouveau responsable pédagogique prend ses fonctions. Il s'agit d'un professeur émérite, expérimenté dans ce type de métier et prêt à s'investir.

> « On a des intérêts très liés avec l'institut CODE. L'institut de formation PAR et l'institut CODE, nous sommes condamnés à vivre ensemble » - (Directrice de la formation, l'entreprise PAR, 01/01).

***INTERPRETATION***

Les orientations stratégiques actuelles de l'entreprise PAR confèrent à la notion de pays une place de plus en plus réduite au profit de celle de business unit. Si la gestion des ressources humaines et la formation restent locales, l'Institut de formation français, comme ses homologues, ne peut faire fi de cette évolution. L'échelle de référence est donc aujourd'hui au minimum européenne et dans la mesure où un tel programme n'a pas son équivalent dans les pays voisins, l'idée de l'ouvrir aux autres filiales constitue pour la direction de la formation de l'entreprise PAR une réelle opportunité. Par ailleurs, compte tenu même de la population concernée, l'entreprise au niveau français ne peut être assurée de trouver tous les ans une vingtaine de stagiaires. C'est donc la pérennité du programme qui est en jeu. Au cours d'un forum interne des responsables des ressources humaines, la direction de la formation a donc l'occasion d'informer ses collègues de l'existence d'un tel

programme en France et de la possibilité de l'ouvrir à l'ensemble des filiales intéressées. Ayant rencontré un certain intérêt de son auditoire, une réflexion sur l'organisation d'un tel programme peut alors être proposée à l'institut CODE.

L'Institut de formation, de par son adossement à un établissement de formation supérieur de renom et de par les contacts directs des intervenants à l'international, est en mesure de faire des propositions rapidement à l'entreprise PAR pour viser cet objectif. Le responsable pédagogique entreprend des contacts avec des homologues universitaires étrangers ou avec les services de formation continue de ces structures. Les premiers échanges portent sur les principes de faisabilité d'une telle action. Deux mois après la demande de l'entreprise PAR, l'institut CODE est en mesure de proposer des interlocuteurs européens avec lesquels le programme peut se développer. L'entreprise PAR donne son accord sur l'ensemble du projet et le responsable pédagogique entreprend la construction des différents modules qui s'avère être une tâche très mobilisatrice : identification des bons interlocuteurs, organisation des sessions de formation et des visites d'entreprises à réaliser sur place, …. Le responsable pédagogique informe régulièrement l'entreprise ASS pour faire valider les orientations retenues. L'entreprise PAR suit de près l'évolution de l'organisation du nouveau programme qui implique ses homologues et dont elle doit assumer la responsabilité.

Le premier module se déroule dans de bonnes conditions. Le partenaire étranger a assuré les interventions telles que prévues même si l'une des visites d'entreprise envisagées a dû être modifiée au dernier moment. Le responsable pédagogique comme la DRH de l'entreprise PAR participent à ce séminaire. La réalisation du second module va poser des difficultés organisationnelles bien supérieures qui obligent le responsable pédagogique à demander l'intervention d'un de ses collègues français en urgence pour suppléer l'absence d'un intervenant local. Les visites d'entreprises prévues apparaissent insuffisamment préparées et demandent au responsable pédagogique des aménagements en urgence. Cette première expérience conduit l'institut CODE et l'entreprise PAR à chercher la sécurisation maximale pour les modules à venir mais celle-ci s'avère très délicate à obtenir. Des difficultés similaires vont émailler l'ensemble du déroulement du programme. Le bouleversement complet du programme ne permet plus, ni à l'institut CODE, ni à l'entreprise PAR, de s'appuyer sur les repères acquis lors des formations précédentes.

Cet investissement est perçu par le responsable pédagogique comme trop important et nécessitant une gestion administrative et organisationnelle excessive par rapport aux moyens qu'il peut allouer à cette action. Après discussion en interne avec l'institut CODE sur ces aspects et dans la mesure où les aspects budgétaires ne posaient pas problème, la décision est prise de recruter un adjoint au responsable pédagogique pour le soulager dans cet accompagnement. Le responsable pédagogique souhaite se retirer progressivement et

commence à organiser l'avenir du pilotage du programme BS de manière différente. En janvier 2000, il indique clairement, tant à l'institut CODE qu'à l'entreprise PAR, qu'il souhaite transmettre la responsabilité pédagogique à un autre acteur. Dans la mesure où cette décision n'est pas assortie d'une échéance précise, de longs mois vont s'écouler avant qu'un remplaçant ne soit trouvé. Des contacts sont pris mais sans succès. L'implication du responsable pédagogique se faisant moins forte, le déroulement du programme de formation connaît plus d'accrocs en dépit de la présence de son adjoint. Cette personne ne bénéficie, ni de la même autorité, ni de la même légitimité, que le responsable pédagogique. Si elle assure les aspects organisationnels et logistiques des modules avec performance, elle a plus de difficultés pour imposer des évolutions dans le programme ou des réajustements quand ils doivent être faits. Par ailleurs, fort de son expérience, l'entreprise PAR accorde une attention particulière aux propositions de succession qui lui sont faites qu'elle veut valider.

En septembre, alors qu'aucune solution de remplacement n'est encore trouvée et que le responsable pédagogique en titre ne peut plus s'impliquer à la hauteur nécessaire, une nouvelle crise éclate et fournit l'occasion d'une réunion au sommet des directions des deux établissements. Cette réunion se déroule dans un contexte fort tendu, lié aux difficultés que connaît le programme et en raison de l'évocation par l'institut CODE de considérations externes au programme que n'apprécie guère l'entreprise PAR. L'institut CODE redouble alors d'efforts pour convaincre certaines personnalités, et finalement en novembre, un nouveau responsable pédagogique est nommé.

## CAS 2 : PARTENARIAT, RUPTURE ET REPRISE AUTOUR D'UN PROGRAMME DE FORMATION (1993 - 2003)

*« On a trouvé notre voix en marchant »*, DRH adjoint de l'entreprise ASS, juillet 1998.

### 1. Les origines du partenariat

L'entreprise ASS est un établissement financier de grande envergure, fondé au début du XIXème siècle. En 1991-1992, une reconfiguration importante est opérée et aboutit à la fusion de structures locales en quelques trente structures régionales. Dès 1992, une nouvelle politique de gestion des ressources humaines est mise en place, centrée sur la gestion des compétences. En collaboration avec l'Education Nationale, une analyse des métiers est entreprise permettant d'identifier les compétences nécessaires à leur exercice.

C'est à ce moment qu'un certain nombre de questions se sont posées quant aux programmes de formation existants et à l'évolution qu'il était nécessaire de leur donner :

> « [On souhaitait] remplacer le Brevet d'Aptitude 2 que l'on avait démarré avec la structure BVT[1]. L'objectif alors était de faire un vivier. L'intéressé se donnait du mal, suivait des cours de qualité mais se retrouvait dans son guichet. Cela a désappointé beaucoup de personnes et l'on a pensé qu'il fallait renouveler les termes de ce programme » - (DRH1, entreprise ASS, 07/98).

Une certaine usure dans la relation, le souhait d'un nouveau positionnement de cette formation conduisent l'entreprise ASS à se rapprocher de l'institut CODE.

### 2. La naissance du partenariat

C'est par un appel téléphonique, fin 1992, que démarre la relation entre les deux institutions. La DRH de l'entreprise ASS fait part à la responsable de la formation Entreprises de son souhait de bâtir un programme de formation spécifique en management pour certains collaborateurs. Il s'agit de personnes destinées, dans le court terme, à faire

---

[1] BVT : Institut de formation national adossé à l'un des plus prestigieux établissement de formation en management.

partie des comités de direction et qui seront proposées par les Présidents des structures régionales. L'institut CODE leur semble être le bon interlocuteur compte tenu de sa réputation et de la nécessité de marquer une rupture.

Le responsable de la formation Entreprises CODE s'empare du dossier, rencontre les responsables de la formation dans l'entreprise ASS et fait ses premières propositions.

> « C'est un programme relativement classique, l'architecture n'était pas particulièrement difficile à créer » - (Resp. des programmes intra Entreprises, l'institut CODE, 04/98).

Le programme envisagé s'articule autour d'une dizaine de modules de trois jours de formation dans les domaines du marketing, de la gestion, des ressources humaines et de la stratégie. Une évaluation continue et individuelle des participants est prévue. Elle doit leur permettre d'obtenir des équivalences pour des inscriptions vers d'autres diplômes de l'institut CODE.

Il s'agit à cette époque pour l'entreprise ASS de renouveler l'ensemble de la gamme des programmes de formation nationale, renouvellement qui nécessite l'accord des partenaires sociaux comme le stipulent les dispositions statutaires. En particulier, un vaste programme destiné, à terme, à plusieurs milliers de salariés est revu. Une très longue période de négociations démarre entre les différentes parties prenantes. Les discussions ne portent pas tant sur les objectifs et les contenus que sur les procédures de sélection et d'évaluation dans le dispositif de formation et sur leurs conséquences. Le programme pour les cadres, d'envergure plus modeste, ne donne pas lieu à de tels débats mais se développe dans un contexte global difficile. Pour tenir compte de différentes remarques, quelques modifications mineures sont apportées à la proposition initiale.

Plus d'un an après les premiers échanges, le 19 décembre 1994, la DRH de l'entreprise ASS adresse à l'institut CODE un courrier d'accord de principe pour la mise en place du programme « Parcours Management ». Dans les semaines qui suivent, une convention de formation extrêmement détaillée (quelques cent pages) est envoyée à l'institut CODE.

***INTERPRETATION***

Alors que la raison d'être du rapprochement entre les deux structures est affichée assez clairement dès le début des échanges – bâtir un programme de formation en management pour cadres des caisses à potentiel -, ce premier épisode se caractérise, pour ce type de relation, par un délai relativement long entre les premiers échanges et la décision officielle de mise en œuvre du programme.

Dans un contexte de refonte de l'offre de formation, des options s'offrent à la DRH en matière de positionnement de ce programme. Un certain nombre de constats sont réalisés en interne. L'image du programme AXE est trop moyenne : l'absence d'évolution hiérarchique pour nombre de participants à l'issue de la formation laisse planer un doute sur l'intérêt d'un tel programme. Bien que les possibilités d'action pour l'entreprise ASS à ce niveau soient inexistantes – ceci relève de la compétence de chacune des structures -, il s'agit d'une difficulté majeure sur le programme. Par ailleurs, tout en étant satisfait de la prestation réalisée par le centre de formation jusqu'alors, une certaine routine s'est installée. Il apparaît alors nécessaire à la DRH de marquer une rupture avec l'existant pour faire rebondir cette formation et lui redonner les lettres de noblesse auxquelles, légitimement, elle pourrait prétendre.

Compte tenu du positionnement de ce programme – formation de haut niveau – et de l'image que l'entreprise ASS souhaitent en donner, la DRH se rapproche naturellement de l'institut CODE. Ils recherchent un partenaire pouvant assurer une légitimité à leur programme (Oliver, 1992) et la réputation de l'institut CODE, sa localisation géographique en font l'une des premières cibles. L'appel d'offre est également soumis à l'ancien prestataire ainsi qu'à un autre établissement.

Pour l'institut CODE, cet appel d'offre est tout à fait classique et rentre dans ses champs de compétences. Le programme ne présentant pas particulièrement de difficultés, la responsable commerciale élabore seule la proposition d'après le cahier des charges transmis et après s'être entretenue avec la DRH de l'entreprise ASS pour préciser les besoins.

Des éléments et évènements tout à fait externes à ce dossier vont venir influer sur son déroulement. Ainsi les accords collectifs qui constituent le statut du personnel sont négociés dans le cadre d'une commission paritaire nationale composée pour moitié de représentants des employeurs, pour l'autre moitié de représentants du personnel. Les dispositifs de formation proposés par la structure nationale entrent dans ce champ. Dès lors, modifier l'AXE signifie modifier les statuts et donc une période de négociation s'ouvre entre les différentes parties. Comme nous le signalions précédemment, d'autres programmes de formation entrent également, à ce moment là, dans le champ de révision. L'un particulièrement, de par le nombre de salariés concernés, pose de très nombreuses difficultés, fait l'objet d'âpres débats et suspend toute nouvelle mise en œuvre. Les propositions de modification de AXE se retrouvent dans ce contexte très agité où les avancées se mesurent à petits pas. Alors que les négociations n'avancent pas sur les autres programmes, l'AXE finit pas obtenir le consensus nécessaire à sa mise en œuvre.

> « La population concernée – des cadres - , les faibles effectifs expliquent que nous y soyons parvenus. Pour les autres programmes, nous n'obtiendrons jamais l'accord, et

> ce sera finalement la commission arbitrale[2] qui, au bout de deux ans, nous permettra d'avancer - (DRH1, entreprise ASS, 07/98).

A ce moment, la DRH peut enfin signifier à l'institut CODE le démarrage du programme. La convention de formation (ou contrat cadre), élaborée par les services juridiques, qu'ils adressent rapidement à l'institut CODE est extrêmement détaillée. La formalisation sur ce programme est donc très forte du côté de l'entreprise ASS. Un autre programme de formation pour l'entreprise ASS sera réalisé plus tard en collaboration avec l'institut CODE : la convention n'arrivera que plusieurs mois après le démarrage de la formation. Ceci laisse à penser, qu'au-delà d'un effet structure et contexte, il existerait également des inclinaisons personnelles plus ou moins marquées à la formalisation des relations.

## 3. 1995 – 1999 : un démarrage de la relation mouvementé

De 1995 à 1999, différentes étapes marquent l'évolution de cette relation. Le premier programme, réalisé dans de bonnes conditions, ne va pas atteindre les résultats escomptés. Devant de multiples difficultés, la formation n'est pas reconduite l'année suivante. Alors que plus personne ne l'attendait, elle repart brusquement en 1997. La deuxième session est mise en œuvre avec quelques changements. L'année 1999 marque, semble t-il, l'atteinte d'un certain équilibre.

### 3.1 Le premier programme « Parcours Management » : octobre 1995 – juin 1996

Le contrat étant signé, le dispositif de gestion des programmes se met en place. La responsable de Formation Entreprises nomme un professeur responsable pédagogique. Celui-ci intervient dans le domaine des Ressources Humaines et a déjà une expérience de ce type de mission. Par ailleurs, il connaît le DRH de l'entreprise ASS. Une première réunion permet aux acteurs de se fixer l'échéance de l'automne 1995 pour le démarrage du premier programme.
Il reste donc huit mois pour affiner les besoins, trouver les ressources pour la réalisation du programme, vendre le produit aux structures de l'entreprise ASS et sélectionner les participants.

---

[2] En cas de désaccord persistant pendant deux années, les parties s'en remettent à une formation arbitrale nommée par les ministres de l'économie et du travail.

La première étape est celle de la familiarisation du responsable pédagogique avec l'entreprise ASS. Avec la DRH de l'entreprise ASS, le responsable pédagogique entame un tour de France pour découvrir les différents types de structures du partenaire. Cette étape se déroule dans d'excellentes conditions et la DRH, comme le responsable pédagogique, éprouvent le sentiment d'avoir une oreille attentive chez leurs interlocuteurs, Présidents des structures régionales, membres de directoire ou encore DRH.

Le Comité de Pilotage se réunit pour la première fois en février 1995. Il s'agit que les membres de l'entreprise ASS s'expriment sur les modifications qu'ils souhaitent voir apporter et fassent des recommandations pour la construction du programme. Un certain nombre de principes directeurs sont arrêtés. Le parcours Management doit assurer l'émergence d'une culture commune avec des individus aux missions et aux origines différentes. S'il ne constitue pas aujourd'hui un passage obligé pour les promotions dans les fonctions de direction, à terme, il devrait s'agir d'une logique qui s'impose. Le principe d'un voyage d'Etudes à l'étranger est perçu comme nécessaire. Le responsable pédagogique, en collaboration étroite avec le directeur de la formation de l'entreprise ASS, élaborent progressivement le programme. En fait, peu de modifications sont apportées par rapport au contenu de la proposition qui avait été établie à l'origine. Huit modules de trois ou quatre jours et un projet d'action avec rédaction d'un mémoire constitueront le programme. L'évaluation des participants est prévue sous la forme d'un contrôle continu et de l'évaluation écrite et orale du mémoire.

Le recrutement des intervenants et professeurs est lancé. Pour chaque module, il est convenu que la personne en charge de la formation devra consacrer au préalable une journée à la rencontre de responsables des structures de l'entreprise ASS pour se familiariser avec l'institution. De même, à chaque session de formation un représentant de l'entreprise ASS sera présent. L'objectif est d'instaurer un partenariat fort entre ces deux personnes avec le souhait que des études de cas spécifiques puissent être élaborées.

Malgré les nombreux échanges, le contact permanent, il apparaît fin avril que l'échéance de l'automne ne pourra être tenue.

Les recrutements se déroulent finalement en septembre.

> « La sélection est un processus de distillation. Les structures envoient les dossiers, on fait un premier tri sur dossier, puis des tests et enfin un entretien devant le comité de pilotage, un représentant de l'institut CODE et un représentant de la DRH de l'entreprise ASS. C'est le jury final et on dit oui on prend ou non - (DRH1, entreprise ASS, 07/1998).

Une vingtaine de dossiers sont proposés par les Présidents des structures régionales et au final, ce sont seize candidats qui sont retenus.

Le premier module a lieu en octobre 1995 et se déroule dans d'excellentes conditions. Lors des modules suivants, un certain nombre de difficultés sont rencontrées par l'entreprise ASS dans le domaine organisationnel. Contrairement à ce qu'ils souhaiteraient et à leurs demandes répétées, les informations demandées au responsable pédagogique ou à l'équipe administrative de CODE ne sont pas obtenues. Les documents arrivent avec retard.

Sur le terrain, lors des séminaires, l'implication est forte de la part des deux partenaires. Systématiquement, un représentant de l'entreprise ASS est présent à chaque module.

> « Ce qui a joué c'est qu'on était présent. Les débats, on y était ; les journées de préparation le samedi, aussi - (DRH1, entreprise ASS, 07/1998).

Début juin, le responsable pédagogique accompagne les participants en voyage d'études en Italie et le bilan, aux dires des différentes parties, est très positif.

Quelques semaines plus tard, au moment du passage des oraux de mémoire, certains problèmes éclatent au grand jour. En particulier, deux participants rencontrent de sérieuses difficultés : l'argumentation du projet est délicate et le niveau d'approfondissement apparaît insuffisant à certains membres de jury. Pour les dirigeants de l'entreprise ASS, il leur apparaît très clairement qu'il est impossible de valider le travail réalisé. La situation est très embarrassante pour ces deux personnes vis-à-vis de l'ensemble des participants. L'institut CODE considère que ces stagiaires ne sont pas nécessairement complètement responsables de la situation et que des erreurs de recrutement doivent être reconnues, imputables tant à l'un qu'à l'autre partenaire. A ce moment là, la direction de l'entreprise ASS propose que l'on établisse le seuil de validation de la formation au-delà de 14/20 de moyenne. Ce niveau est celui qui permet aux stagiaires de postuler dans d'autres programmes internes de l'institut CODE. Dès lors, ce sont six personnes qui, ayant obtenu moins de 14 de moyenne, sont concernées. Après maints échanges délicats entre l'entreprise ASS et l'institut CODE, il est décidé effectivement que pour ces six personnes, il n'y aura pas de validation de la formation suivie.

> « Le traumatisme est très grand. Pour les participants tout comme pour les structures locales » - (RP1, institut CODE).

Chacun des partenaires entreprend alors une explicitation des décisions, l'institut CODE vis-à-vis des participants, l'entreprise ASS en interne vis-à-vis des structures régionales.

### INTERPRETATION

Dès le début du mois de janvier 1995, les relations entre les deux institutions vont très vite et se déroulent dans un excellent climat. La phase d'acculturation donne aux responsables du projet une première occasion de se lier de manière forte. La structure nationale est ici dans une position d'offre de services auprès de l'ensemble des structures régionales qui gèrent chacune en leur sein leurs propres programmes de formation à destination de leurs salariés. La compréhension du contexte interne dans lequel se situe l'entreprise ASS vis-à-vis des structures régionales est essentielle pour mesurer l'enjeu de ces visites en commun. Comme le soulignera plus tard un rapport national (1998) sur le statut de cet établissement, le siège de l'entreprise ASS souffre de problèmes de légitimité qui ont pu affecter son autorité sur l'ensemble du réseau. Structures régionales indépendantes, elles veillent à leur autonomie et gardent une certaine distance par rapport au siège. Ainsi, il n'existe pas de politique de gestion des carrières communes entre les structures. Les dispositifs de formation nationaux s'inscrivent dans ce contexte là.

> «L''entreprise ASS est partagé entre deux types de reproches : de la part des structures locales, "aidez-nous"» et quand on fait quelques chose : "mêlez vous de vos affaires, vous ne connaissez pas le terrain" » - (DRH1, entreprise ASS, 07/98).

La DRH dans ce domaine se retrouve donc en position de prestataire de services et se doit d'aller vendre son produit auprès de sa clientèle interne. La présence du partenaire est ici essentielle. La renommée de l'institut CODE permet d'emblée de positionner le programme dans les meilleurs niveaux et la venue d'un de ses représentants renforce la légitimité du programme.

> « Il s'agit de faire en sorte que les décideurs soient sensibilisés, favorables au projet. La création de ce réseau d'alliances internes constitue une étape forte d'adhésion au projet et donc de son succès » - (DRH1, entreprise ASS, 07/98).

Cette phase présente donc un intérêt fort pour chacun des partenaires : au-delà de permettre au partenaire de connaître l'environnement des participants pour lesquels la formation est prévue, il s'agit également de légitimer en interne le programme de la DRH vis-à-vis des structures régionales. Comme les responsables du programme le souhaitaient, ce sont au travers de ces rencontres qu'ils ont obtenu l'accord de certains pour participer au comité de pilotage et plus tard au comité pédagogique. En même temps, grâce aux liens qu'ils ont créés, ils ont amorcé le processus de recrutement des candidats.

Au cours de ces entretiens, un certain nombre de suggestions ou de recommandations ont été faites pour le programme par les personnes rencontrées. De manière classique, ces informations permettent d'ajuster au plus près des besoins les programmes de formation. A

nouveau ici, le contexte interne de l'entreprise ASS a pesé lourdement. Dans la mesure où ces dispositifs font l'objet de négociations avec les partenaires sociaux, il devient très délicat par la suite de modifier le produit.

> « Finalement, le responsable pédagogique s'est retrouvé avec un document sur lequel il n'avait aucune latitude. Il était prévu deux jours de marketing, il fallait faire deux jours de marketing. On a appliqué le programme à la lettre ce qui, sur certains points, n'a pas été très facile. Ça, je ne le soupçonnais pas au début. Donc c'est devenu un programme très figé alors qu'on ne l'avait pas imaginé comme cela ». - (Responsable des programmes intra Entreprises, institut CODE, 04/1998).

Le contenu du programme étant assez encadré, les échanges entre les partenaires dans la phase de construction du programme vont principalement porter sur les modalités de mise en œuvre de la formation. Des réunions tous les mois permettent de faire avancer le dispositif dans un climat qualifié de constructif. Chacun des partenaires avance à la fois personnellement sur les tâches qui lui reviennent et de concert dans les domaines où les décisions doivent être prises en commun. Ainsi, par exemple, l'institut CODE sélectionne seul ses intervenants. Les dates de passage des entretiens avec les candidats sont, par contre, arrêtées en commun. Ceux-ci se déroulent en septembre et pour l'essentiel les avis convergent quant à l'acceptation ou le refus des dossiers entre l'ensemble de membres. Le fonctionnement est ainsi souple, peu formalisé, basé sur une confiance réciproque avec des échanges assez libres entre les partenaires.

Le démarrage de la formation se fait dans de bonnes conditions avec le sentiment pour le l'entreprise ASS que le produit a été bien préparé. Du côté de l'institut CODE, il s'agit d'un programme relativement classique avec un public de cadres habituel et une équipe de formateurs déjà rompus à ce genre d'exercice. Les phases d'acculturation des intervenants à l'entreprise ASS ont été accueillies favorablement par ceux-ci et ont eu lieu pour la majeure partie d'entre eux. Des difficultés sont rencontrées dans le domaine organisationnel. En particulier, il apparaît difficile pour le responsable de la formation de l'entreprise ASS d'obtenir les documents ou informations convenus dans les délais prévus. A cette époque, l'institut CODE connaît une période d'incertitudes et de changements forts. En particulier, le responsable pédagogique doit faire face à des changements de secrétariat, des périodes de vacance de poste, ce qui lui occasionne divers désagréments y compris à son partenaire. Conscient des difficultés, les mécontentements de l'entreprise ASS restent temporaires et les tensions occasionnelles s'apaisent rapidement.

Les évaluations portées par les participants comme les intervenants sont bonnes même si, en général, elles parviennent avec beaucoup de retard au responsable de la formation de l'entreprise ASS. Les résultats sont donc jugés satisfaisants eu égard aux quelques soucis

logistiques évoqués précédemment mais qui ne transpirent pas jusqu'aux participants. Le déroulement se fait donc sans accroc jusqu'au moment où les difficultés rencontrées par deux participants déstabilisent la relation. Les projets d'action, travaux menés individuellement par les participants, ont pour objectif de mettre en situation d'analyse et de propositions de futurs dirigeants.

> « Ces personnes, malgré l'aide et le soutien qu'on leur a apportés par les tuteurs [de l'institut CODE], n'ont pu franchir le pas » - (Responsable pédagogique adjoint entreprise ASS, 04/1998).

Il s'ensuit une situation de crise à laquelle les acteurs de l'institut CODE et l'entreprise ASS tentent de trouver une solution. De nombreuses réunions ont lieu pour évoquer différentes options lors desquelles les partenaires font part de leur analyse de la situation en transparence et des conséquences que cela peut avoir pour les personnes concernées, les structures qui ont envoyé ces personnes et l'image du programme.

> « Donc, là, on est vraiment dans du partenariat : que nous on ose dire et qu'eux nous laissent dire, c'est-à-dire qu'on est dans cet espace où on peut dire » - (Responsable pédagogique adjoint, entreprise ASS, 04/1998).

Finalement, en concertation, les responsables du programme élaborent une nouvelle règle qu'il leur faut alors expliciter auprès des différents acteurs concernés, participants à la formation, structures locales et régionales, directions respectives des deux structures.

## 3.2 Le programme n'est pas reconduit : Octobre 1996 – Juin 1997

A l'automne 1996, le DRH de l'entreprise ASS quitte ses fonctions pour d'autres missions. Son successeur, qui supervise déjà d'autres programmes de formation, reprend progressivement le pilotage du programme. Les envois de dossiers de candidature par l'entreprise ASS sont régulièrement repoussés et les calendriers de formation régulièrement mis à jour par l'institut CODE. A ce moment, se jouent également des dossiers sensibles dans les structures régionales qui laissent à penser qu'il est préférable de différer les recrutements. Par ailleurs, un réel traumatisme existe au niveau des présidents de structures locales lié à l'échec de certains participants lors du premier programme mais aussi à un sentiment de règles du jeu mal définies. L'avenir du programme « Parcours Management » est alors très incertain alors que l'institut CODE et l'entreprise ASS entament, par l'intermédiaire du responsable formation, une négociation sur un autre programme au printemps 1997.

***INTERPRETATION***

Le déroulement du programme « Parcours Management » traverse à ce moment une crise réelle qui pourrait hypothéquer son avenir. Les résultats auxquels a abouti le premier parcours sont interprétés par les structures locales et régionales comme un désaveu.

> « Les présidents ne voulaient plus entendre parler de ce programme puisqu'ils avaient été discrédités car ils avaient envoyé des gens qui n'avaient pas étés jugés bons » - (Responsable des programme intra Entreprise, institut CODE).

Le départ du DRH déstabilise également la relation à un moment où les difficultés sont patentes. Les relations interpersonnelles fortes entre le responsable pédagogique et le DRH ne peuvent aider à dépasser la situation délicate. Le DRH parti, le responsable pédagogique n'est plus réellement sollicité par son remplaçant. Ce sont les personnels administratifs de l'institut CODE qui relancent régulièrement *via* le secrétariat de la DRH pour savoir si les dossiers doivent être adressés. A deux reprises, la responsable des programmes Entreprises de l'institut CODE contacte le nouveau DRH pour ce programme mais la situation n'avance pas.

Parallèlement à cela, la DRH de l'entreprise ASS voit arriver parmi ses collaborateurs à la Formation une personne, récemment diplômée des programmes de formation pour cadres de l'institut CODE. Celle-ci entame des relations avec l'institut CODE pour le développement d'un nouveau programme sur la région parisienne.

> « Le partenariat évolue dans un sens de mise en relation avec d'autres entités du groupe ASS. Il s'agit d'un partenariat à ressorts » - (DRH Adjoint, entreprise ASS, 07/1998).

Alors que le programme « Parcours Management » est en panne, l'institut CODE et l'entreprise ASS élaborent un autre programme de formation. Le nouveau responsable de la Formation de l'entreprise ASS apprécie de travailler avec l'institut CODE qu'elle connaît bien par ailleurs. Il s'agit également pour cette personne de faire ses preuves à son poste et de démontrer sa capacité à développer des programmes de qualité.

De manière indirecte l'institut CODE et l'entreprise ASS, par l'intermédiaire de cette personne, sont amenés à évoquer régulièrement le devenir du programme « Parcours Management ».

## 3.3 Après un an d'arrêt, le programme redémarre : octobre 1997 – juin 1998

> « On a redémarré quand on n'attendait plus » - RP1, institut CODE, 10/1999.

En septembre 1997, le responsable de la formation de l'entreprise ASS contacte le directeur de l'institut CODE pour lui signifier que le programme va redémarrer et qu'il souhaiterait obtenir les dossiers d'inscription. Saisissant l'occasion, le directeur fait préparer les dossiers et les lui adresse la semaine suivante. Il le contacte dans les jours qui suivent pour lui demander à quelle échéance il compte les renvoyer. L'objectif est de faire monter la pression sur ce dossier pour que se concrétisent les décisions. Pris de cours devant la rapidité de réaction de l'institut CODE, l'entreprise ASS enclenche à nouveau le programme « Parcours Management », adresse dans le mois qui suit les dossiers dans les structures régionales et entreprend un travail de communication important.

Le programme repart avec un niveau de vigilance supérieur de part et d'autre et un niveau d'exigence dans la sélection des dossiers plus important. 17 candidats sont sélectionnés en commun par l'entreprise ASS et l'institut CODE. Le contenu est peu retravaillé ; il faut repartir vite, seules des adaptations mineures sont envisagées. Par contre, de réels efforts de formalisation sont entrepris entre le responsable formation de l'entreprise ASS et l'institut CODE. Il s'agit de définir les règles de fonctionnement du programme suite aux problèmes de secrétariat, de logistique, d'administration rencontrés précédemment.

Durant l'année 1997, le responsable pédagogique s'est engagé dans d'autres programmes de formation et ne dispose plus du temps matériel nécessaire à ce pilotage. Le programme démarre en janvier et les premiers modules se déroulent de façon satisfaisante pour les participants. Par contre, malgré une définition des règles de fonctionnement, des difficultés administratives persistent. Progressivement, devant l'absence de réponse aux questions que pose le responsable formation de l'entreprise ASS au responsable pédagogique, celui-ci se dirige vers un autre interlocuteur très investi dans le programme depuis sa création.

> « Madame M. a toujours été présente dans le programme en tant que professeur. Elle a toujours été assez impliquée parce qu'elle était responsable des projets des participants. Elle s'est aussi impliquée dans les validations finales au niveau du jury. On a besoin de quelqu'un qui réponde au client de manière régulière ». - (Responsable Formation Entreprises, institut CODE, 07/1998).

Progressivement, le responsable pédagogique se désengage du suivi opérationnel du programme et laisse son collègue M. gérer le quotidien. En cours de programme, l'entreprise ASS demande à ce que soit introduit le groupware pour faciliter les échanges entre les participants. Le système est mis en place mais l'adoption a du mal à se réaliser pour plusieurs raisons : les habitudes de travail sont déjà prises et le programme n'a pas

été conçu pour fonctionner de la sorte. En juin 1998, le responsable pédagogique en titre accompagne le voyage d'études à l'étranger pour clôturer la formation. Celui-ci se déroule très bien et les interlocuteurs de l'entreprise ASS sont satisfaits. En juillet, les stagiaires soutiennent leur mémoire sans difficulté et l'ensemble de la deuxième promotion peut être diplômé en septembre.

***INTERPRETATION***

Face aux difficultés que rencontre le programme et aux sollicitations discrètes que l'institut CODE avance, le responsable de formation de l'entreprise ASS propose à sa direction de reprendre d'un point de vue opérationnel le dossier « Parcours Management ». L'accord lui est donné par le DRH qui ne souhaite pas s'investir personnellement sur l'opérationnel mais qui souhaite que le programme redémarre. Ce collaborateur, par son parcours professionnel antérieur et ses relations avec l'institut CODE, lui semble pouvoir constituer un interlocuteur pertinent en externe comme en interne. Son passage par les structures régionales lui permet de savoir quels sont les arguments à déployer pour vendre le programme.

Au moment où l'entreprise ASS renoue contact avec le directeur de l'institut CODE en direct, celui-ci enclenche en interne, avec rapidité et efficacité, la phase amont de la mise en place d'un programme de formation *via* l'envoi des dossiers de candidatures. Le responsable formation de l'entreprise ASS se déclare surpris par la rapidité avec laquelle réponse est donnée à sa demande et peut communiquer auprès de sa direction des Ressources Humaines sur la réactivité de l'institut CODE. Des actions de communication ciblées sur quelques structures régionales dynamiques sont entreprises et aboutissent au retour progressif de candidatures. Les évolutions internes de l'entreprise ASS sur les années 1996 et 1997 ont conduit également à des changements d'interlocuteurs tant chez les Présidents des structures locales que dans certaines DRH et facilitent le redéploiement du programme. Le responsable formation prend soin d'échanger de manière approfondie avec les DRH locales sur les profils des candidats pour éviter les difficultés rencontrées précédemment par le programme. Au final, tous les dossiers que présente l'entreprise ASS à l'institut CODE sont admis.

Malgré les réticences des structures régionales, l'entreprise ASS réussit à vendre son programme ; des interlocuteurs ont changé, le programme est avancé comme mieux structuré et le contexte interne favorise le besoin de développement de compétences des personnels. La responsable de la formation bénéficie de l'appui du DRH.

L'absence de sollicitation du responsable pédagogique par l'entreprise ASS pendant un an a laissé un champ libre à celui-ci qui s'est engagé dans d'autres activités et n'a plus le

temps, ni la même motivation (le DRH avec lequel il avait construit le programme a quitté ses fonctions) pour la gestion du programme comme il serait souhaitable. De manière informelle et progressive s'opère une transition dans les interlocuteurs. Le responsable de formation de l'entreprise ASS s'adresse de plus en plus à un autre professeur, qu'il a côtoyé lors de son passage à l'institut CODE, et qui prend à cœur de répondre aux sollicitations qu'expriment l'entreprise ASS. De son côté, le responsable des Formations Entreprises enregistre la situation qui lui semble être à même de satisfaire le partenaire. Le responsable pédagogique en titre est effectivement difficile à joindre et un soutien organisationnel au quotidien par l'appui de M lui apparaît favorable. Le responsable formation de l'entreprise ASS et M. s'informent très régulièrement sur le déroulement de la formation, ce qui rassure l'entreprise ASS. Les principales difficultés auxquelles se heurte l'entreprise ASS résident dans le suivi administratif du parcours et les documents convenus ne parviennent qu'avec retard à l'entreprise ASS ce qui lui rend la communication avec les structures régionales moins aisée. M. se charge de contacter son collègue responsable pédagogique du programme pour l'organisation du voyage de fin d'études. Les échanges se déroulent très bien et l'institut CODE propose à l'entreprise ASS un voyage encadré par le responsable pédagogique. La participation de ce dernier est appréciée tout en considérant qu'il s'agissait d'un incontournable pour l'entreprise ASS.

En cours de programme, l'introduction d'une nouvelle technologie est demandée par l'entreprise ASS. Le responsable formation de l'entreprise ASS a déjà utilisé ces moyens dans d'autres occasions et considère que ce peut être un plus pour la formation. Son correspondant M. se met en contact avec le service informatique qui déploie auprès des participants le groupware. Cette innovation ne rencontre pas le succès attendu. La participation des différents acteurs n'est pas acquise ; les consignes pas toujours répercutées au niveau des intervenants.

Au final, après un voyage d'études marquant pour les participants et des soutenances dans de bonnes conditions, l'institut CODE et l'entreprise ASS savourent le succès de ce nouveau programme. Pour le responsable formation de l'entreprise ASS, il s'agit d'un succès personnel important légitimant aux yeux de sa hiérarchie et des structures régionales avec lesquelles l'entreprise ASS doit s'imposer comme structure de formation de référence pour le groupe.

## 3.4 Troisième programme : décembre 1998 – octobre 1999

Le recrutement de la 3ème promotion commence en octobre, quelques semaines après ce qui avait initialement été envisagé. Dans le processus de sélection des candidats, le siège

occupe désormais une place reconnue. Il est aujourd'hui admis que la validation des dossiers revient au Comité de Pilotage, composé de représentants du siège, des structures régionales et de membres de l'institut CODE. Les dossiers qui parviennent aujourd'hui sont pour leur plus grande majorité des dossiers correspondant à la cible : les personnes doivent avoir la perspective de rejoindre, à brève échéance, des comités de direction ou des comités exécutifs au sein des structures locales ou régionales. Les présidents des structures ont aujourd'hui une meilleure vision du programme et de la cible à laquelle il s'adresse. Par ailleurs, un effort de communication est réalisé par le siège auprès des DRH et des Présidents de structures régionales pour traiter le plus en amont possible les demandes de candidatures et repérer très tôt les possibilités de succès des dossiers. Au final, 14 dossiers sont retenus pour le 3ème programme.

Avec quelques semaines de retard, la formation démarre début décembre. Le contenu du programme est similaire à celui de l'année passée, assorti de quelques innovations. Un travail important réalisé en amont entre le responsable formation de l'entreprise ASS et le professeur M. de l'institut CODE permet une meilleure organisation de la gestion des projets d'action des participants. En particulier, le timing de l'ensemble de la formation a été revu. Au lieu de s'achever en juin, le programme se terminera en octobre de manière à donner plus de temps aux stagiaires pour la réalisation de leurs travaux personnels. De même, le programme est construit pour utiliser le groupware au niveau des participants et faciliter les échanges.

La dynamique d'ensemble du programme apparaît globalement en progrès par rapport aux années précédentes. L'accompagnement collectif dans les projets par les intervenants l'institut CODE s'avère plus performant. Par contre, l'accompagnement individuel dans les structures locales est encore trop aléatoire et la variabilité forte entre les participants. Si les participants évaluent très favorablement le parcours de formation, l'entreprise ASS constate toujours des insuffisances administratives notamment dans le retour d'informations sur le déroulement des sessions.

Au final, tous les participants, excepté un, satisfont aux conditions d'obtention du diplôme. Une seule personne se trouve en situation de moyenne inférieure au niveau exigé. Lors du jury final, le comité de pilotage valide à l'unanimité la formation.

Avant son départ en juillet 1999, le DRH de l'entreprise ASS transmet à l'institut CODE le nouveau contrat cadre « Parcours Management » qui est signé début octobre pour une durée de 2 ans. Le pilotage est désormais confié intégralement et en direct au responsable formation de l'entreprise ASS.

***INTERPRETATION***

Le bon déroulement du 3ème programme « Parcours Management » permet à cette formation de retrouver sa légitimité au sein de l'entreprise ASS, tant au niveau de la DRH que des structures régionales et locales. L'année 1999 est celle de la poursuite de la structuration du programme sous l'impulsion du responsable formation de l'entreprise ASS et de l'intervenant M. de l'institut CODE. Un comité de pilotage est formalisé réunissant pour l'entreprise ASS, la DRH, le responsable formation, deux DRH des structures régionales et pour l'institut CODE, la responsable des formations entreprises, le responsable pédagogique, le professeur M et un autre intervenant dans le programme. Celui-ci doit se réunir trois fois par an et a pour mission d'évaluer les dossiers de candidature en amont et les résultats des participants à l'issue de la formation. La gestion du programme est placée sous le signe d'une responsabilité collective.

Des innovations sont introduites au sein du programme. Elles résultent de l'expérience retirée des programmes précédents – les participants n'ont pas assez de temps pour finaliser leur projet d'action - et d'une volonté d'augmenter la qualité des échanges entre les participants et de favoriser la dynamique. Les participants viennent effectivement de structures régionales différentes qui, de par leur autonomie, ont des pratiques diverses de leur métier et des expériences spécifiques que le responsable de la formation de l'entreprise ASS souhaite voir partagées.

> « Nous faisons tous partie du même groupe, mais parfois, les participants avaient l'impression de travailler dans des entreprises différentes » - (Responsable formation, entreprise ASS)

La culture locale des structures régionales est effectivement très forte et l'un des objectifs que se fixe le programme est de permettre une mutualisation des expériences et de favoriser la mobilité des cadres entre les différentes structures. L'introduction du groupware est dans ce contexte un projet auquel le responsable de formation de l'entreprise ASS tient fortement.

Le responsable formation de l'entreprise ASS et son interlocuteur M. considèrent que le programme progresse même si des difficultés opérationnelles persistent : l'institut CODE se révèle toujours incapable de réagir dans les délais qu'impose le partenaire. Les bonnes relations entre le responsable formation et le responsable des programmes entreprises contribuent à aplanir les difficultés ponctuellement mais l'entreprise ASS reconnaît un agacement certain devant l'impossibilité de l'institut CODE d'améliorer ces aspects. La traçabilité des actions et la réactivité que demande l'entreprise ASS n'apparaissent pas prioritaires et ne sont pas compris ni de l'assistance administrative ni de l'interlocuteur M.

Les notes comme les évaluations des participants sont adressées à l'entreprise ASS par vague quand les services administratifs traitent périodiquement le dossier « Parcours Management ».

Le départ du DRH arrivé en 1996 ne déstabilise pas la relation comme avait pu le provoquer celui du DRH précédent. Le programme aujourd'hui porté par un collaborateur adjoint dans le service n'enregistre pas de perturbation. L'envoi de la nouvelle convention cadre confirme l'intérêt de l'entreprise ASS pour le programme à moyen terme.

# 4. Quand le programme « parcours management » se développe : 1999 – 2002

## 4.1 Octobre 1999 – octobre 2001 : deux programmes de transition

Le quatrième programme « Parcours Management » est lancé en octobre 1999. Le contenu du programme ne présente pas d'évolution majeure mais désormais l'entreprise ASS propose chaque module en formation à la carte pour ses collaborateurs. 11 participants sont sélectionnés pour effectuer le parcours management en intégralité et en décembre le premier module a lieu. L'institut CODE connaît à ce moment d'importantes difficultés internes et est contraint, souvent dans des délais très courts, de demander des modifications dans les dates de programmes ou dans les intervenants. En raison de changements multiples au niveau des assistantes administratives de l'institut CODE, les documents ne parviennent pas à l'entreprise ASS dans les délais voulus, les fiches de présence ne sont pas transmises. En juin 2000, l'entreprise ASS adresse un courrier de mise en demeure de rétablir le pilotage de son programme. Le voyage prévu aux Etats-Unis, en début d'automne, n'a encore à ce moment ni pilote ni programme. L'ouverture de l'offre de programme à la carte n'enregistre que 2 participants sur l'ensemble du parcours. La responsable des programmes Entreprises de l'institut CODE s'implique dans le dossier et vient en appui du professeur M. pour la construction du programme du voyage. Elle demande également au responsable pédagogique un investissement réel dans le programme. Alors qu'elle souhaite éclaircir les rôles de chacun d'entre eux, elle constate que ni l'un ni l'autre ne souhaite réellement préciser les contours de leur mission. Le flou est maintenu. Les résultats des participants à l'ensemble de la formation sont bons et la promotion complète est diplômée en décembre 2000.

Le cinquième programme (octobre 2000, Octobre 2001) est marqué par le véritable développement du programme dans sa version à la carte. Au-delà des 18 participants qui suivent la formation en intégralité, ce sont 15 stagiaires en formation à la semaine qui s'ajoutent au programme classique. De nombreuses difficultés se font jour tant d'un point de vue pédagogique qu'administratif. Des erreurs sont commises au niveau des notes des participants, des factures établies en doublon, …. Ces difficultés génèrent des tensions fortes entre les deux pilotes du programme, le responsable de la formation de l'entreprise ASS et l'interlocuteur M. de l'institut CODE. La responsable de Formation Entreprises de l'institut CODE doit à plusieurs reprises intervenir pour régler les conflits. A la fin du programme, en septembre, l'interlocuteur M. annonce officiellement son retrait du programme. La structuration interne de l'institut CODE permet alors qu'un nouvel interlocuteur soit désigné pour occuper cette mission opérationnelle.

***INTERPRETATION***

Alors que le programme « Parcours Management » fonctionne avec succès depuis deux ans, le responsable formation de l'entreprise ASS fait part à l'institut CODE de sa volonté de développer le programme sous une autre forme. Des demandes ponctuelles de la part des structures régionales font émerger l'idée chez l'entreprise ASS d'une offre des modules du programme à la carte en plus de la formation complète. L'institut CODE, dans la mesure où les modules sont relativement indépendants en termes de contenu, n'y voit pas d'inconvénients. Elle attire cependant l'attention de l'entreprise ASS sur la nécessité de garder certains équilibres entre les effectifs Formation complète et à la carte de manière à ce que les stagiaires inscrits à l'ensemble de la formation puissent se repérer et former un véritable groupe d'apprentissage. Ce nouveau produit reste confidentiel la première année et ne décolle réellement que lors de sa deuxième mise sur le marché, un an après sa formalisation.

La faiblesse de la structuration interne de l'institut CODE conduit encore à des difficultés majeures entre les acteurs. Le programme « Parcours Management » voit se succéder trois assistantes administratives en dix mois, sans passage de relais entre elles. Le responsable de formation l'entreprise ASS assaillit le professeur M. de questions et de demandes organisationnelles, administratives auxquelles M. ne peut répondre ou pour lesquelles elle considère que cela ne rentre pas dans ses attributions.

> « Pour un peu, il aurait fallu que ce soit moi qui lui faxe les notes des participants ou lui envoie les fiches de présence » - (Responsable Pédagogique Adjoint, institut CODE).

Le responsable formation de l'entreprise ASS est contraint de sonner l'alarme par un courrier pour que ces propos soient pris au sérieux. La désorganisation de l'institut CODE ne lui permet pas d'assurer un niveau d'informations suffisant aux structures régionales ; elle craint également de devoir faire face, en fin de programme, à des échecs de participants qui n'auront pas été anticipés faute d'informations. La responsable des programmes entreprises doit à nouveau intervenir dans la relation pour, d'une part, rassurer le partenaire et, d'autre part, tenter de trouver des solutions organisationnelles pour pallier aux déficiences. Le professeur M. avoue son agacement devant la charge de travail qui lui revient alors que le responsable pédagogique reste injoignable et que l'appui administratif est inexistant. La responsable des programmes entreprises tente alors de clarifier les rôles de chacun dans le programme qu'elle souhaite formaliser par écrit. Un rendez-vous est pris pour faire le point mais doit être décalé en raison de l'indisponibilité du responsable pédagogique ; le second trouve la même issue. En août 2000, une assistante confirmée est missionnée sur les programmes de l'entreprise ASS.

Le cinquième programme démarre en octobre 2000 sans que les rôles assignés au responsable pédagogique en titre et au professeur M. ne soient éclaircis. Cette année voit le véritable développement des modules de formations à la carte. Malgré la présence et l'investissement de l'assistante administrative de l'institut CODE dans le programme, de multiples difficultés administratives jaillissent. En particulier, les modalités financières de règlement des modules sont variables selon les structures et conduisent à une confusion quant à ce qui doit être fait. D'un point de vue pédagogique, des erreurs sont commises au niveau de la notation des évaluations suite à des erreurs dans les listes des participants. L'absence d'anticipation de règles de fonctionnement spécifiques pour l'ouverture des modules à la carte entraîne des difficultés qui alourdissent le travail entre les deux structures. L'entreprise ASS sollicite encore lourdement son interlocuteur M et une incompréhension grandissante progressive se développe. La lassitude de M. sur ce programme est importante et, en fin de session, elle informe l'institut CODE de sa décision de se retirer du programme. Le responsable formation de l'entreprise ASS, le responsable pédagogique et la responsable des programmes entreprises optent pour une nouvelle organisation. Les aspects administratifs seront assurés par l'assistante administrative de l'institut CODE qui s'est fortement impliquée dans le programme, le responsable pédagogique conservant sa mission en veillant à une implication plus forte à des moments spécifiques dans le programme.

### 4.2 2001 – 2003 : le développement des programmes parcours management

Les programmes suivants 2001-2002 et 2002-2003 vont marquer l'essor du programme « Parcours Management ». Le succès de la formation conduit l'entreprise ASS et l'institut CODE à faire le choix de dupliquer la formation. Deux groupes de dix-sept personnes sont ainsi sélectionnés en 2001 et en 2002 ; ce sont quarante-quatre personnes qui suivent la formation intégralement. Progressivement, des nouveautés apparaissent dans le contenu du programme.

## CAS 3 : QUAND LES STRATEGIES DES PARTENAIRES REMETTENT EN CAUSE UN PARTENARIAT COMMERCIAL (1991 - 2002)

> « *Je vois deux aspects pour le bilan de cette relation. Tout d'abord, un point positif : la relation nous a permis de connaître le marché des fruits et légumes. Le bilan est aussi négatif : quand on s'est séparé, on n'avait pas envie de le faire* » - Responsable Système d'information, entreprise FON, février 2002.

## 1. Le contexte de l'apparition de la relation partenariale en 1991

A la fin des années 80, l'entreprise LEG décide 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.

Suite à d'importants investissements, un contrat est signé avec un importateur néerlandais pour la production de haricots verts début 1991. Les débuts d'activité sont difficiles : les aléas climatiques remettent en cause 50% de la production et l'importateur ne peut disposer du produit précoce, tel qu'il le recherchait. L'entreprise LEG se trouve alors dans l'obligation d'écouler sa production sur le marché français sans disposer de service commercial. A la recherche de clients potentiels, l'entreprise LEG rentre en contact avec l'entreprise FON, grossiste importateur de fruits et légumes de renom et d'envergure nationale qui cherche à accroître son implantation commerciale dans le Sud Ouest. Des premiers échanges

commerciaux s'engagent et l'expérience réussie suscite l'intérêt des deux acteurs. En novembre 1991, les deux entreprises s'accordent de manière informelle sur la commercialisation de 50% de la production de l'entreprise LEG par les services de FON Opposé au nouvel accord, l'intermédiaire néerlandais rompt la relation et reprend son matériel. Au 1er janvier 1992, un des dirigeants familiaux s'installe sur le domaine pour résoudre les difficultés liées à la mise en place de cette nouvelle activité.

***INTERPRETATION***

La rencontre des partenaires trouve son origine dans une impulsion lointaine de l'environnement qui conduit l'entreprise LEG à considérer qu'elle doit se diversifier et investir dans de nouvelles activités en cas de repli de son marché traditionnel. Un élément plus conjoncturel – les conditions climatiques en 1991 dans le sud ouest de la France – ne lui permet pas d'honorer les commandes d'un de ses clients et l'entreprise LEG est contrainte de rechercher d'autres débouchés alors qu'elle ne dispose d'aucun service commercial. Parmi les contacts qu'elle cherche à développer se trouve un grossiste intermédiaire, nommé l'entreprise FON, en fruits et légumes. Des intérêts stratégiques réciproques, encore potentiels, conduisent les entreprises à vouloir mieux se connaître. L'entreprise FON est effectivement un intermédiaire connu nationalement qui figure parmi les premiers importateurs, expéditeurs et exportateurs de fruits et légumes. Ses débouchés sont considérables. L'entreprise LEG est un producteur local capable d'assurer un grand volume de production sur ses 1400 ha, dans une région présentant de nombreux atouts. La complémentarité est déterminante dans les choix respectifs : l'entreprise LEG est un producteur important, FON est doté d'une force de frappe commerciale significative.

La rapidité avec laquelle les deux entreprises décident de travailler ensemble s'explique également par l'intervention d'une tierce personne qui connaît les deux protagonistes. Echangeant avec chacun d'eux, cette personne fournit aux dirigeants de l'entreprise LEG des assurances sur la compétence de l'entreprise FON et réciproquement ; elle recommande au siège de la structure l'entreprise FON l'entreprise LEG pour le sérieux des dirigeants et le potentiel qu'elle représente.

## 2. La construction du partenariat : 1992 – 1994

### 2.1 1992 : une campagne difficile

Face au repli de son interlocuteur néerlandais fin 1991, l'entreprise LEG doit investir dans sa propre station de conditionnement. La première campagne 1992 ne permet pas d'obtenir les résultats escomptés : les volumes traités sont plus faibles en raison de difficultés techniques que rencontre l'entreprise LEG dans le conditionnement.

De son côté, début 1992, le grossiste FON décide d'implanter une succursale dans le Sud Ouest et de dépêcher un commercial. La région, par ses particularités agro-climatiques, permet des productions légumières précoces et de fin de saison et les volumes produits ne cessent d'augmenter dans cette zone.

Malgré des résultats insuffisants en ce début d'année, une relation de confiance se noue entre le dirigeant de l'entreprise LEG et le responsable de la succursale commerciale. Les échanges sont fréquents, la présence de l'entreprise FON régulière sur le site de l'entreprise LEG et un premier travail commun s'engage sur les marques avec le développement pour chacune des structures de sa marque propre. Le packaging est également travaillé en commun et les entreprises décident d'une organisation du suivi qualité en concertation. Les contacts fréquents entre les deux individus partenaires font émerger d'autres projets concernant la diversification des cultures. Ainsi, l'entreprise LEG met en place un essai de production de pommes de terre.

La récolte de la production de carottes dans l'entreprise LEG connaît des difficultés importantes. Des désaccords sur les prix existent entre l'entreprise LEG et le partenaire MAT avec lequel elle travaille, entamant la confiance de LEG. L'entreprise FON se déclare intéressée par la production de carottes mais ne souhaite pas traiter avec l'intermédiaire MAT. En décembre 1992, l'entreprise LEG met fin à ses relations avec MAT.

### 2.2 1993 – 1994 : le partenariat s'intensifie

Une fois encore, l'entreprise LEG est contrainte d'investir dans du matériel de manière rapide. L'entreprise FON lui fournit des contacts de fournisseurs et deux mois après la rupture, la station de conditionnement « carottes » voit le jour. L'entreprise FON assure la

commercialisation exclusive de cette production avec succès et des conditions de rémunération de l'entreprise LEG satisfaisantes. Les relations entre les deux structures sont excellentes et propices à la poursuite des projets. Des réflexions sont menées en marketing et en prévision de la campagne suivante, l'entreprise FON insiste pour que l'entreprise LEG augmente ses niveaux de production. Cependant,l'entreprise LEG ne peut accéder à cette demande en raison d'un outil déjà saturé. Face au développement prometteur de la commercialisation de la production de carottes et aux difficultés techniques rencontrées sur la culture de pommes de terre, l'entreprise LEG prend la décision d'abandonner la culture de pommes de terre en 1994 et d'investir dans du matériel plus performant pour la station de conditionnement de la carotte. L'entreprise FON choisit alors d'accompagner l'entreprise LEG dans cet investissement et un contrat de fourniture et de prêt est signé. L'entreprise FON ne travaille alors qu'avec l'entreprise LEG sur ce type de produit, sans autres interlocuteurs.

***INTERPRETATION***

Début 1992, alors que les relations débutent entre les deux partenaires, chacun découvre une nouvelle activité : l'entreprise LEG s'initie au conditionnement de ses productions, ce qu'il n'a jamais réalisé, et l'entreprise FON ouvre son bureau dans le sud ouest avec pour objectif de développer l'activité d'expédition. Trois personnes sont attachées à cette structure dont un commercial dédié au développement et à la commercialisation des productions de LEG.

La première campagne n'offre pas les résultats escomptés pour des raisons techniques en ce qui concerne le conditionnement des haricots : le personnel recruté par le producteur LEG n'est pas assez expérimenté. En mars 1992, la récolte d'une autre production, la carotte, rencontre des difficultés. Le producteur sous-traite sa récolte à un intermédiaire (MAT) mais des désaccords sur les prix se font jour et entament la confiance qui existait entre les acteurs. De son côté, l'entreprise FON insiste pour commercialiser la production de l'entreprise LEG mais ne veut pas travailler avec l'intermédiaire. Pour ces différentes raisons et après plusieurs tentatives de négociation avec MAT, en décembre 1992, l'entreprise LEG interrompt ses relations. L'entreprise LEG doit alors rapidement réinvestir dans du matériel pour être à même de conditionner la récolte de mars à venir. L'entreprise FON intervient alors et aide l'entreprise LEG à établir des contacts pour acheter du matériel d'occasion et monter la station. Les intérêts de l'entreprise LEG et l'entreprise FON se trouvent liés et la coopération entre les acteurs fonctionne très bien.

> « On travaillait dans un esprit familial qui n'a rien à voir avec nos fournisseurs traditionnels. Il s'est créé au cours du temps un climat, une relation particulière beaucoup plus chaleureuse ». - (Responsable Commercial, entreprise FON).

La production de carottes, qui est multipliée par trois entre 1992 et 1993, est conditionnée avec quelques difficultés techniques encore mais les partenaires parviennent à mettre sur le marché la totalité de la production dans d'excellentes conditions commerciales.

La relation de confiance qui s'établit entre les dirigeants de l'entreprise LEG et le responsable de la structure locale du grossiste se fonde également sur un partage de valeurs communes. Leur vision du développement du monde agricole, leur volonté d'innover et de faire progresser chacune de leur structure se font écho mutuellement. Tous deux accordent une grande importance au professionnalisme, au sérieux et à la rigueur, à la parole donnée. Aucune trace écrite ne formalise les accords échangés par les partenaires avant la signature du contrat de prêt et de fourniture en 1994. D'une durée de deux ans, celui-ci précise les conditions d'échange commercial et les modalités financières.

Dans ce contexte où les résultats satisfont les partenaires et où des relations fortes se jouent entre les principaux acteurs du projet, les réflexions collectives sont fructueuses et font émerger de nouveaux projets concernant d'autres productions ou de nouvelles actions conjointes pour développer les marchés. L'environnement externe est à ce moment également porteur :

> « L'avenir nous souriait, le marché était là ... ». - (Dirigeant, entreprise LEG).

## 3. Une relation qui se fragilise : 1994 - 1999

### 3.1 Octobre 1994 - 1995

En octobre 1994, le responsable de la succursale Sud Ouest quitte ses fonctions pour un autre poste. Un nouveau responsable est nommé mais les dirigeants de l'entreprise LEG ne perçoivent pas la même qualité de relation. L'autre intervenant de la succursale présent à la création de cette dernière, devient de fait l'interlocuteur du producteur. Les échanges sont plus formels et distants. Le producteur cherche alors à mieux comprendre son marché. L'entreprise FON fait savoir à l'entreprise LEG qu'ils souhaitent encore que la production augmente. Les partenaires envisagent la production de poireaux à partir de 1996. Pour ce faire, un autre contrat de prêt est signé en mai 1995.

*INTERPRETATION*

En 1994, le départ du responsable de la structure locale du grossiste déstabilise nettement la relation et marque un point de rupture. Fonctionnant sur des relations de confiance,

doublées de liens forts, les dirigeants de l'entreprise LEG s'interrogent sur la suite de la relation.

> « On arrive devant un vide … On n'avait plus grand monde en face de nous dans l'entreprise FON » - Dirigeant, entreprise LEG.

Les relations qui s'établissent avec le remplaçant ne sont pas de la même nature et restent strictement professionnelles, dans le cadre des rôles qui reviennent à chacun. Les échanges sont moins fréquents, la communication se cantonne aux domaines des prix et des quantités. La bonne campagne de 1995 amène l'entreprise FON à proposer à l'entreprise LEG un développement de sa production de manière conjointe ce qui rencontre la stratégie de LEG.

## 3.2 1996

Au début de l'année 1996, un nouvel acteur nommé ici DAN, commercialisant des légumes pour des distributeurs anglais, arrive sur le site de production de LEG, à la recherche d'indications pour poursuivre son itinéraire routier. Une première discussion s'engage entre le directeur de production de l'entreprise LEG et ce grossiste. Les cartes de visite sont échangées. L'entreprise LEG reprend contact avec cette entreprise quelque temps après. Après divers échanges, l'entreprise LEG décide d'entamer des relations commerciales avec ce nouveau partenaire pour la campagne 1996, dans la perspective de développer la commercialisation de ses produits à l'export. Cette relation est encouragée par l'entreprise FON, qui y voit une opportunité de développement sur des marchés européens. La récolte est excellente tant en quantité que qualité et permet le développement du chiffre d'affaires des différents acteurs. L'entreprise FON accorde un nouveau prêt à l'entreprise LEG pour financer du matériel de conditionnement en contrepartie d'un engagement de fourniture pour trois ans. A cette époque, l'entreprise FON profite des prix élevés pour augmenter sa marge. La diversité des clients permet à l'entreprise LEG de tester et de comparer ces interlocuteurs. Des interrogations naissent en particulier pour l'entreprise LEG sur le niveau de rémunération de l'entreprise FON.

***INTERPRETATION***

L'arrivée inopinée dans l'entreprise LEG d'un autre acteur de la commercialisation des légumes a des conséquences tout à fait inattendues pour le développement de la relation. Alors que les relations avec l'entreprise FON se distendent, l'entreprise LEG prête une oreille attentive et intéressée à ce nouvel intervenant. Sa nationalité laisse entrevoir pour

l'entreprise LEG un développement de sa commercialisation à l'export. Dans un premier temps, l'entreprise FON considère cette opportunité également pour sa structure, tenant pour principe qu'il conserve sa position d'intermédiaire. Les relations commerciales étant fructueuses, le grossiste DAN met l'entreprise LEG en contact avec la grande distribution anglaise, spécialisée dans les produits de grande qualité. En même temps, l'entreprise DAN fait savoir à l'entreprise LEG que l'entreprise FON est un intermédiaire de trop et qu'ils souhaitent traiter en direct. Ces différents évènements contribuent à aiguiser la curiosité de l'entreprise LEG quant à son marché. L'entreprise LEG cherche activement à mieux cerner les prix de vente de ses produits, empiétant sur l'une des attributions qui revient à l'entreprise FON. La bonne récolte de 1996 amène cependant l'entreprise LEG et l'entreprise FON à signer un nouveau contrat de prêt pour trois ans. L'entreprise LEG considère qu'elle doit, coûte que coûte, poursuivre son développement et ce contrat sécurise son débouché. L'entreprise FON, de son côté, anticipe une croissance du marché sur des produits de qualité que lui fournit l'entreprise LEG.

## 3.3 1997- 1999

L'année 1997, catastrophique sur le plan climatique, conduit à une chute des prix de la carotte considérable mais l'entreprise FON maintient ses marges en dépit d'une négociation que l'entreprise LEG tente de mener. Cette même année est marquée par les débuts de la crise de la vache folle. Dans sa volonté de toujours innover, l'entreprise LEG s'est attachée, depuis deux ans, à réaliser des investissements pour assurer la traçabilité de ses produits et augmenter les performances de son matériel. L'entreprise a la volonté de développer la qualité visuelle mais également la qualité intrinsèque du produit. L'entreprise FON, tout au contraire, considère que ces investissements ne sont pas prioritaires et l'entreprise LEG en retire quelques désagréments. Le producteur a le sentiment de consentir seul des efforts et ne perçoit plus de véritable soutien de l'entreprise FON dans la stratégie qu'il entend développer. La campagne 1997 est financièrement difficile pour l'entreprise LEG.

A l'automne 1997, un nouvel interlocuteur rejoint la succursale Sud Ouest du grossiste FON. Il a notamment pour mission d'intensifier les relations partenariales avec l'entreprise LEG qui se sont distendues, de développer l'activité à l'export. Le contact se passe bien entre l'entreprise LEG et ce nouvel acteur et la décision est prise d'investir sur une nouvelle ligne de conditionnement concernant la culture du poireau. Un troisième contrat de prêt est signé. Le responsable de la succursale FON demande également à l'entreprise LEG de mener des essais de culture au Portugal pour obtenir une production toute l'année. L'entreprise LEG donne son accord pour cet essai et recherche une structure avec laquelle ce projet peut être mené. L'entreprise repérée, les essais commencent mais les difficultés

s'avèrent très rapidement importantes, notamment dans le domaine logistique, et provoquent des pertes économiques pour LEG.

1998 marque également le développement de plus en plus fort des premières 'filières 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, identifier des facteurs de différenciation spécifiques. L'entreprise LEG s'engage cette année là dans une politique d'agriculture raisonnée avec le souci de préserver l'environnement et d'apporter au consommateur un produit respectueux de sa santé. L'entreprise LEG demande alors au nouvel interlocuteur de l'entreprise FON de développer la commercialisation des productions vers ces acteurs. L'entreprise FON entreprend quelques démarches mais considère également qu'il peut écouler l'ensemble de la production de l'entreprise LEG directement auprès de clients de sa structure et qu'il n'y a pas lieu de démarcher les centrales. Les relations se tendent progressivement et de nombreuses réunions sont organisées au sujet des désaccords entre les partenaires. Les résultats médiocres de la campagne 1999 accélèrent la dégradation des relations et le questionnement de l'entreprise LEG sur le bien fondé du maintien d'un partenariat avec l'entreprise FON.

En novembre, l'entreprise LEG formule à l'entreprise FON des exigences pour la poursuite de la relation : (i) une transparence sur les marges, (ii) un service commercial sur place, (iii) une facturation directe de l'entreprise LEG vers les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). L'entreprise FON accepte les deux premiers points mais exclut le troisième. L'entreprise LEG rencontre alors les dirigeants du grossiste au siège de celui-ci mais sa proposition est refusée.

***INTERPRETATION***

La dégradation des relations qui s'opère depuis 1996 s'amplifie à partir de 1997. Divers évènements externes à la relation – une rencontre avec un autre grossiste et le démarrage d'une activité commerciale, la stratégie de la grande distribution – et plusieurs constats sur le bilan de la relation avec l'entreprise FON conduisent l'entreprise LEG à s'interroger de plus en plus fortement sur son partenariat. Des divergences nettes se font sentir au niveau des stratégies des deux entreprises : les priorités sur les investissements en terme de traçabilité ne sont pas partagées, le positionnement des deux acteurs vis-à-vis de la GMS ne converge pas. Fin 1998, l'entreprise LEG est certifiée ISO 9002. La répartition des gains

entre les partenaires compte tenu des efforts consentis n'apparaît plus justifiée aux yeux de l'entreprise LEG. L'arrivée d'un nouvel interlocuteur dans l'entreprise FON, qui souligne la prise de conscience des difficultés qui existent dans le partenariat, redonne quelques espoirs. Sans résoudre les difficultés auxquelles les partenaires se trouvent confrontés, ils continuent de développer de nouveaux projets ensemble. L'entreprise FON poursuit son accompagnement de l'entreprise LEG dans des investissements visant à augmenter la capacité de l'entreprise LEG; les partenaires s'accordent sur la mise en place de culture au Portugal pour assurer une production en continu sur l'année. Cette dernière expérience, financièrement lourde pour l'entreprise LEG, conjuguée à une récolte 1999 très moyenne conduit les dirigeants de l'entreprise LEG à considérer que les seuls objectifs de l'entreprise FON sont désormais la rentabilité et la recherche du profit maximum.

Des réunions houleuses sur ces bilans réunissent les partenaires ; les relations se dégradent entre le nouvel interlocuteur de l'entreprise FON et les dirigeants de LEG. L'entreprise LEG décide alors d'imposer que la relation évolue à l'heure où les volumes produits et l'ampleur des transactions commerciales explosent. Trois propositions sont faites à l'entreprise FON qui n'en accepte que deux. La transparence sur les marges est acceptée d'emblée :

> «Pour moi, c'était totalement justifié. Quand on parle de partenariat, il ne faut aucun doute dans l'esprit des partenaires » (interlocuteur B3, entreprise FON)

La demande d'instauration d'un service commercial sur le site de l'entreprise LEG est envisageable pour les responsables de l'entreprise FON. Par contre, la facturation directe vers les GMS est inenvisageable.

> « Le producteur voulait que nous continuions à réaliser l'acte commercial mais que, par contre, ils facturent directement les principaux clients du marché français. Nous serions passés au stade d'une sorte de courtier … et ça nous l'avons refusé ». (Interlocuteur B3, entreprise FON).

## 4. La rupture : mai 2000

Ce désaccord marque le point de rupture de la relation. Les conditions sont non négociables pour l'entreprise LEG et l'entreprise FON ne peut accepter la demande de facturation en direct. En mai 2000, l'entreprise LEG adresse un courrier à l'entreprise FON pour résilier le partenariat. En toute confidentialité, l'entreprise LEG entreprend alors une négociation avec le commercial de l'entreprise FON pour qu'il intègre l'entreprise LEG. Celui-ci donne son accord et démissionne en mai de chez l'entreprise FON précipitant ainsi la relation vers un conflit ouvert.

L'entreprise LEG entreprend alors une démarche commerciale auprès de deux grands groupes de la distribution pour une commercialisation en direct. La relation entre l'entreprise LEG et l'entreprise FON ne s'opère plus qu'au travers de courriers que s'adressent les dirigeants. A la fin 2000, le responsable de la structure de l'entreprise FON quitte ses fonctions et est remplacé par un nouvel interlocuteur. Malgré les différends, le dialogue est renoué et une grille des prix est mise en place pour les productions qui doivent encore être commercialisées. L'entreprise FON entreprend un vaste plan de prospection commerciale pour identifier de nouveaux producteurs. En 2001, conformément aux dispositions du contrat, l'entreprise LEG retire à l'entreprise FON la commercialisation des haricots et des poireaux. L'engagement de fourniture ne concerne plus que la carotte. En juin, l'entreprise LEG propose à l'entreprise FON la fourniture de carottes pour la campagne suivante mais l'offre reste sans réponse.

Les relations s'arrêtent définitivement en mars 2002.

***INTERPRETATION***

Le partenariat est rompu dans un climat particulièrement tendu en raison du recrutement par l'entreprise LEG d'un des salariés de l'entreprise FON. Cette embauche est vécue comme une trahison par l'entreprise FON.

> « J'ai un sentiment de frustration. Pour moi, ce qui s'est passé n'aurait jamais du arriver. C'est un gâchis parce que notre relation aurait pu continuer. Moi je croyais en notre partenariat » (interlocuteur B3, l'entreprise FON).

Les dirigeants de l'entreprise LEG regrettent également cette rupture :

> « Quand on s'est séparé de l'entreprise FON, on n'avait pas envie de le faire. Le partenariat aurait pu continuer et se terminer plus naturellement, plus progressivement » (Responsable technique, entreprise LEG).

Conformément aux contrats signés, les partenaires sont encore liés deux ans par la fourniture de certains volumes de production et leur commercialisation. Progressivement, la communication en face à face reprend entre les partenaires mais en sachant que chacun doit désormais construire son chemin séparément.

## CAS 4 : UN PARTENARIAT ENTRE UNE PME ET UN LABORATOIRE DE RECHERCHE : QUAND UN PROJET EN APPELLE UN AUTRE (1998 - 2002)

« *Ce qui est frappant, c'est qu'à chaque étape, à chaque résultat, on avait une autre commande inattendue »,* expert 2, laboratoire MAG1, mars 2002.

### 1. Le contexte de l'apparition de la relation partenariale

La culture du poireau commence en 1996 pour l'entreprise LEG. Pour faire face à une hausse de la demande, notamment de la grande distribution, l'entreprise LEG doit rapidement augmenter les surfaces allouées à cette culture de même que les moyens techniques et humains[3]. L'objectif est de multiplier la production par deux ou trois ce qui implique de moderniser l'outil de conditionnement. Deux objectifs principaux sont visés. La situation actuelle présente une pénurie de main d'œuvre due en partie à des conditions de travail difficiles consécutives au climat et à la spécificité du travail du légume frais en flux tendu. L'amélioration des conditions de travail a donc pour but d'attirer de la main d'œuvre vers l'entreprise et de la fidéliser à l'heure où le coût économique de la main d'œuvre est un déterminant majeur dans un contexte de concurrence internationale. Un second objectif concerne la réduction de la quantité des déchets produits au moment du conditionnement du produit et qui peuvent atteindre jusqu'à 50%. En 1998, sur la base de visites en Angleterre et aux Pays Bas, qui sont les principaux pays de production, et de rencontres avec des producteurs et des constructeurs, un projet concernant la modernisation de la station de conditionnement est étudié au sein de l'entreprise et doit être mis en œuvre pour la campagne 1999. Une solution répondant aux attentes de l'entreprise LEG est proposée par un constructeur néerlandais.

En octobre 1998, lors de la présentation du projet en Comité Hygiène, Santé et Conditions de Travail, un représentant de l'inspection du travail agricole propose de mettre en contact les dirigeants de l'entreprise LEG avec une personne COT chargée de mission au sein d'une structure oeuvrant pour l'amélioration des conditions de travail. Rendez-vous est pris et la personne COT propose à l'entreprise LEG la réalisation d'un diagnostic. Il s'agit d'une aide technique destinée aux PME/PMI en amont de leurs décisions de changement. Le diagnostic doit permettre d'analyser les conditions de faisabilité d'un projet et de définir les

[3] Traiter un hectare de poireau nécessite 800h de main d'œuvre. La surface visée est de 150ha.

pistes d'action. Un climat de confiance s'établit rapidement entre les divers interlocuteurs et commande est passée pour le diagnostic à la fin du mois.

*1998 – une situation critique*

Suite à plusieurs entretiens et des observations terrain, la chargée de mission arrive en décembre à la conclusion que le projet tel que conçu ne peut atteindre la productivité escomptée et ne peut améliorer les conditions de travail telles que prévues. Devant l'importance du diagnostic pour l'entreprise – la production est déjà en terre - la chargée de mission COT propose de faire appel à un expert, ergonome chercheur avec lequel elle conduit régulièrement des missions, en vue de confirmer ou infirmer le diagnostic.

> « Vous avez semé un millier de tonnes de poireaux, et puis on vous dit que ça ne marchera pas … je ne sais pas si vous vous rendez compte… » - Dirigeant, entreprise LEG, 2000.

L'expert accepte d'intervenir et confirme le diagnostic le 15 janvier alors que la culture est en terre et doit être récoltée à compter du 1er juin.

***INTERPRETATION***

Les interlocuteurs se rencontrent sur la requête d'un représentant d'une administration qui fournit les coordonnées de la personne à contacter. L'intervention d'un ergonome, alors que la conception du projet est en voie de finalisation, n'est pas envisagée. Les dirigeants de l'entreprise LEG n'attendent pas particulièrement de retour de ce diagnostic mais l'acceptent. La première rencontre se déroule dans de bonnes conditions.

> « Je crois qu'il y a eu une bonne accroche qui s'est faite avec les dirigeants de LEG, on était sur la même longueur d'onde », - (Chargée de mission COT, associée au laboratoire MAG).

Décision est donc prise de réaliser l'audit. Les éléments que relève la chargée de mission, au travers d'entretiens avec les salariés de l'entreprise LEG et d'observations, la conduise à penser que les objectifs envisagés ne peuvent être tenus. Compte tenu des conclusions, la chargée de mission se trouve dans une position inconfortable. Sans pouvoir apporter de solution alternative, elle annonce aux dirigeants de LEG, un mois avant la signature du contrat avec le fournisseur de matériel, que le projet qu'ils comptent mettre en œuvre sera un échec. L'intervention du second ergonome, contacté en décembre, a pour but d'objectiver la situation. Les dirigeants de l'entreprise LEG lui demandent de se prononcer sur la situation dans les quinze jours à venir. La pression temporelle est extrêmement forte compte tenu des échéances convenues avec le fournisseur. Les conclusions sont confirmées et plongent l'entreprise LEG dans une situation interne délicate.

## 2. Janvier – Juin 1999 : la modernisation de la station de conditionnement, des résultats incertains

Face à l'importance des conclusions avancées par les experts, les dirigeants de l'entreprise LEG prennent la décision de s'entourer de compétences externes pour revoir le projet. Un contrat de recherche et développement est signé en février 1999 entre l'entreprise LEG et le laboratoire d'ergonomie MAG d'une université régionale. Ce laboratoire travaille en partenariat avec différentes structures locales dont il accueille les personnels pour des missions dans le cadre de détachement temporaire. L'objet du contrat concerne la mise en place d'une solution technique permettant le conditionnement des récoltes à compter du 1er juin.

Les réunions se mettent alors en place avec les personnels internes chez le producteur. Un groupe de pilotage est constitué regroupant les deux dirigeants de l'entreprise LEG et les deux experts ; un comité élargi associe les cadres et des groupes de travail sont mis en place en fonction des besoins. De fortes tensions existent avec les ingénieurs porteurs du projet initial qui acceptent mal que des intervenants externes, qui ne connaissent pas les productions, remettent en cause leur travail. De plus, les difficultés techniques sont évidentes et les experts ont besoin de la coopération des opérationnels pour élaborer des solutions avec eux. Un bureau d'études externe est engagé pour aider à la conception de la nouvelle station. L'ergonome du laboratoire MAG associe un ingénieur d'études spécialisé dans le domaine des lignes de production. A force de réunions, sous la houlette de l'expert, les différents groupes de travail mettent en évidence la nécessité de conduire des actions sur le process de conditionnement, le matériel, l'organisation mais également sur les caractéristiques du produit. Le process et le cahier des charges des matériels sont finalisés en avril. Compte tenu des délais, le projet se construit sous la pression des dirigeants qui voient le temps avancer :

> « C'est un million de francs par jour que je perds à partir du 1er juin » - Dirigeant, entreprise LEG.

Le retard s'accumule et s'amplifie ;

> « 12 jours de retard sur [le montage de] la première ligne, 20j sur la deuxième, la précipitation dans les contacts avec les fournisseurs, dans la conception du matériel, … . C'est un fiasco ! ». – Dirigeant, entreprise LEG.

L'outil est partiellement mis en place en juin mais les objectifs, notamment de productivité, ne sont pas atteints. 10% de hausse de productivité était attendu mais rien n'est visible. Les

dirigeants de l'entreprise LEG considèrent que le projet est un échec et lancent des appels vers d'autres partenaires.

***INTERPRETATION***

En janvier 1999, l'entreprise LEG et le laboratoire d'ergonomie MAG prennent le risque de s'engager dans une nouvelle conception de la modernisation de la station de conditionnement, sans être sûrs, ni de trouver des solutions, ni d'atteindre les résultats escomptés dans les quatre mois et demi qui les séparent de la première vague de conditionnement de la culture. Du point de vue des experts, ce risque, ainsi que la pression temporelle qu'imposent les dirigeants de l'entreprise LEG supposent une forte implication de leur part. Du point de vue des dirigeants de LEG, le risque est économique et commercial : les délais, la pression de la production, le devoir de respect de livraison des clients envers lesquels l'entreprise LEG est engagée à livrer à compter du 1er juin, alors que le fournisseur de matériel est encore, à cette date, inconnu, constituent autant d'éléments pouvant compromettre le devenir de l'entreprise. L'opposition des ingénieurs de l'entreprise LEG à la redéfinition du projet constitue le premier obstacle que les dirigeants de l'entreprise LEG doivent lever. Ces ingénieurs n'accordent aucune légitimité aux ergonomes du laboratoire MAG qui remettent en cause leur travail. Un plan de communication important est mis en place en interne par l'un des dirigeants. La légitimité de celui-ci auprès des cadres, jeunes ingénieurs, favorise l'engagement progressif des collaborateurs. Durant cette phase de production, les experts se partagent les rôles : la chargée de mission se concentre sur les aspects organisationnels et par son travail de terrain gagne la confiance des opérationnels, l'expert du laboratoire MAG s'attache aux innovations et aux solutions techniques. Les groupes de travail mettent en évidence la multiplicité des facteurs influant sur le conditionnement, dont certains concernent la production. Ce faisant, les techniciens et opérationnels de la plaine et de la station se rencontrent et les échanges entre opérationnels se développent.

La contrainte temporelle est vécue par les acteurs de manière différente : les dirigeants mesurent chaque jour le retard que prend le projet, les experts construisent des solutions, échafaudent des projets qui demandent un minimum de temps pour être validés. La précipitation avec laquelle il est nécessaire de conduire le dossier invite les experts à la prudence alors qu'ils craignent l'emballement des décisions et des actions. Cette période révèle en même temps les mutations profondes que connaît l'entreprise LEG, en transition entre un monde agricole artisanal et une production agricole industrielle.

Les résultats obtenus lors des premiers conditionnements ne satisfont pas du tout les dirigeants de l'entreprise LEG. Les objectifs fixés ne sont pas atteints, ni en terme de délais

ni en terme de productivité, donc en terme financier. Face aux enjeux du marché et aux problèmes financiers, les dirigeants de l'entreprise LEG contactent d'autres structures de conseil qui seraient susceptibles de les accompagner. Leurs demandes de prestation restent sans réponse. Experts et salariés de l'entreprise LEG continuent leurs aménagements alors que la saison de conditionnement bat son plein.

## 3. Juillet 1999 - … : vers d'autres projets

A l'occasion d'une réunion du comité de pilotage en juillet, les experts dressent un bilan de l'action conduite. Ils soulignent de nombreuses améliorations. Les solutions retenues permettent d'un point de vue organisationnel un enrichissement des tâches et une autonomie des postes, le process est amélioré en terme de propreté, la fermeture de la station permet l'installation d'un chauffage. De même, une nouvelle machine de lavage a été conçue permettant de réduire les dommages sur le poireau lors de l'opération. Pour les dirigeants de l'entreprise LEG, les critères à prendre en compte concernent essentiellement la qualité du matériel, le coût de revient et les critères économiques. A la fin de la campagne de conditionnement, les partenaires s'accordent à reconnaître que le projet a fait évoluer la qualité du travail et du produit. Si la productivité a augmenté de manière moins importante qu'espérée, la configuration de la nouvelle station a permis de réduire le nombre de jours d'arrêt maladie dus aux conditions de travail difficiles. Les dirigeants de l'entreprise LEG prennent conscience de l'importance de la dimension des conditions de travail dans le process de conditionnement de cette récolte délicate. Le travail de conception et d'amélioration des lignes se poursuit dans un climat apaisé.

A la fin de l'année 1999, les dirigeants de l'entreprise LEG proposent aux experts de travailler sur de nouveaux projets concernant d'autres productions. Les experts posent une condition préalable : réaliser un schéma directeur. Le diagnostic réalisé fin 1998 avait mis en évidence les problèmes de structure de l'entreprise LEG du fait de sa croissance accélérée. La direction de l'entreprise LEG adhère au projet et une nouvelle convention est signée en janvier 2000. Ce schéma directeur doit permettre de dresser un état des lieux de l'entreprise et de définir les orientations stratégiques à prendre pour les 5 ans à venir.

Le projet très structuré se met en place. Un comité de pilotage est constitué et des groupes de travail impliquant les personnels de l'entreprise LEG sont associés aux réflexions qui concernent leur pôle d'activité. Quelques difficultés naissent à l'occasion de la constitution des groupes en interne mais l'implication du personnel reste très importante. Au bout de huit mois, le schéma directeur est élaboré et fournit l'occasion pour l'entreprise LEG d'une communication forte en interne comme à l'extérieur vis-à-vis de ses fournisseurs, clients ou

partenaires institutionnels. L'expérience acquise fournit l'occasion aux ergonomes de cosigner une publication avec l'entreprise LEG et de la présenter lors des journées annuelles de l'ergonomie.

Alors que les orientations stratégiques sont mises en évidence, l'entreprise LEG souhaite que d'autres projets soient étudiés avec l'aide des experts. En particulier, il apparaît que le process de conditionnement du poireau doit pouvoir être amélioré par une meilleure préparation du produit dès la sortie de champ. L'entreprise LEG voudrait également envisager de se doter de nouvelles lignes de conditionnement. Les experts tardent dans leur réponse. Ils restent réservés sur cette nouvelle proposition. Ils considèrent que leur rôle n'est pas d'assister l'entreprise en continue mais de l'aider à structurer ses compétences pour que les dossiers puissent être repris en interne. Après plusieurs échanges, en novembre 2001, les experts donnent tout de même leur accord et une nouvelle convention de recherche est formalisée, centrée sur le « nettoyage et le conditionnement des poireaux » pour une durée de deux ans.

Le travail avec les acteurs sur le terrain reprend dans un contexte apaisé et sans la pression de l'année 1999. Un bureau d'études est à nouveau sollicité pour accompagner le projet. L'objectif recherché est de réaliser un maximum de travail en champ lors du ramassage du produit. Des essais technologiques sont ainsi déployés pour en vérifier la faisabilité. Des propositions sont faites aux dirigeants de l'entreprise LEG au printemps avec quatre mois de retard.

***INTERPRETATION***

Alors que les résultats obtenus dans les premières semaines de conditionnement ne satisfont pas les dirigeants, les experts dressent un bilan de leur action qui contraste et qui met en évidence des avancées dans de nombreux domaines. Les critères traditionnels sur lesquels les dirigeants de l'entreprise LEG basent leur avis apparaissent devoir être élargis. Les experts mettent en évidence la nécessité d'intégrer les conditions de travail des opérateurs de conditionnement qui de par leur amélioration entrainent, non pas encore une hausse de productivité, mais déjà une diminution du nombre de jours d'absence. Le conditionnement de la production de poireaux apparaît effectivement devoir être traité de manière différencié par rapport au conditionnement de la production de carottes sur laquelle l'entreprise LEG s'était basée. Les améliorations peuvent continuer pour viser les objectifs définis par la direction.

Dans ce cadre, les dirigeants de l'entreprise LEG souhaitent engager une seconde mission leur permettant de travailler sur les aspects de la production du poireau qui sont apparus comme déterminant dans la problématique conditionnement. Une nouvelle proposition est

faite aux experts qui refusent de s'engager immédiatement. Ils considèrent que l'entreprise en croissance ne peut accumuler des projets dans de multiples directions sans visée précise des objectifs qu'elle se fixe à moyen terme. En lieu et place de la mission que souhaitait leur confier l'entreprise LEG, les experts proposent d'accompagner les dirigeants dans la construction de leur stratégie de développement par la mise en place d'un schéma directeur, pratique utilisée classiquement dans la sphère industrielle. Cette proposition convient tout à fait aux dirigeants à l'heure où des choix stratégiques doivent être faits notamment dans les domaines commerciaux. Alors que le projet de modernisation de la station de conditionnement a déjà créé au sein du personnel une dynamique forte de travail d'équipe, le lancement du projet auprès des salariés de l'entreprise LEG s'effectue aisément. La méthode de gestion de projet déjà appliquée fonctionne tout à fait bien et à la fin de l'année 2000 le schéma directeur est élaboré et dresse les perspectives de développement de l'entreprise LEG pour les 5 ans à venir. Ce travail, outre les grandes lignes directrices qu'il trace, constitue pour les dirigeants un support de communication très important :

> « On a sorti un document papier très marketing dont ils [les dirigeants] se servent en interne et en externe » - Expert 2, laboratoire MAG.

En interne, il permet de donner au personnel de la perspective à leur activité en les inscrivant dans un projet moyen terme. En externe, les dirigeants peuvent étayer leurs échanges avec leurs partenaires potentiels d'arguments choisis et mesurés et décliner les projets dans lesquels ils s'inscrivent.

La demande faite un an plus tôt par les dirigeants de l'entreprise LEG aux experts pour une nouvelle mission sur la production du poireau redevient d'actualité.

## CAS 5 : PME ET GRANDE DISTRIBUTION DANS L'AGROALIMENTAIRE : INTERETS CONJOINTS ? (2000 - 2003)

> « *Les deux structures restent complètement indépendantes. Chacun pilote son entreprise et c'est la philosophie qui nous rapproche : philosophie qualité, transparence, …* ». – Dirigeant, entreprise LEG, Mars 2002.

### 1. Le contexte de l'apparition de la relation partenariale

Dès 1995, alors que la région des Landes développe la production de carottes, un acteur majeur de la grande distribution, nommé DIS, démarre une prospection active pour identifier de nouveaux débouchés. L'un de ses fournisseurs, grossiste intermédiaire en fruits et

légumes nommé l'entreprise FON, s'est implanté dans le sud ouest et commercialise notamment de la carotte. Dans la mesure où le distributeur travaille historiquement dans d'autres régions avec l'entreprise FON, il décide d'acheter à l'entreprise FON de la carotte produite par une entreprise locale avec laquelle l'entreprise FON a développé un partenariat. Les premiers échanges commerciaux se déroulent bien et les volumes de carottes achetés par DIS progressent pour atteindre les 1000 tonnes en 2000.

A partir de 1998, les relations entre l'entreprise LEG et l'entreprise FON commencent à se distendre. L'entreprise LEG souhaite développer son chiffre d'affaires avec la grande distribution et cherche une plus grande transparence dans les conditions commerciales appliquées par le grossiste FON. L'entreprise FON considère que, dans la mesure où elle peut écouler la production de l'entreprise LEG en direct et que la production de l'entreprise LEG est saturée, il n'est pas nécessaire de chercher à pénétrer de manière plus importante le créneau de la grande distribution.

A la demande de l'entreprise LEG, l'entreprise FON organise en octobre 1999 une rencontre avec les dirigeants DIS que l'entreprise LEG approvisionne déjà depuis trois ans. Les échanges se déroulent bien et portent sur la qualité des produits, la traçabilité, l'environnement, … . En décembre, les dirigeants de l'entreprise LEG prennent l'initiative d'inviter DIS en direct sur le domaine et annoncent qu'ils vont interrompre leur partenariat avec l'entreprise FON. L'entreprise LEG intéresse DIS, dans le cadre des filières qualité qu'ils développent, pour répondre aux exigences des consommateurs et pour construire la différenciation de leur enseigne.

L'intermédiaire FON évincé, l'entreprise LEG et l'entreprise DIS commencent à travailler en direct en vue d'un référencement. En mars 2000, l'entreprise LEG annonce à l'entreprise FON qu'elle souhaite interrompre leurs relations commerciales. Elle poursuivra encore deux ans quelques échanges dans le cadre des contrats de fourniture qui les lient mais, progressivement, elle diminue les volumes échangés avec l'entreprise FON.

***INTERPRETATION***

Les relations commerciales débutent donc entre l'entreprise LEG et l'entreprise DIS de manière indirecte *via* l'intermédiaire du grossiste et permettent à IS d'apprécier la qualité des produits fournis par l'entreprise LEG. Lorsque l'entreprise LEG décide de reprendre en direct la commercialisation de ses produits, elle en informe DIS qui avance alors sa stratégie à l'entreprise LEG. Tant que l'intermédiaire FON était présent, il était impossible pour DIS d'expliciter ses attentes en raison du risque de divulgation par l'entreprise FON de la stratégie de l'entreprise DIS sur un marché hautement concurrentiel. L'entreprise FON, grossiste intermédiaire a, à cette époque, des relations commerciales avec d'autres chaînes

de la grande distribution. Un retour sur Paris en avion fournit par hasard l'occasion à l'un des dirigeants de l'entreprise LEG et au directeur Fruits et Légumes de l'entreprise DIS de poursuivre l'échange entamé dans la journée à l'initiative de LEG. Les deux directions conviennent à ce moment de viser une signature en mars prochain lors du salon de l'agriculture.

DIS saisit alors l'opportunité d'un travail sans intermédiaire avec l'entreprise LEG. A partir du milieu des années 1990, la grande distribution commence à mettre en place des stratégies commerciales en direct avec les producteurs. Il s'agit pour elle de réduire le nombre d'intermédiaires et d'offrir aux consommateurs des produits de qualité différenciés estampillés – et donc garantis - au nom de l'enseigne. Les premières expériences de commercialisation de produits de l'entreprise LEG se sont bien déroulées et l'entreprise DIS souhaite intensifier les relations.

Pour l'entreprise LEG, le potentiel de marché que représente l'entreprise DIS est important et les stratégies qualité que met en place la grande distribution intéresse vivement les dirigeants qui ont déjà lourdement investi dans ce domaine.

## 2. Janvier – mars 2000 : L'élaboration du cahier des charges

Les dirigeants de l'entreprise LEG et l'entreprise DIS envisagent de signer un accord de référencement lors du salon de l'agriculture du mois de mars suivant. Il reste deux mois pour vérifier la faisabilité du partenariat et élaborer le cahier des charges. Sur les premières semaines, l'entreprise DIS cherche à tester le fournisseur qu'il connaît pourtant déjà. Il s'agit d'évaluer la régularité dans la qualité des produits, le prix et la réceptivité du producteur aux demandes émises par le distributeur. L'entreprise DIS cherche ainsi à tester le profil du producteur avant de s'engager. Ils attendent effectivement une réactivité, une régularité dans la qualité et des signes confirmant que les orientations entre l'entreprise DIS et son fournisseur sont compatibles.

Très rapidement, la grande distribution dépêche ses auditeurs dans l'entreprise LEG pour étudier de manière précise la qualité des produits et le process de la production au conditionnement. Les échanges portent sur des aspects techniques et marketing. Quelques différends apparaissent, en particulier sur les aspects techniques. L'entreprise LEG refuse certains des points que les techniciens qualité souhaiteraient voir figurer dans le cahier des charges.

> « On ne s'est pas laissé imposer des choix techniques de production qu'on n'aurait pas su tenir, des raisonnements qui nous paraissaient à court terme pouvoir être remis en

cause soit dans la qualité de la production, soit dans la transparence de nos pratiques ».
– Dirigeant, entreprise LEG.

Les points de désaccord sont progressivement résolus par la réflexion commune et la prise en considération des contraintes respectives.

Le contrat Carottes est signé le 29 février 2000, à l'occasion du salon de l'agriculture. Ce contrat engage les partenaires sur un volume minimal pour un an de 4 000 tonnes et définit de manière précise les rôles des différents acteurs, les modalités de contrôle, de prise de décision et de communication. Il envisage également un plan de progrès sur trois ans qui s'intéresse à la qualité du produit. Le renouvellement du contrat s'opère par tacite reconduction sur une période indéterminée.

***INTERPRETATION***

L'engagement de DIS envers l'entreprise LEG dans les premières semaines est uniquement moral. DIS s'engage effectivement à mettre en œuvre les moyens nécessaires qui doivent permettre en cas d'accord l'élaboration d'un cahier des charges que l'entreprise LEG s'engagera à respecter.

A cette époque, l'entreprise DIS est intéressée par l'entreprise LEG, en particulier par l'avance que présente le producteur sur les aspects de traçabilité de ses cultures. Ces questions ne sont encore que peu intégrées par les producteurs en raison de la lourdeur des procédures qu'elles nécessitent de mettre en place. La certification ISO 9002 obtenue en 1998 par l'entreprise rassure également le distributeur sur les orientations prises en matière de production.

Les réponses directes, apportées par les dirigeants de l'entreprise LEG sur certains aspects techniques qu'ils ne peuvent s'engager à tenir, trouvent un bon écho chez le distributeur. Les discussions entre les partenaires permettent aux uns et aux autres de comprendre les attentes du partenaire et ensemble d'élaborer les solutions.

« C'est difficile à expliquer, c'est vraiment sur le terrain, avec les producteurs, par le dialogue, que vous construisez avec eux ». - Chef de produit, entreprise DIS.

L'objectif est clairement d'évoluer vers une différenciation des produits par la qualité et conforte ainsi les dirigeants de l'entreprise LEG dans leur propre orientation.

## 3. Le développement de la relation

Les relations se développent sans difficultés majeures. L'entreprise LEG apprend la fonction commerciale et découvre un mode de fonctionnement où les échanges portent sur la commercialisation et les aspects techniques. Toutes les semaines, un point est fait par le chef produit de DIS avec le responsable commercial de LEG sur le marché, les problèmes climatiques ou quantitatif. L'entreprise LEG s'attache à développer les relations avec DIS dans diverses directions. En mai 2000, l'entreprise LEG organise une rencontre « filières » pour évoquer les orientations du marché des fruits et légumes, les questions de goût et de visuel des produits : ils réunissent à cette occasion le plus important semencier dans le domaine de la carotte, l'un des acteurs majeurs du secteur des phytosanitaires, la DGCCRF, la protection des végétaux et trois des plus grandes enseignes de la grande distribution nationale. En 2001, l'entreprise LEG organise des journées de formation à destination des chefs de rayon de l'entreprise DIS pour les sensibiliser au produit et insister sur leur rôle dans la qualité du produit présenté au consommateur. Dix-neuf chefs de rayon fruits et légumes et le directeur des produits frais de l'entreprise DIS découvrent ainsi l'ensemble de la filière de production de la carotte. Ces diverses actions sont très appréciées du distributeur l'entreprise DIS qui y voit la volonté de l'entreprise LEG d'apporter son concours pour la commercialisation de ses produits au-delà de la fourniture de sa production. Les liens entre les acteurs s'en trouvent renforcés.

En octobre 2001, l'interlocuteur de l'entreprise DIS annonce son départ pour d'autres fonctions. Après une période d'intérim lors de laquelle les contacts entre les deux partenaires sont moins fréquents, le successeur nouvellement arrivé s'installe dans la même relation que son prédécesseur, fondée sur un relationnel fort avec l'entreprise LEG. Une nouvelle réflexion commune est menée sur le marketing des produits de l'entreprise LEG et aboutit à un renouvellement du packaging des produits. Dans le même temps, l'entreprise LEG et l'entreprise DIS évoquent la mise sous contrat d'autres productions. Début 2002, c'est la production de poireaux qui obtient le référencement.

***INTERPRETATION***

Le mode de fonctionnement au quotidien entre l'entreprise DIS et l'entreprise LEG souligne le caractère immédiat et moyen terme de la relation. Les échanges commerciaux sont traités le matin et concernent les quantités à livrer, les promotions en cours ; l'après-midi est consacré aux échanges portant sur les points techniques qualitatifs ou de marché. Ces échanges réguliers et systématisés entre les opérationnels des deux partenaires – responsable commercial de l'entreprise LEG et acheteurs de l'entreprise FON – permettent que les difficultés soient évoquées très rapidement et que des actions correctives puissent

être prises. L'apprentissage d'un nouveau métier par l'entreprise LEG – la commercialisation – se réalise aisément suite au recrutement du commercial de l'entreprise FON qui connaît parfaitement la production chez LEG.

La commercialisation avec l'entreprise DIS fait découvrir à l'entreprise LEG une autre approche de la production. La rémunération est clairement basée sur la qualité. Alors que le partenariat avec le grossiste l'entreprise FON s'intéressait avant tout au volume, celui-ci oriente le producteur vers une qualité valorisée. Les investissements que réalise l'entreprise LEG doivent permettre de contribuer à cet objectif. La démarche environnementale mise en œuvre s'inscrit dans cette visée et répond aux objectifs de l'entreprise DIS qui souhaite fournir à ses consommateurs des assurances en la matière. Ces orientations conduisent aussi l'entreprise LEG au constat de la nécessité de maîtriser la production de la graine au conditionnement.

Les initiatives prises par l'entreprise LEG d'organiser des réunions ou de proposer des formations témoignent de la volonté de l'entreprise LEG d'aller vers un partenariat qui dépasse la production et qui accompagne DIS dans ses préoccupations de commercialisation jusqu'au consommateur final. Les manifestations qu'organise l'entreprise LEG visent également à différencier le producteur de ses collègues régionaux ou nationaux et d'assurer son marketing auprès de clients potentiels.

Si la relation se déroule dans d'excellents termes, les partenaires pour autant restent vigilants. L'une des interrogations de l'entreprise DIS à cette époque concerne les relations qu'entretient l'entreprise LEG avec d'autres distributeurs. Quand des difficultés de niveau de livraison apparaissent, l'entreprise DIS reste attentif en se demandant si l'entreprise LEG ne spécule pas en vendant ses produits plus chers à la concurrence. La question se pose pour l'entreprise DIS de savoir si les avancées techniques ou marketing qu'ils développent avec l'entreprise LEG ne servent pas également la concurrence.

La stratégie de l'entreprise LEG à ce moment là est effectivement de considérer qu'un seul cahier des charges doit exister pour la production. Le cahier des charges sur lequel ils s'engagent vis-à-vis de leurs partenaires inclut l'ensemble des exigences que leur posent leurs divers partenaires. Ils considèrent en effet comme impossible de différencier les cultures au champ. La relation entre les acteurs apparaît faite tout à la fois de confiance et de contrôles.

Les résultats satisfaisants, tant sur le plan commercial que sur le plan des relations entre les acteurs, font émerger la possibilité d'élargir le référencement des produits de l'entreprise LEG chez l'entreprise DIS. Ceci est chose faite avec le production de poireaux moins de deux ans après le premier accord.

# PARTIE IV

# PROCESSUS DE STRUCTURATION DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

Les études de cas mettent en évidence que la compréhension de la dynamique partenariale implique la prise en compte d'enjeux qui se déroulent dans les interactions impliquant les individus, le Groupe Partenariat, les partenaires et situées dans des contextes.

Dans un premier temps, nous montrons, dans une approche transversale, l'influence de chacun de ces niveaux dans la dynamique partenariale en repérant les modalités par lesquelles s'exerce cette influence. Nous mettons en évidence que la relation partenariale est soumise à des couples de tensions contradictoires qui s'exercent dans les interactions.

Dans un second temps, dans une approche longitudinale, nous proposons de rendre compte de la structuration de la relation partenariale au travers des interactions qui s'y déroulent. Il apparaît que la structuration de la relation partenariale se construit selon quatre dynamiques que sont la reproduction, l'expansion, la contraction et la reconfiguration. Ces processus dépendent de ce que les acteurs interprètent de leur situation de gestion et des actions qu'ils sont en mesure d'engager. Au final, la trajectoire globale de la relation partenariale correspond aux passages de dynamiques en dynamiques – de manière progressive ou brutale – et à des périodes d'oscillation entre deux dynamiques.

## CHAPITRE 1 : FACTEURS DE CONSTRUCTION DE LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES

Dans ce chapitre, nous montrons en quoi le positionnement des individus, les modes de structuration du Groupe partenariat, les partenaires et les contextes contribuent à la structuration des relations partenariales. Nous mettons en évidence des couples de tensions à chacun de ces niveaux.

### 1. Stratégies des acteurs dans la dynamique partenariale

A un niveau individuel, nous repérons les acteurs qui interviennent dans la dynamique partenariale en fonction de leurs rôles. Nous identifions les opérationnels, les responsables hiérarchiques au niveau des partenaires et des tiers. Nous analysons les mouvements (départs / arrivées) d'acteurs et montrons l'existence d'une tension Autonomie / Dépendance de l'acteur vis-à-vis de la relation partenariale et de l'organisation partenaire. Nous nous attachons ensuite à montrer en quoi l'appartenance des acteurs à de multiples

systèmes sociaux les positionne au cœur d'une tension Intérêts Personnels / Intérêts Collectifs.

## 1.1 La participation d'acteurs multiples dans le partenariat

### 1 Caractérisation

Les études de cas effectuées nous permettent de mettre en évidence trois types d'acteurs différents intervenant au cours du développement de la relation partenariale.

(i) Nous qualifions un premier ensemble d'acteurs d' « opérationnels » en ce sens où ce sont eux qui ont en charge la mise en œuvre de la relation. Au sein de ce groupe, se trouvent les collaborateurs responsables du projet (opérationnels chef de projet), leurs adjoints et assistance administrative (opérationnels adjoints).

(ii) Un deuxième ensemble d'acteurs regroupe les responsables hiérarchiques des opérationnels du partenariat, hiérarchie qui peut se composer de plusieurs niveaux de responsabilité.

(iii) D'autres acteurs peuvent également intervenir ponctuellement dans le déroulement de la relation partenariale que nous désignons comme contacts externes personnels ou professionnels des acteurs cités précédemment : un cabinet d'étude par exemple pour le cas 4, une relation personnelle commune entre les partenaires au démarrage de la relation dans le cas 3.

Nous présentons dans le tableau IX ci-dessous la configuration standard de chacun des partenariats dans une approche statique.

Tableau IX : Type et nombre d'intervenants dans les différents cas

| | P1 | | | P2 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Opérationnels | Direction | Externes | Opérationnels | Direction | Externes |
| Cas 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 |
| Cas 2 | 3 | 2 | - | 2 | 2 | - |
| Cas 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | - |
| Cas 4 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Cas 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Le tableau IX souligne que le nombre d'acteurs impliqués au quotidien dans le fonctionnement de la relation partenariale est relativement faible et réunit entre cinq et une dizaine d'acteurs. Tous les cas mettent en évidence une implication des niveaux hiérarchiques N+1 ou N+2 dans la relation. Seul le cas 2 ne présente pas d'intervention d'interlocuteurs externes aux personnels issus des deux structures partenaires.

Nous identifions également, dans trois des cas étudiés, que les opérationnels sont des acteurs ayant des responsabilités hiérarchiques importantes dans les organisations respectives :

- Dans le cas 1, le responsable des programmes intra est membre du staff de direction de CODE et à ce titre, responsable administratif du programme.
- Dans le cas 3, le directeur de site de l'entreprise LEG est l'artisan quotidien du partenariat.

Compte tenu de leur position hiérarchique, ces personnes bénéficient d'un niveau d'informations élevé concernant la stratégie de l'entreprise. Elles sont d'ailleurs impliquées dès les premiers contacts avec l'entreprise partenaire. De ce fait, au moment où le partenariat se met en œuvre, les interlocuteurs se connaissent déjà. Il s'ensuit deux conséquences :

- Dans le déroulement de la relation, elles sont capables d'interpréter plus globalement les situations ;
- Elles ont une marge de manœuvre dans les actions qu'elles peuvent entreprendre plus élevée et une autonomie plus grande dans leurs décisions, d'où parfois une capacité de réactivité supérieure.

Ainsi, nous proposons que :

*Différents acteurs interviennent dans une relation partenariale – opérationnels en charge de la mise en œuvre de la relation partenariale, directions des partenaires, tiers – et contribuent à sa dynamique.*

*Plus une personne de niveau hiérarchique élevé dans l'organisation partenaire est impliquée opérationnellement dans la conduite du partenariat, meilleure est la réactivité dans la prise de décision.*

## 2 Changements dans les acteurs engagés

L'analyse dynamique des acteurs impliqués laisse apparaître qu'au cours du développement de la relation partenariale de nombreux changements surviennent : certains acteurs quittent le périmètre du partenariat, d'autres y entrent temporairement ou définitivement. Nous présentons dans le tableau X le nombre de changements chez les acteurs dits opérationnels et au niveau des directions.

Tableau X : Nombre de changements dans les acteurs clés

| | P1 | | P2 | | Durée de la relation(années) |
|---|---|---|---|---|---|
| | Opérationnels | Direction | Opérationnels | Direction | |
| Cas 1 | 6 | 2 | 1 | - | 6 |
| Cas 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 10 |
| Cas 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 |
| Cas 4 | - | - | - | - | 5 |
| Cas 5 | - | - | 1 | - | 4 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Nous observons, à ce niveau, une variabilité selon les cas. Les partenariats mis en œuvre par CODE connaissent des changements importants dans les acteurs impliqués, en particulier au sein de la structure CODE qui, à partir des années 90, se structure, se développe et adapte ses ressources aux projets qu'elle conduit.
Les configurations globales en termes d'effectifs totaux peuvent évoluer de plus ou moins un acteur suivant les périodes (cas 1 et 2 essentiellement).

L'analyse ne permet pas de repérer de régularité dans la fréquence des départs ou des arrivées.

Les raisons des <u>départs</u> des acteurs mettent en évidence une diversité de motifs :

- La promotion interne pour un autre poste (cas 3, 5)
- L'embauche dans une autre entreprise (cas 2)
- Le débauchage par l'un des partenaires (cas 3)
- Le retrait pour convenance personnelle (cas 1)
- La démission volontaire suite à des désaccords (cas 2)
- La démission demandée par l'un des partenaires (cas 1)

Pour l'analyse de la dynamique partenariale, le départ d'un acteur constitue tantôt un "input" tantôt un "output". Les décisions unilatérales de retrait des responsables pédagogiques s'imposent aux autres acteurs et les obligent à reconsidérer leur mode de fonctionnement. Elles peuvent survenir brusquement ou être prévisibles et assorties d'une échéance. Le départ contraint d'un des acteurs par les partenaires est le résultat d'un processus. Il s'agit de la solution négociée par le groupe pour maintenir la pérennité de la relation mais qui oblige les acteurs restants à envisager une autre configuration.

Nous proposons de considérer qu'il existe :

*Une relation d'autonomie / dépendance variable entre les acteurs et (i) la relation partenariale d'une part, et (ii) l'organisation partenaire dont ils dépendent d'autre part.*

En fonction des ressources que l'acteur contrôle (opportunités sur le marché de l'emploi par exemple), des caractéristiques structurelles de sa relation avec son entreprise (contrat de travail) et de ses préférences, il dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins grande pour mettre un terme à la relation qui le lie avec son employeur. De la même manière, il peut être exclu de la relation partenariale par le partenaire dont il dépend.

Son indépendance vis-à-vis de l'organisation lui permet, sous certaines conditions, d'aller au-delà du 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 l'organisation partenaire. Les cas 1 et 2 mettent en évidence la fragilité du dispositif de gestion des partenariats par l'institut CODE qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique sur les responsables pédagogiques qu'elle nomme. En dehors des contrats psychologiques qui les lient, ces acteurs peuvent aisément mettre un terme à la relation avec l'institut CODE, plongeant le partenariat dans une situation d'instabilité forte.

Le cas 1 met en évidence, à plusieurs reprises, l'impact de décisions individuelles sur la dynamique partenariale alors que plusieurs responsables pédagogiques se succèdent. Le premier responsable pédagogique s'investit fortement, dès le début de la relation, dans la connaissance de l'entreprise partenaire : il prend des rendez-vous avec quelques acteurs clés, se documente. Assez vite cependant, la direction des ressources humaines de l'entreprise PAR manifeste son insatisfaction quant au degré d'investissement, lui semble t-il, de cet acteur. Le responsable pédagogique en arrive finalement à considérer que sa manière de concevoir son action dans ce programme n'est pas en accord avec ce que souhaite le partenaire. Intégrant le fait que l'institut CODE doit répondre aux exigences de l'entreprise PAR et considérant (i) qu'il n'y a pas lieu de conduire autrement sa mission, (ii) qu'il n'a pas les ressources pour faire évoluer la situation, (iii) que d'autres opportunités professionnelles s'offrent à lui, il fait le choix de se retirer de sa fonction.

D'autres cas de figure soulignent l'importance de la prise en compte de facteurs psychologiques dans la compréhension des stratégies individuelles. Par exemple, toujours dans le cas 1, le quatrième responsable pédagogique manifeste sa volonté de se retirer de sa mission en 2000. Cette option ne satisfait ni l'un ni l'autre des partenaires qui considèrent que le fonctionnement actuel convient. L'entreprise CODE ne met en œuvre aucun moyen pour trouver son remplaçant. Le responsable pédagogique considère qu'il ne peut abandonner le partenaire et poursuit son engagement dans la relation pendant plus d'un an.

Des évènements externes à la relation partenariale, imprévisibles, peuvent également influencer les stratégies des acteurs. Par exemple, la décision de retrait prise par le troisième responsable pédagogique (cas 1) s'explique par un différend avec l'organisation mère de l'institut CODE.

Nous constatons que le désengagement d'acteurs dans la relation partenariale contribue à :

- Une déstabilisation de la relation ;
- Une perte de la mémoire de la relation ;
- Un renforcement de la coopération suite au signe positif donné au partenaire.

Dans la majeure partie des cas, compte tenu de la faiblesse des effectifs engagés pour conduire le partenariat, les départs sont remplacés à échéance plus ou moins longue et constituent l'une des raisons qui expliquent l'intervention de nouveaux acteurs dans la dynamique. Une seconde raison tient au développement lui-même du partenariat au travers des activités qu'il génère et à la nécessité pour les partenaires d'appuyer le dispositif par des ressources supplémentaires. Le cas 2 nous conduit à considérer une troisième raison possible expliquant un renforcement de l'équipe opérationnelle par suite d'un défaut d'investissement d'un des membres pour lequel une solution de substitution se met en place.

Nous proposons de considérer que :

*Le périmètre des acteurs engagés dans un partenariat est mouvant : de nouveaux acteurs interviennent alors que d'autres se retirent de manière délibérée ou contraints. En termes de dynamique, ces mouvements entraînent une perturbation de la relation.*

## 1.2 Les rôles des individus dans la relation partenariale

Chacun des types d'acteurs repérés précédemment intervient dans la relation partenariale à divers titres et dans le cadre de rôles particuliers identifiés de manière transverse et que nous résumons dans le tableau XI.

Tableau XI : Types d'acteurs et rôles dans la dynamique partenariale

| Types d'acteurs | | Rôles |
|---|---|---|
| Opérationnels | Coordinateur principal<br><br>Collaborateurs<br><br>Assistance administrative | Mettre en œuvre le partenariat / assurer la coordination des ressources et des moyens<br><br>Appuyer la mise en œuvre opérationnelle<br><br>Assister la mise en œuvre opérationnelle |
| Directions | | Définir les objectifs / contrôler / arbitrer / concilier |
| Externes | Structures de conseil<br>Interlocuteurs individuels<br>Autres partenaires | Apporter un soutien / faciliter les échanges / déléguer |

Nous analysons les rôles des directions et externes dans la section traitant de l'influence des partenaires (section 3).

L'analyse des cas met en évidence qu'au démarrage de la relation partenariale, la définition des rôles assignés aux différents acteurs s'effectue d'une manière plus ou moins formelle.

Dans le cas 1, les missions assignées au responsable pédagogique sont clairement précisées. Pour autant, très vite, la directrice de la formation de l'entreprise PAR considère que les actions menées par le responsable pédagogique sont insuffisamment approfondies. Nous identifions ici les limites aux définitions formelles des rôles. D'une part, une même situation de gestion peut se traduire par des interprétations différentes en fonction des acteurs ; d'autre part, une lettre de mission, aussi précise soit-elle, ne peut spécifier toutes les situations. Ce qui est implicite pour l'un, car renvoyant notamment à des codes de fonctionnement propres (issus de l'entreprise partenaire par exemple), peut très bien rester insoupçonné pour l'interlocuteur.

A l'inverse, le cas 3 révèle des définitions réciproques des rôles qui sont construites par les acteurs au fil du temps au travers de leurs échanges.

> « On ne savait pas très bien jusqu'où on devait aller, qui devait se charger de quoi, mais on a trouvé en avançant » (interlocuteur grossiste FON, cas 3)

Les incertitudes incontournables qui entourent la définition de ces rôles sont l'occasion pour les partenaires d'essayer de tirer profit des situations qui s'offrent à eux. Les demandes administratives répétées du responsable formation de l'entreprise ASS (cas 2) à l'endroit du suppléant au responsable pédagogique illustrent parfaitement cette situation. Alors que le responsable pédagogique en titre ne répond pas aux questions de l'entreprise ASS, le

responsable formation de l'entreprise ASS s'adresse à l'un des intervenants du programme qui, pour satisfaire le partenaire, répond initiant une pratique qui va s'institutionnaliser.

> *Au-delà de la définition initiale des rôles des acteurs, les cas mettent en évidence le caractère émergent et construit des rôles dans les interactions. Ils sont compris formellement et informellement par les acteurs dans les interactions.*

Nous analyserons dans la section 3 traitant des situations de gestion difficiles, en quoi des compréhensions non partagées des rôles des différents acteurs, des incertitudes dans les contours exacts ou encore des rôles non assumés peuvent être à l'origine d'incompréhensions et de heurts.

## 1.3 Des acteurs membres de systèmes sociaux multiples

Au-delà des rôles spécifiques associés à la conduite et au développement de la relation partenariale, les acteurs impliqués dans ces relations assument également d'autres rôles au sein des entreprises partenaires. Ring et Van de Ven (1989 : 172) montrent qu'il existe des tensions inhérentes aux rôles contradictoires qu'endossent les acteurs dans les interactions. D'un côté, chaque individu représente ses propres intérêts dans la transaction. D'un autre côté, chaque individu représente son organisation. Dès lors, dans les interactions professionnelles, l'individu cherche également à défendre les intérêts de son employeur. L'implication de cet individu dans une relation partenariale le conduit à épouser un rôle supplémentaire : il s'agit également d'agir dans l'intérêt de la collaboration.

Chaque individu doit donc jouer de multiples rôles, de principal et d'agent. Les attentes de rôle dans le cadre du partenariat peuvent se trouver en adéquation plus ou moins forte avec le rôle attendu dans le cadre du partenariat. Deux exemples illustrent cette situation :

- Cas 2 : Le responsable pédagogique désigné à l'origine du partenariat entre l'institut CODE et l'entreprise ASS est un professionnel reconnu menant de très nombreuses missions de conseils et de recherche auprès des professionnels. Très sollicité par l'extérieur d'une part et par la nature même de la fonction de professorat d'autre part, la gestion administrative des dossiers n'occupe pas une place essentielle de l'activité de cette personne. Cela ne constitue pas non plus une activité qu'il affectionne particulièrement. Or, dans la mission du responsable pédagogique, une part significative de l'activité concerne l'organisation, la logistique de la formation. Peu sensible à ces aspects, le responsable pédagogique ne s'investit que peu dans cette partie de la mission. Progressivement alors, ses

interlocuteurs, en quête de réponse, se tournent vers une autre personne qui va agir en substitution.

- Cas 3 : Alors que l'entreprise LEG s'interroge sur le niveau de marge pratiqué par le grossiste FON, le responsable de la production LEG questionne son homologue sur le sujet. Bien qu'entretenant d'excellentes relations, le responsable commercial de l'entreprise FON n'est pas en mesure d'accéder aux demandes du producteur LEG. Des informations obtenues, par ailleurs, par l'entreprise LEG confirment leurs doutes. Pour le commercial du grossiste FON, une période délicate s'annonce : il sait effectivement que les prix d'achat pratiqués sont faibles, mais ne peut s'en ouvrir au partenaire.

L'étude des cas met également en évidence que les intérêts personnels des acteurs doivent être pris en compte pour comprendre la dynamique partenariale. Ils constituent l'un des déterminants à partir desquels les acteurs vont construire leur action. Ils se manifestent à différentes occasions :

- Dans l'arbitrage du temps qu'ils dédient à telle ou telle tâche : la situation évoquée supra illustre cet aspect de l'analyse alors que le responsable pédagogique en place fait le choix d'un investissement minimal sur les aspects administratifs de la mission.

- Dans les actions qu'ils engagent ou non, certains pouvant aller jusqu'à quitter leur fonction. Dans le cas 3, le départ du commercial du grossiste FON pour rejoindre l'entreprise LEG est le fruit d'une décision longue où les intérêts s'affrontent :

> « Je voyais que la situation se dégradait entre les partenaires alors que le nouvel interlocuteur [nouveau responsable chez FON] faisait ce qu'il pouvait pour continuer le dialogue. L'entreprise LEG me relançait régulièrement et puis j'ai choisi », (Commercial, entreprise FON, cas 3).

Dans le cadre de la relation partenariale, l'individu est ainsi en prise successivement ou simultanément avec :

- Les intérêts qui se jouent dans le partenariat ;
- Les intérêts de l'entreprise à laquelle il appartient ;
- Ses propres intérêts.

Nous proposons de considérer que :

*Les individus doivent gérer des intérêts potentiellement contradictoires : intérêts du partenariat, intérêts de l'organisation, intérêts personnels. Les acteurs se trouvent ainsi en permanente combinaison et articulation d'intérêts pluriels. La manière dont*

*ils résolvent ces conflits de rôles affecte la structure de l'interaction et la dynamique partenariale.*

## 2. Le Groupe « Partenariat » dans la dynamique partenariale

Le concept de « Groupe Partenariat », dans sa déclinaison opérationnelle, est délicat. Il exige que des frontières soient déterminées pour identifier qui sont les acteurs qui appartiennent au groupe alors même qu'il n'existe, le plus souvent, qu'une définition imprécise du périmètre des acteurs engagés dans la relation partenariale.

Nous nous appuierons sur une définition du groupe comme étant un système d'interdépendance entre des acteurs ayant des buts, des valeurs, des normes, des modalités de communication, des rôles spécifiques, suivant Lewin (1948). En ce sens, le groupe est considéré comme un cas particulier d'organisation, comme un modèle d'organisation simple : c'est-à-dire de taille réduite et à la structure organisationnelle non formalisée. On parle ainsi de groupe restreint ou groupe primaire pour le distinguer du groupe secondaire qu'est l'organisation (Anzieu et Martin, 1968).

Dans son action au quotidien, ce Groupe interagit en mobilisant des ressources et des règles et actualise l'espace de son action.

Dans un premier temps, nous caractérisons le Groupe Partenariat et mettons en évidence un positionnement sur un gradient frontière ouverte / frontière fermée. Nous nous intéressons, dans un second temps, à l'analyse du groupe en dynamique. Nous qualifions les interactions en fonction des modalités de communication, de légitimation et des rapports de pouvoir. Nous mettons en évidence l'existence de divers couples de tensions.

### 2.1 Repérage du Groupe Partenariat

Nous définirons le Groupe Partenariat comme constitué par les membres des deux partenaires qui ont en charge la mise en œuvre du partenariat et sa gestion. Nous les avons nommés « opérationnels ». Ce sont ces acteurs qui, au quotidien, produisent et échangent des informations, des biens, se rencontrent, innovent et font face aux situations de gestion particulières.

Les cas auxquels nous nous sommes intéressés soulignent l'existence d'un groupe aux contours mouvants dans le temps.

Par leur compréhension des situations dans lesquelles ils se trouvent, les acteurs en charge du partenariat perçoivent la nécessité de recomposer leur périmètre et, par exemple, de compléter les compétences disponibles ou d'augmenter les ressources : c'est ainsi que, dans le cas 1, à différentes reprises, de nouveaux interlocuteurs sont associés. L'entreprise PAR fait intervenir, au cours du quatrième programme, un assistant au chargé de formation pour le seconder ; l'institut CODE recrute, un peu plus tard, un autre interlocuteur en soutien au responsable pédagogique.

De manière émergente, l'implication régulière d'un acteur dans des interactions avec les membres du groupe peut conduire à institutionnaliser sa contribution. Le cas 2 met en évidence cette situation. Face à la faiblesse de l'implication du responsable pédagogique pour traiter de la gestion administrative, l'entreprise ASS se tourne de plus en plus régulièrement vers un autre acteur, intervenant dans la formation. Cet acteur apportant les réponses souhaitées renforce le partenaire ASS dans son inclinaison à solliciter cette personne plus que le responsable pédagogique. Progressivement, cet acteur sera reconnu par le partenaire et l'institut CODE comme l'adjoint au responsable pédagogique.

Nous présentons dans le tableau XII, pour chacun des cas, le nombre moyen d'acteurs impliqués dans la gestion opérationnelle du partenariat.

Tableau XII : Nombre moyen d'acteurs opérationnels

| | P1 | P2 | Total |
|---|---|---|---|
| Cas 1 | 3 | 2 | 5 |
| Cas 2 | 3 | 2 | 5 |
| Cas 3 | 3 | 3 | 6 |
| Cas 4 | 10 | 2 | 12 |
| Cas 5 | 3 | 3 | 6 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Ces configurations peuvent connaître des variations dans leur composition au cours du déroulement du partenariat dues aux mouvements d'acteurs volontaires ou subis (tableau XIII).

Tableau XIII : Nombre de changements parmi les acteurs opérationnels

| | P1 | P2 |
|---|---|---|
| Cas 1 | 6 | 1 |
| Cas 2 | 5 | 1 |
| Cas 3 | 2 | 3 |
| Cas 4 | - | - |
| Cas 5 | - | 1 |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Nous proposons de considérer que :

*Le Groupe Partenariat est un système aux frontières positionnées sur un gradient frontières ouvertes – frontières fermées.*

## 2.2 Le groupe en dynamique

Nous repérons les modalités de structuration du groupe en distinguant les caractéristiques des règles et ressources sur lesquels ils s'appuient au démarrage de la relation partenariale et par la suite.

### 1 Communication et légitimation

L'analyse des cas permet d'identifier le recours à différents types de **règles ou de normes** dans le déroulement de la relation. Les règles et normes sont constitutives de sens et régulatrices. Elles constituent les procédures pour l'action qui renvoient aux :

- modes de communication : nous repérons si la communication entre les acteurs est formalisée ou non et la fréquence des échanges, si elle consiste en un échange d'informations ou vise le partage de sens,
- modes de relations entre les individus : nous distinguons le type de relations entre les acteurs selon qu'elles apparaissent basées sur la confiance ou qu'elles revêtent un caractère professionnel,
- modalités de division du travail : nous différencions les situations en fonction du degré d'explication formelle des rôles des acteurs et de leur degré de coordination (cloisonnement de chacun dans son rôle / coordination des rôles),
- modalités de prise de décision : nous repérons la manière dont les décisions sont prises par les acteurs en distinguant les situations où les décisions sont prises de manière collégiale, des situations où les décisions ne sont pas concertées.

Nous présentons ci-dessous une synthèse des règles et des normes activées par le groupe dans les partenariats en distinguant deux périodes : celles renvoyant à la phase initiale du partenariat puis l'évolution de celles-ci lors du déroulement de la collaboration (tableau XIV). Nous expliciterons dans le chapitre 2 par quels moyens ces évolutions s'opèrent.

Tableau XIV : Evolution des règles et normes dans le partenariat

| | Phase du partenariat | Modes de communication | Relations entre individus | Division du travail | Prise de décision |
|---|---|---|---|---|---|
| Cas 1 | origine<br><br>déroulement | décalage dans les attentes : formel / informel ; communication orale, ponctuelle<br><br>Formalisation ; régularité et partage de sens | Professionnelles<br><br>Professionnelles puis confiance | Séparation des tâches<br><br>Nécessité d'une coordination | En fonction des attributions de chacun, décentralisée<br><br>Participation collégiale aux décisions |
| Cas 2 | origine<br><br>déroulement | Information ponctuelle<br><br>Information régulière | Professionnelles | attendus des rôles apparemment clairs<br><br>définition des rôles implicite | Décentralisée<br><br>vers un partage des décisions |
| Cas 3 | origine<br><br>déroulement | Interpersonnels<br><br>Professionnels | Confiance<br><br>Professionnelles | implicite<br><br>s'explicite et fait l'objet de conflit | Collégiale<br><br>Collégiale puis décentralisée |
| Cas 4 | origine<br><br>déroulement | Fréquente, formelle et informelle, partage de sens<br><br>Fréquente, informelle, multidirectionnelle Partage de sens | Professionnelles<br><br>Confiance | Rôles sont identifiés<br><br>rôles se recomposent | Collégiale |
| Cas 5 | origine<br><br>déroulement | Formalisée, fréquente, partage de sens<br><br>Peu d'évolution | Professionnelles | Rôles identifiés<br><br>idem | Négociée |

Au démarrage des relations partenariales, nous pouvons identifier deux situations types eu égard aux règles et normes utilisées par les partenaires :

- La première situation type correspond aux démarrages de relations qui s'effectuent dans des cadres formalisés. Les cas 1, 2 et 5 sont initiés avec la définition de cahiers des charges ou de contrats. Ces derniers contribuent à spécifier les attendus par rapport aux missions de chacun et précisent les responsabilités. Toutefois, deux configurations peuvent encore être identifiées :

    - Le cas 5 est sans aucun doute celui spécifiant le plus grand nombre de règles : liées à la production, aux échanges d'informations, aux délais, aux modalités de renégociation, … . Il s'ensuit qu'au démarrage du partenariat entre le producteur et DIS, les attributions respectives sont tout à fait claires pour chacun des partenaires. Ceci est facilité par l'expérience dont bénéficie chacun des acteurs dans ce domaine. Le cahier des charges de DIS résulte d'une démarche large entamée avec divers fournisseurs pour

de nombreux produits frais : le lancement de telles collaborations leur est familier. Pour le producteur de la même manière, son engagement dans cette relation intervient à un moment où l'expérience du producteur LEG dans le domaine des relations commerciales avec de grandes enseignes est déjà réelle. En particulier, les acteurs auxquels est confiée la responsabilité opérationnelle du partenariat débutent la relation avec une expérience de relations similaire qui se traduit par (i) une connaissance des codes et des règles de fonctionnement de la profession dans de telles situations et (ii) des supports écrits qui reprennent de manière extensive les attendus.

- Les cas 1 et 2 correspondent à des situations où des cahiers des charges précisent effectivement les attendus en termes de missions respectives, de rémunération, de renégociation du contrat. Ils offrent un niveau de détail globalement inférieur à ce que nous avons identifié dans le cas 5. Si les règles de fonctionnement en termes de division du travail sont claires, celles relatives au mode de communication ou à certaines prises de décision sont à découvrir. Pour autant, au démarrage de la relation, les acteurs du cas 1 ont considéré qu'ils avaient explicité l'essentiel qui devait permettre à la relation de bien fonctionner. Dès les premières semaines, les partenaires PAR comme CODE ont constaté que les représentations respectives du mode de fonctionnement n'étaient en fait pas partagées. Il est alors devenu nécessaire d'expliciter certaines règles de fonctionnement : (i) informer régulièrement le partenaire de l'avancée des contacts avec les futurs intervenants, (ii) rédiger des comptes-rendus de chaque visite et les adresser au partenaire PAR, (iii) pouvoir joindre un interlocuteur de l'institut CODE quand nécessaire, …. Nous rappelons également que l'institut CODE, à cette époque, ne dispose que de peu d'expérience en matière de conduite de projet de cette ampleur. Il n'est donc pas en mesure de fournir à son responsable pédagogique un cahier des charges ou de le guider au quotidien. Le cas 2, dans son architecture de démarrage, présente une différence significative avec le cas 1. La mise en place de ce partenariat fait suite à l'existence d'une première relation commerciale entre les acteurs qui dès lors se connaissent. Ils savent respectivement comment les deux institutions fonctionnent et sont alors en mesure d'anticiper la manière dont la collaboration future peut se dérouler en terme de communication, de prise de décision, de partage du travail.

- La seconde situation type correspond aux cas de relations partenariales qui émergent et se construisent entre acteurs sans que des formalisations explicites aient lieu. Il s'agit des cas 3 et 4. Les règles et normes sur lesquelles les acteurs

fondent leurs actions proviennent de systèmes sociaux distants par rapport au partenariat. Elles sont importées des entreprises partenaires ou plus globalement de codes et règles spécifiques à une profession donnée. Le directeur de production de LEG dans le cas 3 illustre cette articulation entre des systèmes sociaux étendus :

> « On fonctionnait à la parole donnée – chez les paysans, c'est la parole qui compte » - (Directeur de production, LEG).

Ce partage de références communes entre les acteurs, dans ce cas particulier, a rendu inutile l'explicitation des règles de fonctionnement.

*Lors du démarrage de la relation, les règles et les normes sur lesquelles s'appuient les acteurs trouvent leur origine (i) dans l'expérience éventuelle qu'ils possèdent de situations similaires, (ii) dans les pratiques de chacune des entreprises et/ou (iii) dans les codes sociaux plus larges. Le degré de nécessité d'explicitation de ces règles en dépend.*

Au cours du déroulement des relations, les acteurs interagissent, partagent leurs schèmes d'interprétation et créent des procédures pour l'action. Plusieurs observations peuvent être faites :

- Concernant les modes de communication : alors que lors du démarrage de la relation, la communication est orientée principalement vers de l'échange d'information, dans le cours de l'action, les acteurs comprennent la nécessité de partager le sens de leurs actions. Des réunions permettent d'échanger et de définir ensemble les objectifs opérationnels à venir et la manière d'opérer.
- Les relations entre individus évoluent, selon les situations, vers plus ou moins de formalisme. En fonction des interactions, de leur interprétation des situations, et compte tenu des contextes dans lesquels ils se trouvent, les acteurs franchissent le cadre codifié des relations professionnelles pour plus de relations interpersonnelles. Nous constatons, au cours du déroulement de la relation, des évolutions dans un sens et dans l'autre.
- Concernant la division du travail entre les acteurs, certains cas mettent en évidence une compréhension par les acteurs de leur complémentarité comme signifiant une juxtaposition de compétences mais sans échange (cas 1 au démarrage de la relation par exemple). Progressivement, les acteurs évoluent vers plus de partage et comprennent qu'ils doivent se coordonner. Là encore, dans les temps, différentes dynamiques sont observées allant vers plus ou moins de coordination. Le cas 3 met en évidence un conflit autour de la question de la division du travail. A terme, le producteur souhaite pouvoir reprendre à son compte l'une des missions assignée à

l'entreprise FON jusqu'alors. Une tension complémentarité / indistinction se joue autour de la division du travail entre les acteurs.

- Enfin, en matière de prise de décision, les cas soulignent une tendance à une forme de plus en plus collégiale entre les acteurs, impliquant plus de concertation. Ce mode de fonctionnement apparaît jouer un rôle en cas de situation difficile : la prise de décision collégiale implique psychologiquement les acteurs de manière solidaire.

Nous observons une tendance à une formalisation plus poussée du fonctionnement de la relation et à la production de règles et de normes spécifiques à la relation. La tendance à la formalisation croissante de la relation se traduit dans les modes de communication, dans les systèmes de prise de décision, dans la répartition des rôles ou dans la manière d'évaluer les résultats produits dans la relation. Elle apparaît comme le résultat d'un apprentissage par les acteurs confrontés à des difficultés diverses (insuffisance de communication ou communication mal adaptée, imprécision dans les rôles, …) qu'ils cherchent à résoudre. Ces moments sont l'occasion de rendre explicite des processus et d'en dégager parfois des fondamentaux qui servent de base à une codification du fonctionnement entre les acteurs. Ils constituent l'une des manifestations tangibles de la collaboration en train de se faire par la production de règles et de normes particulières à la situation de gestion dans laquelle les acteurs se trouvent. Cette orientation constitue également une réponse aux changements d'acteurs qui se produisent au cours du déroulement de la collaboration. La formalisation des normes et des règles autorise une transmission facilitée aux nouveaux arrivants.

## 2 Rapports de pouvoir

Les rapports de domination s'expriment au travers de la détention des ressources d'allocation ou d'autorité par les acteurs dans le Groupe. Nous caractérisons ci-après **les ressources** mobilisées par les individus appartenant au Groupe. Elles traduisent la capacité des acteurs à contrôler d'une part des objets, des biens ou des phénomènes matériels – ressources d'allocation - et d'autre part à contrôler les acteurs – ressources d'autorité - . Elles se matérialisent notamment au travers du contrôle des moyens financiers et matériels, de zones d'incertitudes, de ressources relationnelles, de dispositifs de gestion tels que les systèmes d'informations, … .

Concernant **les ressources d'allocation**, il apparaît nécessaire de les différencier selon qu'elles sont les produits des interactions des membres du groupe ou qu'elles restent attachées aux acteurs comme ressources propres du partenaire, actionnables dans les interactions avec le Groupe.

Nous présentons tout d'abord dans le tableau XV les ressources d'allocation principales mobilisées par les acteurs dans leurs interactions.

Tableau XV : Ressources d'allocation principales

| | Ressources spécifiques aux membres du groupe partenaire 1 | Ressources partagées par les membres du groupe | Ressources spécifiques aux membres du groupe partenaire 2 |
|---|---|---|---|
| Cas 1 | Partenaire CODE :<br>- Logistique pédagogique : intervenants et administratifs<br>- Evaluation des participants<br>- Réseau des intervenants extérieurs<br>- Affectation du budget | Programmes de formations<br>Choix des Intervenants<br>Choix des RP<br>Les évaluations des stagiaires<br>Groupware | Partenaire PAR :<br>- Recrutement participants<br>- Budget<br>- Accès aux directions et centre de formation Europe |
| Cas 2 | | Programmes de formations<br>Choix des Intervenants<br>Les évaluations des stagiaires<br>Groupware | Partenaire ASS :<br>- Budget<br>- Accès aux stagiaires |
| Cas 3 | Partenaire LEG :<br>- Production | Investissements<br>Innovations techniques<br>Nouvelles zones de productions<br>Système d'échange d'information | Partenaire FON :<br>- Commercialisation<br>- Accès à la grande distribution |
| Cas 4 | Partenaire LEG :<br>- Budget<br>- Investissements | Nouvelle organisation de travail<br>Nouvelles procédures | Partenaire MAG :<br>- Compétences<br>- Relationnel avec les collaborateurs de PP |
| Cas 5 | Partenaire LEG :<br>- Production<br>- Innovation | Système d'information<br>Innovation<br>Cahier des charges | Partenaire DIS :<br>- Cahier des charges initial<br>- Prix |

**A l'origine** du partenariat, les ressources d'allocation sont maîtrisées par les partenaires. Il s'agit de ressources ou de compétences techniques **complémentaires** et bien identifiées, qui ont justifié l'engagement dans la relation partenariale.

**En dynamique**, le partenariat se traduit d'une part, par **la création de nouvelles ressources puis leur gestion**, et d'autre part, par **le partage de ressources propres**. Ces nouvelles ressources constituent autant d'enjeux à maîtriser par les acteurs et de zones d'incertitudes à contrôler. Leur maîtrise, en quantité ou qualité, redéfinit les relations entre les acteurs et permet leur positionnement les uns par rapport aux autres et vis-à-vis des partenaires.

Par exemple, dans le cas 3, la mise en place de journées de formation à destination des personnels de l'enseigne de grande distribution, la capacité du producteur à réunir des

acteurs majeurs divers lors de réflexions « Filières » instaurent un rapport de pouvoir favorable au producteur LEG.

Dans le cas 1, le recrutement des intervenants extérieurs est une attribution propre à CODE au démarrage de la relation. Au fil du partenariat, notamment parce que certaines prestations d'intervenants sont mal évaluées par les participants, PAR s'immisce dans le processus de recrutement : au début, en demandant à connaître les noms des intervenants lors de la préparation du programme, puis en indiquant que certains ne doivent pas être reconduits jusqu'à la définition en commun des noms des intervenants. De manière émergente et progressive, la sélection des intervenants extérieurs devient une ressource partagée. Ce repositionnement des missions dans la dynamique se traduit par un renforcement de l'intégration des acteurs. Cette implication de PAR dans le recrutement des intervenants, consentie par CODE et reconstruite au fur et à mesure des programmes, devient également pour PAR un moyen de contrôle du partenaire CODE.

D'autres situations mettent en évidence que le partage de ressources propres considérées comme stratégiques par un partenaire est une source potentielle de conflits entre les acteurs.

Le cas 3 met en évidence la problématique de la maîtrise d'une même ressource d'allocation par les deux partenaires : le producteur comprend que la commercialisation devient un enjeu essentiel du marché et, par conséquent, une compétence à maîtriser. A l'origine, la détention de cette compétence par le grossiste a été l'un des moteurs majeurs du rapprochement des deux partenaires. Il s'agit donc d'une ressource d'allocation stratégique. Dès lors, la volonté d'acquisition de cette ressource par l'autre partenaire remet en cause le fondement de la relation. Ces situations renvoient à la problématique de l'appropriation des savoirs spécifiques par le partenaire.

> *Il apparaît, pour les acteurs impliqués dans la construction de la relation partenariale, une tension entre la gestion de ressources d'allocation propres et la gestion de ressources collectives.*

Cette tension n'est ni positive ni négative par rapport à la dynamique partenariale. Elle en est une dimension.

La maîtrise de ressources différenciées par les acteurs est porteuse de sens.
La maîtrise de ressources collectives par les acteurs leur permet de se positionner par rapport à leurs entreprises partenaires ; la maîtrise de ressources propres par les acteurs de chacun des partenaires leur permet de se positionner entre eux.

Nous repérons **les ressources d'autorité** qui sont activées par les acteurs dans les interactions.

A nouveau, nous mettons en évidence que les ressources d'autorité mobilisées par les acteurs dans le partenariat proviennent à la fois des ressources qu'ils contrôlent dans leur organisation et des ressources qu'ils sont en mesure de définir au niveau du groupe (tableau XVI).

Tableau XVI : Ressources d'autorité principales

| | Ressources spécifiques aux membres du groupe partenaire 1 | Ressources partagées par les membres du groupe | Ressources spécifiques aux membres du groupe partenaire 2 |
|---|---|---|---|
| Cas 1 | Partenaire CODE :<br>- Hiérarchie : inexistante entre CODE et les RP ou intervenants ; inexistantes entre RP et intervenants<br>- Autorité assurée par la compétence<br>- Notoriété | Compétence<br>Confiance<br>Des prises de décision concertées<br>Légitimité vis-à-vis des partenaires | Partenaire PAR :<br>- Pouvoir de décision sur pérennité du partenariat<br>- Pouvoir de décision sur les intervenants, les RP après les échecs |
| Cas 2 | | Coresponsabilité dans la sélection des participants et dans la validation des acquis<br>Légitimité | Partenaire ASS :<br>- Conviction car pas de hiérarchie entre CEP et les DR puis légitimité grâce au succès du programme<br>- Valorisation d'une expérience positive et reconnaissance du professionnalisme |
| Cas 3 | Partenaire CODE :<br>- Pouvoir de décision sur pérennité de la relation<br>- Pouvoir hiérarchique sur les collaborateurs<br>- Confiance au début de la relation | Confiance puis contrôle renforcé | Partenaire FON :<br>- Evaluation de la relation et risque de rupture de la relation<br>- Confiance au début de la relation |
| Cas 4 | Partenaire LEG:<br>- Pouvoir de décision sur pérennité de la relation<br>- Pouvoir hiérarchique sur les collaborateurs<br>- Décision en matière d'organisation<br>- Légitimité des dirigeants auprès de leurs collaborateurs | Confiance | Partenaire MAG :<br>- Pouvoir de décision sur pérennité de la relation<br>- Connaissance et compétence<br>- Autorité de « cœur » auprès des collaborateurs |
| Cas 5 | Partenaire LEG :<br>- Pouvoir de décision sur pérennité de la relation<br>- Pouvoir hiérarchique sur les collaborateurs | Respect | Partenaire DIS :<br>- Evaluation de la relation et conséquence éventuelle en termes de rupture de la relation |

Les cas étudiés mettent en évidence que les ressources d'autorité mobilisées par les opérationnels tiennent tant à des *modes de contrôle formels que relationnels*.

En termes de dynamique, nous mettons en évidence que, pour les cas étudiés, les mécanismes de contrôle formel sont peu développés au démarrage de la relation. Excepté le cas 5, les autres cas mettent en évidence que le contrôle formel émerge des interactions des individus. Il se construit dans les interactions, *a posteriori*.

Initialement, le mode de coordination principal entre les acteurs pour les 4 premiers cas relève de la confiance, du respect qui sont attachés à la reconnaissance de la compétence des autres acteurs. La légitimité de compétence des acteurs et la notoriété des organisations favorisent une coordination dans un mode relationnel. Adobor (2006) considère que ces relations interpersonnelles doivent être fortes au début de la relation, dans la mesure où elles favorisent une confiance initiale forte et réduisent le risque relationnel. Nous ne souscrivons pas au caractère prescriptif mais constatons que, dans certains cas, elle se manifeste, dans d'autres non sans que cela ne porte préjudice *a priori* au développement de la relation partenariale.

Une deuxième forme de ressource d'autorité joue un rôle important : elle tient à la capacité des acteurs à mobiliser leur hiérarchie. Les acteurs responsables du projet de coopération maîtrisent en effet l'accès aux décideurs de chacun des partenaires et en général, ont une autorité de part leur fonction sur les autres personnes engagées dans la relation. Leur position hiérarchique apparaît comme une ressource stratégique dans leurs relations aux autres acteurs engagés dans le partenariat. Il est à ce titre intéressant de constater en quoi l'absence d'un tel positionnement constitue un handicap pour les acteurs concernés. Ainsi, l'absence de relations hiérarchiques entre le responsable pédagogique dans le cas 1 et les intervenants qu'il doit mobiliser pour construire le programme est l'une des causes des difficultés rencontrées par ce responsable vis-à-vis de l'implication des autres acteurs.

> *Nous proposons de considérer que l'existence d'un pouvoir hiérarchique entre les collaborateurs d'une organisation engagée dans un partenariat est un facteur facilitant à sa mise en œuvre.*

Si l'un des modes de contrôle - formel / relationnel - semble prédominer par instant, il n'empêche que les deux modes coexistent, se construisent et se défont dans le temps. Ils n'apparaissent pas séquentiels ou fonctionnant en substituts (Das et Teng, 1998) mais complémentaires. Les changements d'acteurs affaiblissent un mode de contrôle relationnel. Face à ces situations, les acteurs tendent à développer un mode de contrôle plus formel permettant de conserver trace des pratiques. La faiblesse simultanée de modalités de contrôle formel et relationnel influence la dynamique de la relation. Le cas 3 montre qu'une insuffisance de contrôle formel des ressources spécifiques des partenaires – sécurités sur les marges appliquées par FON – conjuguée à la faiblesse du niveau de confiance

interindividuelle plonge les acteurs dans une zone d'incertitude et de risque fort pour la pérennité de la relation.

Le groupe est le lieu où les actions des membres engagés dans le partenariat s'organisent, prennent corps, là où la dynamique partenariale se joue au quotidien. Les ressources d'autorité mobilisables dans le cadre du partenariat ne tiennent pas à la hiérarchie. Elles sont pour l'essentiel liées à la confiance entre les acteurs et à leur capacité variable de mettre un terme à la relation. La maîtrise des ressources d'allocation par les partenaires constitue un enjeu réel à certaines périodes de la relation : leur production, leur partage, leur acquisition éventuelle sont l'objet de négociations entre les partenaires et traduisent une tension maîtrise de ressources propres / maîtrise de ressources collectives. Les règles et les normes utilisées pour l'action proviennent de l'expérience des acteurs. Elles sont aussi celles de l'entreprise dont est issu l'acteur ou appartiennent à des systèmes sociaux plus larges tels que les codes sectoriels. Les interactions entre les membres concourent également à la production de nouvelles procédures pour l'action.

> *Dans une approche globale de ces différentes tensions, nous considérons que les interactions entre les membres du Groupe contribuent à favoriser la cohésion du groupe ou l'indépendance des membres.*

## 3. Les organisations partenaires dans la dynamique coopérative

La relation partenariale repose sur une mise en commun temporaire de ressources par deux entreprises en vue d'atteindre un objectif que chacune ne pourrait réaliser seule. Le maintien de l'autonomie juridique et économique de chacun des partenaires implique pour ceux-ci l'exercice d'un contrôle sur les ressources qu'ils détachent et qu'ils peuvent mettre en œuvre selon des modalités très variables et évolutives dans le temps.

Nous observons une influence directe des partenaires dans la relation partenariale mais également une influence indirecte.

### 3.1 Intervention directe des partenaires

Les cas étudiés mettent en évidence que l'intervention *directe* des partenaires - en tant qu'organisation - dans le déroulement du partenariat se produit dans cinq types

d'occasions. Le plus souvent par l'intermédiaire de leurs dirigeants, les entreprises partenaires s'engagent dans la relation pour :

- créer et officialiser le partenariat,
- suivre le cours et l'avancement de la coopération,
- définir ou préciser les orientations,
- légitimer les actions en cours dans le cadre du partenariat,
- résoudre les problèmes qui peuvent se présenter.

*(i) Lors de la création du partenariat.*

Deux des cas étudiés (cas 3 et 5) révèlent que l'implication des dirigeants dans chacune des entreprises se manifeste dès les prémisses du partenariat. Des rencontres en face-à-face sont même organisées. Dans les trois autres cas, la direction de l'une des structures est impliquée dès les débuts des échanges entre les partenaires en raison de l'importance du dossier concerné. Des collaborateurs au sein des futures structures partenaires sont sollicités, souvent dans le cadre d'une action routinière qui ne nécessite pas qu'en soient averties leurs hiérarchies dans des délais rapides. Par exemple, la réponse à des sollicitations externes pour développer des programmes de formation s'inscrit pleinement dans le rôle de la responsable des programmes Entreprises ; la rencontre à laquelle assiste la chargée de mission ergonomie chez le producteur de légumes fait partie de ses activités classiques. Il ne s'agit en fait, à ce moment, que d'une relation commerciale potentielle. Dans ces cas, les hiérarchies sont informées de l'existence du projet au plus tard à partir du moment où le contact commercial débouche sur une mission à conduire et nécessite la mise en place d'une convention.

L'implication des directions lors du démarrage de la relation partenariale légitime le projet et permet de déterminer au sein de chaque structure les objectifs assignés à relation. Si une visée commune réunit les entreprises (construire un programme de formation, développer des échanges commerciaux, conduire un projet de modernisation d'une station de conditionnement), il n'en demeure pas moins que chacune vise un objectif qui lui est propre (*cf.* tableau XVII).

Les conditions de mise en œuvre du partenariat à son démarrage varient en fonction des structures. Les dispositifs de gestion qui se mettent en place au moment de la signature du partenariat ou de son officialisation oscillent entre une formalisation avancée ou minimale. En particulier, la question de la formalisation au travers de contrats, considérée dans la littérature comme déterminante, notamment en cas de conflit, ne se met en place que dans

3 des 5 cas au moment de la création du partenariat. Dans les semaines qui suivent les accords de principes, des contrats sont signés entre les partenaires CODE et ASS, le producteur LEG et les experts, le producteur LEG et la grande distribution. Lorsqu'ils existent, ils définissent les rôles que chacun doit assumer et contribuent à formaliser des règles de fonctionnement. Le cas 2 présente cependant une particularité : il met en évidence effectivement l'existence d'un contrat mais sur lequel les acteurs ne vont pas s'appuyer pour organiser la relation. L'élaboration de contrat contribue ainsi à donner un cadre structurant à la relation pour autant que les acteurs en prennent possession et l'utilisent. Même dans les moments difficiles que traversera la relation, un retour sur les dispositions contenues dans le contrat ne sera jamais opéré.

Dans les deux autres cas, la formalisation de la relation à ses débuts sous l'impulsion des entreprises respectives est inexistante. Les débuts de la relation s'appuient sur des relations interpersonnelles et sur l'engagement de la parole donnée. Dans le cas 1 du partenariat entre l'institut CODE et l'entreprise PAR, le contrat sera officiellement signé alors que l'un des programmes de formation est déjà en cours ; le cas 3 de coopération entre le producteur agricole et le grossiste verra une première formalisation trois ans après le début des échanges.

*(ii) au cours du développement de la relation, pour en suivre l'évolution*

L'implication directe des partenaires s'opère également tout au long du déroulement de la coopération, notamment à l'occasion de bilans sur l'état d'avancement de la mission assignée à la coopération. Ces points à date s'organisent au sein de chacune des entreprises *via* le responsable du projet qui peut apporter les éléments nécessaires.

Les cas mettent en évidence plusieurs facteurs expliquant la variété des pratiques sous la forme d'un degré variable d'autonomie / contrôle de la relation partenariale par chacune des structures.

- Le niveau de structuration de chacun des partenaires et les pratiques institutionnalisées de fonctionnement définissent un cadre général au sein duquel s'inscrit le programme de partenariat ; ces pratiques codifiées se manifestent par un certain nombre d'attendus quant à la manière dont sont conduites les actions au sein de la structure. L'entreprise PAR et la grande distribution ont une pratique du reporting institutionnalisée dans le cadre duquel se glissent les partenariats qu'ils ont développés avec l'institut CODE ou le producteur LEG. Mensuellement ou trimestriellement, les responsables du projet font état de l'avancement et du fonctionnement de la coopération. A ces occasions, les dirigeants analysent la situation rapportée au regard des objectifs fixés ou attendus. En fonction de l'écart apprécié, des orientations peuvent être

avancées dont nous discutons dans le point suivant. Dans le cas de l'institut CODE ou pour les experts ergonomes, le niveau d'autonomie laissé aux opérationnels dans les prises de décision ou le management est beaucoup plus large.

- Les enjeux que stigmatise la coopération pour chacun des partenaires constituent un autre facteur déterminant dans l'implication plus ou moins forte des directions respectives. Ils s'expriment de manière diverse. (i) Dès le début de la relation, les enjeux du partenariat avec la grande distribution pour le producteur LEG sont considérables. Si la structure PME du producteur facilite l'implication des dirigeants, il n'en reste pas moins qu'ils considèrent que le pilotage leur revient en direct. *La nature stratégique* du partenariat incite à un engagement fort du producteur et le degré de contrôle exercé sur la relation important. Le cas du partenariat entre les entreprises CODE et ASS constitue un autre exemple : alors que le premier programme de formation s'est soldé par un échec et est interrompu pendant un an, le redémarrage du programme nécessite un investissement réel du partenaire ASS et une implication de la DRH pour reconquérir l'adhésion des structures régionales au programme. (ii) Dans le déroulement du partenariat, chacune des structures peut être amenée à considérer à un moment que le partenaire se comporte de manière opportuniste. Le cas 3 met en évidence cette situation lorsque, après 6 ans d'échanges commerciaux et de développements divers, le producteur LEG s'interroge sur la politique de prix que le grossiste pratique et sur sa stratégie. Cette analyse de la situation du partenariat conduit alors le producteur LEG à exercer une vigilance accrue sur le quotidien de la relation et à rechercher par d'autres moyens à l'extérieur de la relation des éléments de validation ou non des inquiétudes qu'il nourrit. Il s'ensuit en fonction des évènements une volonté pour les partenaires de renforcer leur engagement sur un horizon court ou long terme.

Ces points à date sont l'occasion pour les acteurs de partager leurs représentations sur le partenaire, et d'une manière plus générale celles relatives à l'environnement stratégique dans lequel s'inscrit la relation (Koenig, 2003 ; Weick, 1979, 1985).

*(iii) Pour définir ou préciser des orientations*

A l'occasion de bilans d'avancement tels que précisé supra ou pour faire suite à des évènements externes à la relation, les partenaires sont conduits à définir, préciser ou repréciser les orientations qu'ils souhaitent voir mettre en œuvre dans le cadre du partenariat. En particulier, nous constatons que les évolutions du contexte externe comme

interne que se représentent les dirigeants peuvent avoir pour conséquences une évolution du périmètre de la relation partenariale. Nous présentons ci-après (tableau XVII) les évolutions des contextes internes à chacun des acteurs impliqués dans les partenariats et discuterons les impacts des évolutions du contexte externe en section 3 de ce même chapitre.

Tableau XVII : Evolution des contextes internes aux partenaires et influence sur la dynamique partenariale

| | P1 | P2 | Légitimité de la relation partenariale |
|---|---|---|---|
| Cas 1 | Développement de la formation continue et des programmes intra<br>Importance d'une légitimité à l'international<br><br>*Importance accrue du programme BS* | Concentration de l'offre de formation dans une entreprise mondiale.<br>Programme à dimension européenne<br><br>*La pérennité du service Formation France passe par une action reconnue d'envergure européenne voire mondiale* | Renforcée |
| Cas 2 | Développement de la formation continue et des programmes intra<br><br>*Pertinence du partenariat* | Concentration des structures régionales<br>Mobilité des cadres et formation<br><br>*Le siège doit favoriser la restructuration et doit être reconnu par les structures régionales* | Renforcée |
| Cas 3 | Diversification et croissance<br>Innovation pour qualité des produits et traçabilité<br><br>*S'adapter aux évolutions sectorielles ; diversifier les débouchés* | Forte croissance de l'entreprise<br>Compétitivité pour maintien de la position du groupe<br><br>*Chercher à maintenir l'exclusivité de la commercialisation des produits de LEG* | Remise en cause |
| Cas 4 | Recherche d'avantage concurrentiel par l'avance technologique<br><br>*Renforcement de l'importance du partenariat* | Intérêt pour des recherche-action et liens avec les entreprises<br><br>*Cultiver la relation* | Renforcée |
| Cas 5 | Croissance de l'entreprise, recherche d'avantages concurrentiels<br><br>*Elargissement de l'objet de la relation partenariale pour se différencier* | Différenciation par le produit pour le consommateur<br><br>*S'attacher les services de producteurs innovants, renforcement du partenariat* | Renforcée |

P1 : CODE ou LEG, P2 : autres partenaires

Ce tableau met en évidence les liens complexes qui existent entre la relation partenariale et chacun des partenaires alors que les stratégies respectives amplifient l'importance du partenariat ou au contraire s'éloignent et questionnent la pertinence, la légitimité du positionnement de la coopération et donc de l'engagement.

4 des 5 cas révèlent des contextes internes qui favorisent la légitimité du partenariat voire la renforce. Un seul des cas, celui du partenariat entre le producteur LEG et le grossiste, met en évidence une divergence dans les orientations et les objectifs visés par le partenariat entre les deux structures porteuses du projet.

*(iv) Pour légitimer des actions*

Nous observons à partir de l'analyse des cas étudiés que les partenaires, par l'intermédiaire de leurs dirigeants, peuvent intervenir pour légitimer les actions conduites dans le cadre du partenariat. Il s'agit d'une reconnaissance du travail accompli pour les collaborateurs impliqués dans la mise en œuvre du partenariat mais également d'un signe à destination de l'interne de l'entreprise ou de l'externe. Par exemple, dans le cadre du programme de formation BS, un membre de la direction Corporate est venu participer à une journée de formation de l'un des modules. La légitimité du programme en sort renforcée pour les participants, les acteurs porteurs du projet chez PAR et CODE, et constitue un signal positif à destination du partenaire CODE. La participation d'un des dirigeants de l'enseigne de grande distribution aux journées de formation organisées par le producteur LEG est une reconnaissance positive de la démarche de LEG et contribue à renforcer le partenariat.

*(v) Pour résoudre des difficultés*

L'intervention des partenaires dans le cas de situations de gestion difficiles est un élément tout à fait remarquable que nous constatons dans l'ensemble des cas analysés où de telles situations se sont présentées. Les diagrammes de fréquence réalisés mettent en évidence une augmentation du nombre d'interventions des dirigeants dans ces situations et un gradient d'intervention de niveaux hiérarchiques croissants en fonction de la gravité de la situation, correspondant à une incapacité opérationnelle à générer des solutions. Nous résumons la fréquence des interventions des partenaires dans le tableau XVIII ci-après.

Tableau XVIII : Interventions des partenaires dans les situations de gestion difficiles

| | Nombre d'interventions des partenaires pour situations difficiles P1 / P2 | Niveaux hiérarchiques concernés |
|---|---|---|
| Cas 1 | 4 / 4 | Direction générale du groupe et direction de la formation continue / Président de directoire et membres du comité de direction |
| Cas 2 | 2 / 1 | Direction formation continue / Direction du siège |
| Cas 3 | 3 / 3 | Direction générale / Direction générale |
| Cas 4 | 3 / - | Direction générale |
| Cas 5 | - | - |

*P1 : CODE pour les cas 1 et 2, LEG pour les cas 3, 4 et 5 ; P2 : le partenaire de ces structures*

Deux cas de figure se présentent souvent de manière consécutive :

- Le collaborateur en charge de la gestion opérationnelle du partenariat fait part à sa hiérarchie des difficultés qu'il rencontre et pour lesquelles il ne parvient pas à mettre en œuvre de solutions souvent après plusieurs tentatives infructueuses.
- Devant l'importance des difficultés, l'information remonte les niveaux hiérarchiques et les dirigeants décident de s'entretenir avec leurs homologues pour analyser la situation et envisager les modes de résolution.

Nous consacrons une section du chapitre suivant à ces situations particulières.

*A l'occasion de diverses interactions – pour légitimer, créer du sens ou sanctionner- les partenaires sont amenés à évaluer leur position dans le partenariat.*
*Nous proposons de caractériser l'influence directe des partenaires par l'analyse du <u>mode d'engagement</u> développé selon un gradient <u>coopération / désengagement.</u>*

## 3.2 Influence indirecte des partenaires

L'influence de chacun des partenaires sur le déroulement de la collaboration s'exerce également au travers des comportements des collaborateurs impliqués dans le partenariat qui, dans leurs actions, véhiculent les règles et les codes de fonctionnement de leur entreprise. Nous présentons dans le tableau XIX, pour chaque cas et chaque partenaire, les règles structurelles majeures telles que nous avons pu les repérer.

Tableau XIX : Règles et normes principales chez chacun des partenaires

| | partenaire | modes de communication | relations entre individus | division du travail | Prise de décision | autonomie des collaborateurs | degré de structuration |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cas 1et 2 | CODE | informel, essentiellement verbal | Transversales | faible, polyvalence compétences | centralisée, collégiale | Forte | formalisation faible, structure entrepreneuriale |
| | PAR | structuré, formalisé | Hiérarchiques | Forte | Centralisée | Faible | formalisation élevée, matricielle |
| | ASS | structuré, formalisé | Hiérarchiques | Forte | décentralisée, hiérarchique | Moyenne | formalisation élevée, structure siège / dépendance du réseau |
| Cas 3 | LEG | informel, verbal | Transversales | Forte | Centralisée | Importante | formalisation faible, structure entrepreneuriale |
| | FON | structuration par système d'information | Hiérarchiques Lâches | Forte | Décentralisée | Importante | formalisation, structure fonctionnelle |
| Cas 4 | LEG | informel, verbal | Transversales | forte mais collaborative | Centralisée | Importante | formalisation faible, structure entrepreneuriale |
| | MAG | informel, verbal | Transversales | Forte | Décentralisée | Importante | formalisation faible, structure entrepreneuriale |
| Cas 5 | LEG | en structuration | Hiérarchiques | Forte | Centralisée | Importante | formalisation accrue, structure fonctionnelle |
| | DIS | structuré et formalisé | Hiérarchiques | Forte | Décentralisée | Moyenne | formalisation élevée, structure matricielle |

Cette cartographie permet de repérer différents types d'entreprises :

- Les structures CODE, LEG et MAG, aux débuts des partenariats, présentent les caractéristiques des entreprises entrepreneuriales : des organigrammes quasi-inexistants, une forte polyvalence des compétences, des rôles et des responsabilités aux contours flous, des modes de communication informels, une absence de formalisation des procédures et processus. Les acteurs investis dans la relation partenariale, disposent d'un champ d'autonomie vaste.

- Les entreprises PAR et DIS, multinationales toutes les deux, sont au contraire des organisations aux fonctionnements très codifiés. Les acteurs de ces entreprises sont habitués à un formalisme qu'ils ne retrouvent pas chez leurs partenaires.

- Les structures ASS et FON présentent quant à elles des caractéristiques particulières :

- L'entreprise ASS, bien qu'appartenant à une entreprise de grande taille, occupe la position de siège d'une structure dont les éléments restent autonomes. En tant qu'entreprise nationale, la formalisation des procédures est importante mais le pouvoir relatif de l'organisation ASS sur les structures locales reste faible.

- FON est une entreprise de taille moyenne, organisée selon une structure fonctionnelle avec départementalisation géographique au sein de laquelle chacune des unités dispose d'une autonomie importante dans le cadre d'un système d'information structuré.

*Les traits structurels des entreprises partenaires, via les collaborateurs qu'elles missionnent pour manager le partenariat, influencent la dynamique partenariale. Ils octroient un champ des possibles variables aux acteurs en charge du partenariat.*
*En même temps, les acteurs impliqués dans le partenariat, se réfèrent plus ou moins aux règles de fonctionnement du partenaire dont ils sont issus, dans leurs comportements. Ces codes et ces règles sont plus ou moins reconnus et compris par les acteurs de l'autre partenaire. Entre partenaires, ils convergent plus ou moins et contribuent à la dynamique partenariale.*

L'intervention des partenaires dans le cours de la relation, souvent via leurs dirigeants, s'opère de manière régulière ou épisodique pour suivre l'avancement des actions conduites par leurs collaborateurs, définir ou infléchir des objectifs en fonction de contraintes spécifiques, légitimer les actions conduites ou régler les difficultés qui se présentent. Elles traduisent un positionnement le long d'un gradient Engagement / désengagement. Nous montrons également que les partenaires influencent la structuration de la relation partenariale de manière indirecte par les traits structurels qui les caractérisent et que les acteurs « importent » dans leurs interactions.

## 3.3 Rôles des acteurs externes

Le rôle des tiers est peu commenté à notre connaissance dans la littérature. Ces tiers, qui sont présents dans 4 des 5 cas étudiés, interviennent selon trois modalités :

- (i) recrutés par l'un des partenaires, ils viennent apporter des ressources complémentaires pour développer et/ou accélérer l'avancement de l'objet de la

relation. Le bureau d'études qui vient en appui des experts ergonomes pour la modernisation de la station de conditionnement s'inscrit dans cette démarche.

- (ii) le cas 2 met en évidence une autre modalité selon laquelle des tiers entrent dans la relation alors que CODE et PAR décident de délocaliser une partie de leur formation dans des institutions étrangères. CODE est alors en charge de sous-traiter une fonction qu'il réalise jusqu'à maintenant. La complexité de gestion du programme s'en trouve considérablement alourdie alors que cinq nouveaux interlocuteurs sont à piloter et les difficultés seront multiples.

- (iii) Le cas 5 met en évidence le rôle des réseaux sociaux documenté longuement dans les travaux de Gulati (1995). L'intervention d'une connaissance professionnelle commune entre le producteur LEG et l'enseigne de grande distribution, en mettant en avant la réputation des deux acteurs, agit comme un catalyseur et accélère la mise en œuvre du partenariat.

*L'implication de tiers dans la relation partenariale contribue à l'élargissement de son périmètre de référence et perturbe la dynamique partenariale. Leur influence se manifeste dans un gradient Intégration / Dissipation.*

## 4. Les éléments contextuels dans la dynamique partenariale

De manière analytique, nous distinguons pour le temps de cette analyse le contexte externe dans lequel se développe le partenariat. Il fait référence au contexte du partenariat lui-même et à ceux de chacun des partenaires qui évoluent, pour les cas étudiés, dans des secteurs économiques distincts.

Nous présentons ci-après les contextes initiaux respectifs pour chacun des cas (tableau XX).

Tableau XX : Situation des contextes externes au démarrage de la relation

| Contextes initiaux | Partenaire 1 | Partenaire 2 |
|---|---|---|
| Cas 1 | CODE : marché de la formation continue émergent | PAR : concurrence internationale, compétitivité |
| Cas 2 | | ASS : compétitivité sectorielle |
| Cas 3 | LEG : marché tendu où l'innovation est faible et la structure atomisée | FON : maintenir la position de l'entreprise |
| Cas 4 | | MAG : recherche action ; thématique des conditions de travail |
| Cas 5 | LEG : concurrence forte sur le marché pour la production et la commercialisation | DIS : compétitivité |

Nous résumons dans le tableau XXI suivant l'évolution des contextes externes des partenariats étudiés. Ces appréciations qualitatives sont pour partie personnelles et tirées d'observations sectorielles générales. Le plus souvent, elles sont partagées par les acteurs que nous avons rencontrés.

Tableau XXI : Evolution des contextes externes

| | **Contexte Général du Partenariat** | **Contexte Partenaire 1** | **Contexte Partenaire 2** | **Tendance** |
|---|---|---|---|---|
| **Cas 1** | Tendance croissante à la formation des cadres | Concurrence nationale et internationale de plus en plus forte | Entreprise mondiale, concurrence élevée, compétitivité | Légitimité renforcée |
| **Cas 2** | Tendance croissante à la formation des cadres | Concurrence nationale et internationale de plus en plus forte | Concurrence entre établissements bancaires forte, compétitivité | Légitimité renforcée |
| **Cas 3** | Pression concurrentielle nationale et internationale forte, sécurité alimentaire, environnement | Marchés des matières premières agricoles en crise, diversification | Concurrence nationale et internationale, développement de la grande distribution sur les produits fruits et légumes | Légitimité remise en cause |
| **Cas 4** | Innovation pour compétitivité | Compétitivité sur un secteur concurrentiel | Développement de programmes R&D | Légitimité renforcée |
| **Cas 5** | Concurrence filière | Concurrence internationale et recherche d'une baisse des couts de production | Concurrence sectorielle forte | Légitimité renforcée |

Pour 4 des 5 cas étudiés, l'évolution du contexte au sein duquel opère le partenariat renforce sa légitimité et confirme son actualité pour chacun des partenaires. Nous constatons pour ces cas, une inscription du partenariat dans des secteurs économiques où la pression concurrentielle se renforce considérablement et donne une dimension stratégique au partenariat qui n'apparaissait pas de manière si forte et évidente au démarrage de la relation. Le développement réussi d'une véritable école de formation pour

cadres à l'international a permis à l'institut CODE par exemple de se positionner parmi les prestataires européens de formation de haut niveau.

Le cas 3 du partenariat entre le producteur de légumes et le grossiste, stratégique au départ pour les deux structures, finit par ne plus sembler adapté au contexte dans lequel le producteur de légumes évolue. Les démarches sectorielles de la grande distribution pour des relations commerciales en direct avec les producteurs remettent en cause les fondements du partenariat basé sur une segmentation des fonctions production et commercialisation entre les deux partenaires et appellent à une réorganisation des relations entre les acteurs de la filière. La mise en place du partenariat étudié dans le cas 5 est une réponse à ces évolutions sectorielles.

Ces analyses pourraient conduire à la conclusion que les acteurs sont en mesure de décoder de manière systématique l'environnement dans lequel ils se situent. Nous avons constaté que cette interprétation des contextes n'est pas nécessairement immédiate et ne s'impose pas aux acteurs. Par exemple dans le cas 3, le producteur a longtemps considéré qu'il lui fallait construire un cahier des charges de production des légumes le plus large possible et unique quel que soit l'interlocuteur. Ce n'est qu'en 2001 qu'il réalise que ses clients sont à la recherche d'une différenciation et qu'il faut au contraire s'engager dans une spécialisation des cahiers des charges.

Les études de cas réalisées mettent également en évidence que des évènements tout à fait imprévisibles peuvent survenir et influencer le déroulement de la relation partenariale. Ainsi, l'arrivée fortuite d'un grossiste anglais chez le producteur de légumes LEG constitue le premier épisode d'une relation commerciale à venir. Les conséquences ne sont pas nécessairement perceptibles immédiatement mais peuvent se manifester dans le temps.

Nous émettons la proposition que l'interprétation de l'environnement, dans lequel évolue le partenariat, par les acteurs qui le portent renforce ou non la légitimité du partenariat et incite les acteurs à renforcer leur coopération –éventuellement en la faisant évoluer - ou à s'en détacher. Nous soulignons également l'influence d'évènements fortuits qui contribuent à la structuration de la relation partenariale, sans *a priori* sur leur caractère bénéfique ou non.

*Nous proposons de rendre compte de l'influence des contextes dans lesquels se déroule le partenariat en considérant l'analyse des options stratégiques possibles selon un gradient Opportunité / Menace.*

## Conclusion

Les études de cas révèlent que la relation partenariale se construit dans des interactions entre Individus, au sein du Groupe, avec les partenaires, tous les acteurs étant situés dans des contextes.

A chaque niveau d'interaction, différentes tensions sont identifiées que nous résumons dans le tableau XXII.

Tableau XXII : Interactions et tensions dans la dynamique partenariale

| **Interactions** | **Tensions** |
|---|---|
| Individu / Groupe ou Partenaire | Intérêts personnels / intérêts collectifs<br>Autonomie / dépendance |
| Entre acteurs au sein du Groupe | Indépendance / cohésion<br>Ressources spécifiques / ressources collectives<br>Contrôle formel / contrôle relationnel |
| Partenaire / Groupe | Coopération / désengagement |
| Individu ou organisation / Environnement | Opportunités / menaces<br>Frontières ouvertes / frontières fermées |

Cette première analyse souligne la nature hétérogène du système social qu'est la relation partenariale : agitée par des visées multiples, perméable à l'environnement, construite au travers des interactions et cadre dans lequel les acteurs engagent leurs pratiques. Nous constatons que des évènements ou des phénomènes distants de la relation contribuent à sa structuration et peuvent avoir des conséquences importantes.

## CHAPITRE II : STRUCTURATION DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE

Nous présentons tout d'abord la matrice de structuration de la dynamique partenariale. Nous nous intéressons ensuite aux trajectoires de la dynamique partenariale, c'est-à-dire à la manière dont les processus de structuration s'articulent les uns aux autres dans le temps.

# 1. Cadre d'analyse

Nous proposons de rendre compte du processus de structuration de la dynamique partenariale en nous appuyant sur deux dimensions, l'une centrée sur les acteurs et l'autre sur les actions dans une relation dialectique. Tout d'abord, nous soulignons que l'interprétation des situations de gestion par les acteurs se traduit par une mise en perspective d'une situation interprétée versus une situation souhaitée, lesquelles convergent ou divergent. Nous montrons ensuite que les acteurs, engagés dans des interactions à différents niveaux que nous analysons, tendent à reproduire et à faire évoluer le cadre de la relation. Nous suggérons que les relations partenariales expérimentent dans leur dynamique quatre processus de structuration que sont la reproduction, l'expansion, la contraction et la reconfiguration, sans ordre séquentiel déterminé ni prévisible.

## 1.1 L'interprétation des situations : entre convergence et divergence d'une relation « interprété / souhaité »

Le quotidien des individus est rythmé par l'interprétation qu'ils se font des situations dans lesquelles ils se situent. Daft et Weick (1984) définissent l'interprétation comme le processus de traduction des évènements, de développement de modèles de compréhension, de construction de sens et d'assemblage des schèmes conceptuels entre les acteurs. Nous empruntons à Girin (1989) la définition d'une situation de gestion comme correspondant à « des gens rassemblés quelque part pour une durée déterminée - mais ils peuvent être rassemblés autrement que dans un lieu commun - pourvu qu'ils aient la possibilité d'interagir, et, plutôt que d'une durée déterminée, il peut s'agir d'une périodicité ».

Les entretiens, que nous avons conduits de manière répétée avec les mêmes acteurs, nous ont montré, qu'à chaque fois, ces individus pouvaient définir :

- la situation globale du partenariat,
- leur situation dans le dispositif,
- la situation de certains autres acteurs de leur point de vue,
- et qu'ils pouvaient formuler un devenir en fonction de ce qu'ils connaissaient.

Leur interprétation concerne à la fois la situation du partenariat mais également leur situation personnelle, la situation de leur entreprise ou plus globalement l'environnement dans lequel ils se situent. Chaque acteur évalue donc régulièrement ses intérêts personnels, les intérêts collectifs et les comportements de ses partenaires. Nous illustrons cette proposition par deux exemples :

- La situation du Responsable Formation de l'entreprise PAR en septembre 1997 alors que le troisième responsable pédagogique lui annonce qu'il quitte ses fonctions. Nous figurons les interprétations de cet acteur pour chacun des niveaux (figure 8).

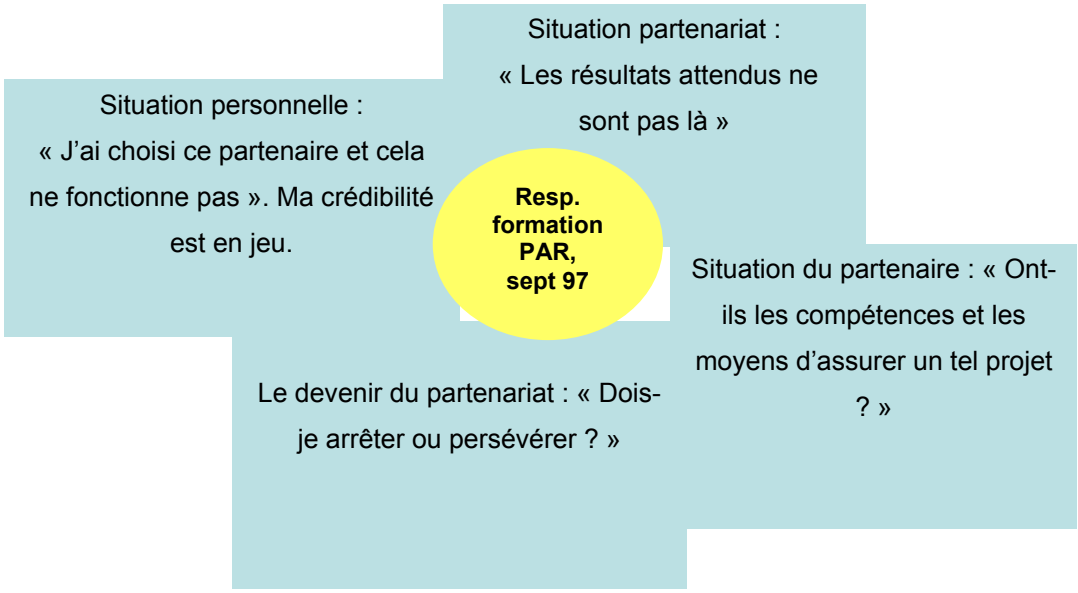


Figure 8 : Interprétation d'une situation, responsable formation de l'entreprise PAR, septembre 1997

Les entretiens avec le responsable Formation de l'entreprise PAR apportent un éclairage complémentaire nécessaire pour comprendre pourquoi, en dépit de résultats médiocres, le partenaire PAR va maintenir son engagement dans le partenariat.

Au moment du choix du prestataire, le responsable Formation s'est personnellement investi fortement pour défendre le choix de l'institut CODE comme partenaire. Lors des premiers comités de direction où était présenté le dossier, des avis contraires et des oppositions avaient été émis par certains membres. La rupture – qui reconnaîtrait les limites de l'institut CODE sur un projet de cette ampleur – viendrait abonder les propos des opposants initiaux et, ce faisant, remettrait en cause les compétences du responsable Formation également. Ce dernier sait alors que le projet doit réussir et ne peut accepter les insuffisances de l'institut CODE en termes de pilotage.

- La situation du responsable de production chez LEG en 1993 constitue un autre exemple (figure 9).

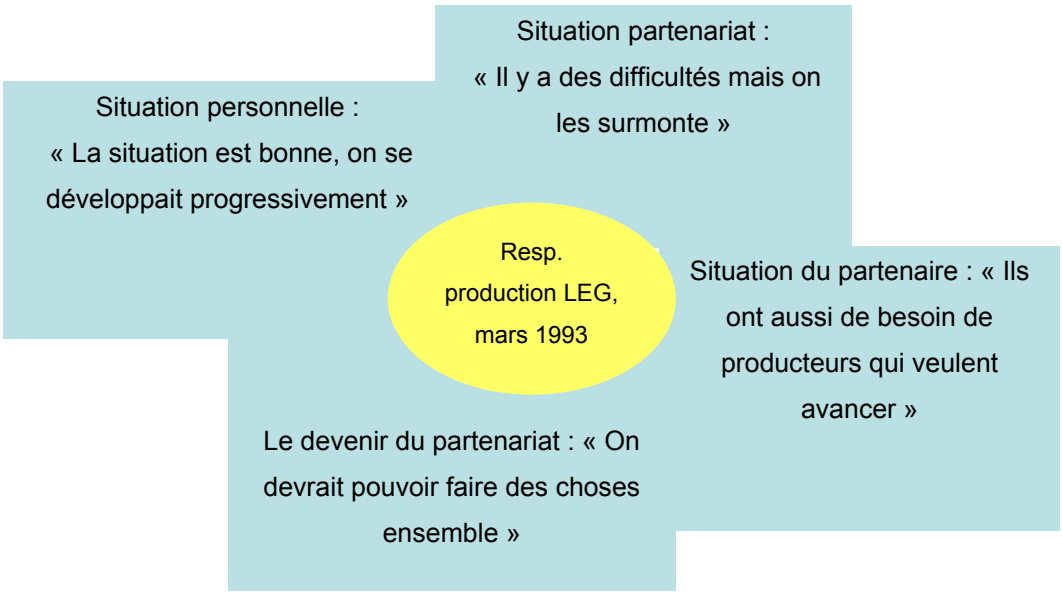


Figure 9 : Interprétation d'une situation, responsable de production FON, mars 1993

Le démarrage de la relation entre les partenaires LEG et FON s'appuie sur une complémentarité forte des deux structures et sur une volonté d'innover, en dépit des difficultés techniques rencontrées. L'interprétation par le responsable production de l'entreprise LEG montre une analyse convergente des différentes situations qui encouragent l'acteur à poursuivre son engagement.

D'autres cas révèlent cependant que les acteurs peuvent être incapables de faire sens d'une situation compte tenu des connaissances disponibles, d'évènements imprévus qui émergent, ou plus largement de conditions non connues de l'action. Ainsi, par exemple :

- Dans le cas 5, les auditeurs qualité de DIS souhaitent que certains aspects techniques soient mis en œuvre en termes de production. L'entreprise LEG sait qu'elle n'est pas en mesure de répondre à toutes ces exigences et en fait part à son partenaire. Dans un premier temps, les acteurs de DIS ne comprennent pas – habituellement, lors de contrats avec d'autres entreprises, les conditions ne sont pas négociées.

- Dans le cas 1, en septembre 2000, alors que le partenariat traverse une nouvelle situation délicate avec le départ du 4ème responsable pédagogique, les dirigeants de l'institut CODE provoquent une réunion avec le directoire de l'entreprise PAR en vue d'aborder les questions du mécénat. A cette date là, les dirigeants de l'institut CODE ne sont pas informés des difficultés de la collaboration contrairement au

directoire de l'entreprise PAR, largement pourvu en informations par le responsable formation via la DRH, qui souhaite profiter de cette occasion pour faire pression sur le partenaire. Les premiers instants de la réunion sont ainsi fort inconfortables pour la direction de l'institut CODE, mise devant le fait accompli d'évènements peu favorables à son crédit, alors qu'elle vient solliciter le partenaire.

Le niveau de responsabilité des acteurs apparaît comme un facteur différenciant dans le type d'interprétation accessible à des situations données. Leur analyse dans les cas étudiés confirme la théorie selon laquelle les interprétations aux niveaux de généralité les plus élevés sont celles réalisées par les acteurs aux responsabilités larges (Daft et Weick, 1984). Ce faisant, les acteurs aux responsabilités les plus élevées sont eux-mêmes les médiateurs par lesquelles les situations sont définies à leurs collaborateurs. Leur interprétation devient un cadre pour l'action des collaborateurs.

A chaque niveau, les individus, les groupes ou partenaires font sens de la situation dans laquelle ils sont impliqués et dont ils sont acteurs. Ils peuvent alors mesurer l'écart entre cette situation et leurs attentes : interprété / souhaité. Nous rejoignons Autissier (2000) qui propose une analyse de la prise de conscience des situations d'action et montre qu'elle s'opère par un rapprochement de la relation existant / idéal. En fonction des ressources que les acteurs maîtrisent, des règles en cours, ils vont agir pour conforter la situation s'ils considèrent qu'il y a convergence ou au contraire pour l'infléchir s'ils considèrent qu'il y a divergence. Nous illustrons cette proposition par trois situations tirées du cas 4.

- Après une première expérience positive pour les partenaires de la collaboration – des améliorations techniques ont été apportées dans les ateliers d'une part, le terrain de recherche action pour les universitaires est intéressant -, les partenaires s'accordent sur la mise en place d'un nouveau contrat permettant de poursuivre les actions engagées.

- En amont de la décision précédente, les débuts de la coopération entre le producteur LEG et le laboratoire MAG ont été plus délicats.

    - Le diagnostic posé par les experts indique de toutes évidences que les résultats attendus en termes de conditionnement de la production ne pourront être atteints. Alors que l'arrachage de la production est imminent, le producteur et le laboratoire s'accordent sur la mise en place d'une action corrective pour une réorganisation du site industriel. De nouvelles règles de fonctionnement doivent être élaborées, des ressources réorganisées et d'autres sont à acquérir.

- Compte tenu de l'urgence de la situation (il reste moins d'un mois pour disposer d'un site de conditionnement opérationnel), la direction de l'entreprise LEG est particulièrement impatiente de voir des résultats émerger lui garantissant que la production pourra être récoltée. L'ampleur de la réorganisation nécessaire est telle que les évolutions ne peuvent être toutes mises en place dans les temps. La direction est alors contrainte de se rendre à l'évidence que la situation pour la campagne en cours sera encore inadaptée.

## 1.2 Routine et Innovation dans les interactions

Dans le cadre de leurs interactions et en fonction de leur interprétation des situations de gestion dans lesquelles ils se trouvent, il apparaît que les acteurs agissent selon deux modes : la routine ou l'innovation.

La routine se caractérise par la reproduction des mêmes règles et normes, par le maintien des affectations des ressources en l'état. Le cas 2, par exemple, présente plusieurs périodes de routine. La mise en place des sessions de formation se succède sans que des évolutions notables aient lieu, qu'il s'agisse de l'organisation ou des acteurs en place. Le programme est en effet contractualisé en interne au sein de l'entreprise ASS. Ces situations nécessitent que les acteurs en présence aient une base de connaissances communes leur permettant d'anticiper les actions des autres individus et de jouer leur rôle en étant compris par les autres. Dans les situations routinières, les acteurs font implicitement l'hypothèse que leur définition immédiate de la situation est valide, que les autres présents la partagent (Rojot, Wacheux, 2000 : 273). Or ceci n'est pas toujours vérifié : même dans les situations de routine, les interactions restent complexes et problématiques à comprendre, certains accomplissent des actes inattendus et imprévisibles.
La routine au sens strict apparaît donc plutôt comme un type idéal. Plus souvent, comme Romelaer (2000), nous constatons que la reproduction est accompagnée de changements mineurs pour améliorer les situations mais qui ne remettent pas en cause les équilibres essentiels de la relation : règles, ressources, zones d'incertitude se précisent, s'affinent, se ramifient. Ainsi, pour poursuivre l'illustration avec le cas 2, au cours de ces trois programmes qui vont s'enchaîner, les contours des rôles respectifs de l'assistante au RP et celui de RP vont se clarifier naturellement par les actions conduites par chacun d'eux. Ceci nous invite donc à une conception plus extensive du concept de routines que Giddens ne le propose.

L'autre modalité d'agir se caractérise par l'innovation. Nous préférons l'utilisation de ce concept dans la mesure où, comme nous venons de le préciser, le changement – incrémental - peut également exister au sein d'activités routinières. Dans la mesure où les

acteurs interprètent les situations en constatant un écart entre l'existant et le souhaitable, et pour autant qu'ils en aient la capacité, ils cherchent à infléchir le cours des évènements. Cette innovation se traduit par des changements en quantité ou qualité dans les ressources mobilisées par les acteurs, dans les règles ou normes en vigueur, dans les interprétations des situations de gestion. Cette création de nouveaux principes structurants n'est pas nécessairement délibérée. Elle peut aussi émerger par accumulation incrémentale de micro-changements. Ainsi les acteurs cherchent à :

- Contrôler de nouvelles ressources ou zones d'incertitude ;
- Modifier la répartition du contrôle de ces ressources ;
- Créer ou améliorer les règles et les normes.

Nous résumons dans le tableau XXIII les différentes situations auxquelles font face les acteurs et leurs implications en termes d'action.

Tableau XXIII : Interprétation d'une situation et conséquences en termes d'actions

| Interprétation des situations | Actions |
|---|---|
| Interprété / souhaité convergeant | • Incitation à poursuivre l'action dans le même sens – *rétroaction positive* |
| Interprété / souhaité divergeant | • Si les ressources nécessaires pour l'action sont acquises ;<br>  o Modification de l'action pour faire évoluer la situation<br>*Rétroaction négative*<br><br>• Si les ressources nécessaires ne sont pas disponibles :<br>  o Inaction<br>  o Tentative pour obtenir les ressources nécessaires<br>*Statut quo* |

## 1.3 Matrice de structuration

Suite à l'analyse des cas étudiés, il apparaît que le processus de structuration peut être représenté à l'aide de deux dimensions :

- Le mode d'interprétation dominant relatif à une situation. Nous avons présenté en section 1 une analyse de l'engagement de l'acteur dans l'action reposant sur une confrontation entre une situation interprétée et une situation souhaitée. Nous avons précisé qu'en fonction de ce diagnostic, deux cas de figure pouvaient être envisagés : une convergence des deux termes invitant l'acteur à poursuivre son action dans ce sens ou une divergence traduisant un diagnostic sur une situation en opposition avec ce qui en aurait été souhaité et invitant l'acteur – dans la mesure de ses capacités (ressources à disposition, ampleur de l'action suffisante et légitimité de l'action) – à entreprendre d'autres actions.

- Le mode d'action dominant à ce moment, selon deux modalités (i) la routine ou (ii) l'innovation.

Nous proposons alors de caractériser le processus de structuration d'une relation partenariale de la manière suivante (tableau XXIV)

Tableau XXIV : Matrice de processus de structuration de la relation partenariale

| Action<br>Situation interprétée / souhaitée | Routine | Innovation |
|---|---|---|
| Convergence | Reproduction | Expansion |
| Divergence | Contraction | Reconfiguration |

Nous caractérisons chacune de ces dynamiques successivement. Nous insistons plus longuement sur la dynamique de contraction en proposant une analyse des situations de gestion difficiles.

## 1 La dynamique de reproduction

Lorsque les interprétations convergent et que les acteurs mobilisent les mêmes ressources et s'appuient sur des règles et normes établies pour fonctionner, leurs interactions contribuent à reproduire ces mêmes traits. Le cadre défini permet aux acteurs d'interagir selon des codes connus. En même temps, leur utilisation dans l'action permet leur institutionnalisation.

La dynamique de reproduction émerge et se reconstruit dans les interactions lorsque :

- Les acteurs considèrent que la situation de gestion dans laquelle ils sont engagés est conforme à leurs attentes ; de ce fait, ils n'engagent pas d'actions délibérées pour faire évoluer le cadre de leur situation.

- Les différentes interactions en cours ne génèrent pas de conséquences inattendues qui remettent en cause le fonctionnement actuel.

- Leurs interprétations des situations sont stables dans le temps.

D'autres contextes peuvent expliquer une structuration de la relation partenariale dans le cadre d'un processus de reproduction. Ils tiennent à l'environnement dans lequel se développe la relation qui impose un statut *quo* à la relation. Ce statut *quo* trouve son origine (i) dans le contexte dans lequel le partenaire s'insère ou (ii) dans les actions menées par les partenaires. Nous illustrons ces deux situations par deux exemples.

- Dès les débuts du partenariat entre l'institut CODE et l'entreprise ASS, les acteurs sont contraints d'intégrer le mode de fonctionnement du partenaire ASS. Il oblige alors à ce que le programme de formation soit validé par les représentants syndicaux. Les négociations s'avérant longues, les partenaires se tiennent informés dans l'attente du lancement du recrutement des futurs stagiaires. Durant cette période, les actions engagées par les partenaires permettent de maintenir en l'état le dispositif naissant. Un an après les premiers échanges, le programme de formation est habilité.

- Alors que le programme est validé, le Groupe décide de procéder au recrutement des stagiaires. L'institut CODE fournit les éléments nécessaires concernant les dossiers ; l'entreprise ASS se rapproche de ses directions régionales pour identifier des candidatures. Le processus s'avère plus long que ce qui avait été initialement prévu au sein de la structure ASS. La nécessité pour l'entreprise ASS de convaincre à son niveau les caisses régionales de proposer des candidats s'est

avérée une étape plus délicate que prévue et consommatrice de temps. Le groupe des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme de formation a ainsi vu son activité mise en sommeil pendant plus de quatre mois.

En dynamique de reproduction, toutes les modalités d'interactions sont identifiées : interactions en co-présence, simultanée ou à distance.

Des contextes d'interaction différée se justifient, en partie, par le fait que, pour l'essentiel des acteurs, la conduite des activités partenariales ne constitue que l'une des nombreuses tâches qu'ils doivent assumer. Dès lors, la possibilité d'une consultation des informations au moment choisi par chacun offre une souplesse organisationnelle appréciée par les acteurs. Pour l'essentiel, il s'agit de pratiques de gestion courantes : mail, rapports, courriers, …. Nous pouvons souligner aussi que certains de ces contextes résultent de décisions délibérées des acteurs, telle la mise en place du groupware dans les cas 1 ou 2.

Dans la mesure où les actions à engager sont routinières, les interactions en co-présence ne sont pas absolument nécessaires. Nous notons toutefois, que dans le cas de relations interpersonnelles fortes entre les acteurs, ceux-ci peuvent malgré tout privilégier les contextes d'interaction en coprésence. Elles sont également l'occasion de moments de convivialité, comme le souligne le cas 3, par exemple, dans le développement de la relation les trois premières années. D'autres, au contraire, s'appuient sur cette confiance pour espacer les rencontres.

Cette dynamique de reproduction est susceptible de se produire quel que soit le stade de développement de la relation partenariale, dans ses débuts comme dans son déroulement. Elle résulte des différents types d'interactions que nous avons identifiés précédemment (section 1) et correspond à une période où les couples de tension sont en état d'équilibre instable. Nous qualifions cet état d'instable dans la mesure où des évènements mineurs peuvent faire évoluer à la marge les positionnements respectifs.

## 2 La dynamique d'expansion

Lorsque les interprétations sont convergentes entre les aspirations individuelles, les actions menées dans le cadre du Groupe Partenariat, les partenaires et l'environnement, les acteurs peuvent chercher à mobiliser de nouvelles ressources ou à développer de nouvelles règles ou normes. La relation partenariale est en phase d'expansion, sans préjuger du fait que la nouvelle configuration vers laquelle elle tend soit plus ou moins favorable.

La dynamique d'expansion se traduit par des changements en qualité ou quantité des ressources ou des modes de fonctionnement.

Dans le cas 3, après quelques mois de partenariat, les entreprises LEG et FON décident de développer une nouvelle production qui sera commercialisée par le grossiste FON. Des ressources matérielles spécifiques aux partenaires sont mobilisées ; d'autres sont le produit du groupe. Ainsi, les deux partenaires décident d'investir ensemble dans du matériel ; un accord de prêt est signé entre les deux entreprises.

La configuration des acteurs en présence est elle-même l'objet d'évolutions potentielles, comme le souligne le cas 1, par exemple. Alors que le programme de formation change d'échelle et s'inscrit dans une perspective internationale, les partenaires CODE et PAR se dotent de ressources humaines complémentaires pour assister les deux responsables du programme.

Durant ces épisodes, les interactions en co-présence permettent que les schèmes d'interprétation soient partagés. Dans le lancement de la coopération, un certain nombre de réunions sont nécessaires pour que les acteurs se connaissent, qu'un cadre soit défini, que les rôles soient précisés et que les premières actions soient conduites. En cours de développement de la relation, les périodes de dynamique d'expansion se caractérisent toutes par des contextes d'interaction mixtes. Des contacts en face-à-face permettent aux acteurs de construire le nouveau cadre, de présenter les nouveaux acteurs impliqués. Des interactions simultanées ou à distance facilitent le suivi et les ajustements entre acteurs.

La dynamique d'expansion est l'une des modalités de structuration fréquente pour le démarrage des collaborations.
Dans les premiers mois de coopération, tous les partenariats étudiés expérimentent une phase d'expansion. Durant cet épisode, l'objet de la relation se construit progressivement. Les programmes de formation sont élaborés dans leur contenu, dans leurs intervenants, dans leurs modalités organisationnelles, … (cas 1 et 2) ; les cahiers des charges élaborés (cas 5), les évolutions techniques initiées (cas 4), la coopération commerciale amorcée et des innovations en termes de marque ou packaging réalisées (cas 3).
Les cas diffèrent cependant dans la durée et l'ampleur de cet épisode de structuration. Dans le cas 2, la dynamique d'expansion est très vite stoppée par les négociations que doit conduire la DRH de l'entreprise ASS avec les syndicats et qui conditionnent le lancement effectif du programme de formation. Le cas 4 révèle un partenariat qui se construit dans une situation de crise ; la dynamique d'expansion se manifestera après la phase de diagnostic de la situation. D'autres cas connaissent une dynamique d'expansion soutenue et durable : les partenaires LEG et FON, dans les premières années de partenariat, ne cessent d'élargir le périmètre de la coopération.

Dans le déroulement du partenariat, la dynamique d'expansion peut être planifiée ou émerger des interactions.

L'expansion est parfois une éventualité que les partenaires envisagent dès le début de la collaboration, nourrissant l'espoir que le partenariat parviendra à atteindre ses objectifs initiaux et qu'il sera la base de développements futurs. Par exemple, le développement du programme de formation BS à l'international était l'une des idées du responsable Formation PAR, qu'il espérait peut-être pouvoir développer ultérieurement. A la signature de l'accord de coopération, ces éventualités n'avaient pas été évoquées avec l'institut CODE.

Dans d'autres cas, la dynamique d'expansion émerge des interactions des acteurs qui saisissent des opportunités dans l'environnement. Leur compréhension du contexte, leur capacité à faire évoluer les règles ou à capter de nouvelles ressources agit comme un amplificateur pour un engagement plus fort. Par exemple, dans le cas 3, les opérationnels des entreprises LEG et FON proposent à leurs directions que d'autres zones géographiques de production soient envisagées de manière à assurer un approvisionnement tout au long de l'année. Des expériences seront ainsi lancées à l'étranger.

Cette extension du champ d'actions initial de la collaboration est vérifiée dans tous les cas que nous avons étudiés. Les partenariats pédagogiques (cas 1 et 2) ont évolué pour l'un vers le développement d'un programme internationalisé, pour l'autre vers la mise en place d'une duplication des programmes et d'un dispositif de choix à la carte de modules. Les partenariats impliquant LEG révèlent un élargissement de la sphère d'intervention du partenariat. Les partenariats cas 3 et 5 concernaient initialement une seule production ; progressivement d'autres productions entrent dans le périmètre de la coopération. La relation partenariale cas 4, centrée à ses débuts sur une réorganisation d'un site industriel, s'étend vers une analyse globale de l'entreprise.

## 3 La dynamique de reconfiguration

Lorsque les interprétations par rapport à une situation donnée s'écartent de la situation recherchée, et dans la mesure où les acteurs sont en mesure de pouvoir valoriser ou modifier leur environnement, les interactions ont pour objectif de faire évoluer et d'adapter les règles et les ressources. La relation partenariale est en dynamique de Reconfiguration.

Les divergences peuvent porter sur les résultats obtenus par le groupe, sur les ressources mises en œuvre ou sur les modes de fonctionnement. Le constat partagé par les acteurs de la non-adéquation des situations de gestion par rapport aux attendus les conduit à vouloir faire évoluer le design de la relation tel qu'il se présente à ce moment.

Certaines dynamiques de reconfiguration correspondent à des aménagements incrémentaux du design en cours. Par exemple, dans le cas 1, à l'issue de la réalisation annuelle du programme de formation, le Groupe Partenariat se réunit pour en dresser un bilan. A cette occasion, les évolutions sont discutées entre les acteurs et aboutissent éventuellement à un repositionnement de certains éléments du programme. Ainsi, après la première année de mise en œuvre du programme, des évolutions de modalités pédagogiques et de contenus ont été décidées pour une meilleure cohérence de l'ensemble du parcours.

Dans d'autres cas, le processus de reconfiguration peut être plus important. Le passage du programme BS à une échelle internationale a nécessité que soit refondu l'ensemble du parcours pour y intégrer des semaines de formation à l'étranger. Le 4ème cas s'inscrit dès son démarrage dans une dynamique de reconfiguration : l'objet du partenariat concerne la réorganisation d'un site industriel.

Il s'ensuit des dynamiques de reconfiguration dont la durée varie de quelques semaines à plusieurs mois.

Les contextes d'interaction alternent co-présence, simultanéité des échanges et travail en différé. Les rencontres en face-à-face sont essentielles au partage du diagnostic de la situation et à l'élaboration conjointe de solutions.

Cette dynamique de reconfiguration se manifeste quel que soit le niveau de développement de la relation partenariale et trouve son origine dans des évènements divers.

L'arrivée d'un nouvel acteur majeur au sein du Groupe Partenariat implique une phase de reconfiguration. Le cas 1 illustre, à plusieurs reprises, cette phase de reconfiguration alors que les responsables pédagogiques quittent le Groupe. Il s'ensuit une phase de transition, plus ou moins longue, dans l'attente de la nomination d'un remplaçant. Une fois le nouvel interlocuteur introduit, s'ensuit une période d'adaptation liée aux attentes exprimées par le Groupe, à la personnalité de l'arrivant qui contribue à repositionner et parfois redéfinir les modes de fonctionnement.

Le développement du champ du partenariat peut également nécessiter que la relation soit reconfigurée.
Il est à noter que ces situations où la relation partenariale apparaît non alignée à son contexte ne sont toujours aisément repérées par les acteurs. Par exemple, dans le cas 2, la spécificité des relations entre l'entreprise ASS et les caisses régionales qui identifient les futurs stagiaires avaient été sous-estimées par les partenaires. Les deux responsables du programme pensaient que l'attractivité de la formation et les visites terrain qu'ils avaient réalisées seraient suffisantes pour faire remonter rapidement des candidatures.

L'expérience a montré qu'il était nécessaire de prendre un temps suffisant ; le calendrier a été revu l'année suivante.

## 4 La dynamique de contraction

Les acteurs peuvent ne pas avoir les moyens de mobiliser d'autres ressources ou de mettre en place de nouvelles règles pour des raisons de contraintes structurelles, de capacités ou de modes de fonctionnement ; la dynamique de la relation partenariale est en processus de Contraction. Les acteurs peuvent également ne pas s'accorder sur les actions à conduire ; les avis divergent et cette divergence se maintient dans le temps ; des jeux de pouvoir entre les acteurs se mettent en place pour tenter de gagner l'adhésion de ceux qui s'opposent.

Plusieurs cas permettent d'illustrer cette dynamique dans les relations partenariales. Par exemple, la compréhension par les dirigeants de l'entreprise LEG, d'une évolution de leur contexte de marché et des opportunités qui se dessineraient en intégrant la fonction commerciale, les conduit à considérer que leurs intérêts ne sont plus compatibles avec la relation partenariale qui les lie au grossiste FON. Cette divergence, qui ne semble pouvoir se résoudre malgré les discussions avec le partenaire, se rigidifie et conduit le producteur LEG à demander la rupture du contrat.

Compte tenu de la faiblesse des contributions académiques s'intéressant à la compréhension des situations de gestion difficiles (SDGD) et, compte tenu de leur importance dans la manière dont se structure la relation partenariale, nous proposons de nous attarder sur leur analyse. Tout d'abord, nous caractérisons ces situations. Puis, nous nous intéressons au déroulement des SDGD avant de discuter le positionnement des acteurs opérationnels dans ce type de situation.

### Caractérisation des situations de gestion difficiles

Nous définissons les situations de gestion comme étant difficiles (SDGD) dès lors que les acteurs sont confrontés à des divergences significatives entre leur interprétation de la réalité et ce qu'ils en auraient souhaité. Ces situations se caractérisent par un degré d'incertitude élevé, lié à la capacité des acteurs (i) à définir la situation puis (ii) à construire une solution. Il est à noter que, dans certains cas, la définition même par les acteurs d'une situation de gestion difficile n'est pas accessible immédiatement. Il existe un délai entre les premiers symptômes et la prise de conscience de la situation.

La définition d'une situation de gestion difficile est contingente de l'acteur. Une SDGD au niveau du Groupe Partenaire, des acteurs opérationnels, n'est pas perçue le plus souvent

au niveau des partenaires. Au niveau du Groupe même, entre les acteurs des deux partenaires, les uns peuvent considérer que la situation est délicate alors qu'elle n'est pas perçue comme telle par les autres acteurs.

Les études de cas mettent en évidence que ces situations de gestion difficiles peuvent se situer au niveau de différentes interactions :

- Au niveau individuel, les acteurs impliqués dans la relation peuvent être confrontés à une situation de rupture avec le groupe ou le partenaire ; les cas 1 et 2 soulignent à différentes reprises cette situation. Nous avons montré en section 1 que les acteurs se positionne dans une relation autonomie / dépendance effectivement variable.

- Au niveau du Groupe ou des partenaires, des divergences sur les ressources associées à la coopération ou sur les règles de fonctionnement peuvent déboucher sur des situations de conflit entre les acteurs.

Le tableau XXV ci-après présente, pour chacun des cas, un récapitulatif du nombre de situations de gestion difficiles rencontrées dans la dynamique partenariale en fonction du niveau d'interactions où elles se produisent.

Tableau XXV : Fréquence des situations de gestion difficiles
selon les différents niveaux d'interactions

| Niveaux des interactions | Nombre de SDGD |
|---|---|
| Cas 1<br>• Individuel / Groupe - Partenaire<br>• Groupe<br>• Partenaire / Groupe | 5<br>Multiples<br>3 |
| Cas 2<br>• Individuel / Groupe - Partenaire<br>• Groupe<br>• Partenaire / Groupe | 1<br>Multiples<br>3 |
| Cas 3 :<br>• Individuel / Groupe - Partenaire<br>• Groupe<br>• Partenaire / Groupe | 2<br>Multiples<br>4 |
| Cas 4 :<br>• Individuel / Groupe - Partenaire<br>• Groupe<br>• Partenaire / Groupe | 1<br>Multiples<br>1 |
| Cas 5 :<br>• Individuel / Groupe - Partenaire<br>• Groupe<br>• Partenaire / Groupe | 0<br>Ponctuelles<br>1 |

Les SDGD les plus fréquentes sont celles qui se déroulent au sein du Groupe Partenariat : ce sont ces acteurs qui doivent gérer les tensions qui s'exercent à chacun des niveaux.

L'analyse des SDGD permet d'identifier deux domaines, sources de différends :

- Les résultats attendus ne sont pas conformes aux attentes dans leur contenu ou dans leurs délais. Par exemple, des difficultés techniques sont rencontrées dans le déroulement du cas 2 avec le retard à l'identification des stagiaires lors du premier programme de formation. Le cas 4 met en évidence un processus d'initialisation de la dynamique partenariale où les difficultés techniques se conjuguent avec une pression temporelle intense plongeant les acteurs dans une situation qui frisera la rupture entre les partenaires.

- Les règles et les ressources ne sont pas ou plus conformes aux attentes ou évoluent brusquement. Les changements d'interlocuteurs occupant un rôle majeur dans la relation partenariale – les responsables pédagogiques, par exemple – peuvent faire basculer la relation partenariale en situation délicate. La redéfinition des règles de fonctionnement peut également initier une période de turbulence pour la relation comme en témoigne le cas 3.

Dans le tableau XXVI, nous distinguons les situations de crise majeure telles que les cas les mettent en évidence, les situations où les difficultés sont fortes (elles sont identifiées par les acteurs comme marquant le déroulement de la relation) et les situations où des difficultés sont rencontrées sans pour autant remettre en cause le développement de la relation.

Tableau XXVI : Etat des situations de gestion difficiles selon leur importance et durée

| | Crise | Difficultés Fortes | Difficultés significatives |
|---|---|---|---|
| **Cas 1** | Changements des responsables pédagogiques 2 et 3 | - Changement de responsable 1 et 4 - 2 semaines et plus d'un an ;<br>- Les premiers résultats des modules insatisfaisants - quelques semaines ;<br>- Règles de fonctionnement peu précises à plusieurs reprises - sur 4 mois<br>- Rôles peu clairs - sur 1 an puis pontuellement | - La gestion administrative chaotique - à chaque programme ;<br>- Le programme international (contenu et logistique compliquée) - 2 fois 6 mois |
| **Cas 2** | L'échec de quelques stagiaires au 1er programme - 1 mois | - La suspension du programme - 12 mois ;<br>- Le changement de DRH1 chez ASS - plusieurs mois ;<br>- Absence de lisibilité dans les rôles chez CODE - plusieurs périodes de 3 à 4 mois | - Délai pour l'accord - 1 an ;<br>- La gestion administrative chaotique - 4 ans ;<br>- La confusion des rôles - 4 ans |
| **Cas 3** | Désaccord sur les règles de fonctionnement - 1 an; Embauche d'un salarié du partenaire par l'autre - quelques semaines | Difficultés techniques - au cours des 7 années | Changements d'acteurs - quelques mois |
| **Cas 4** | Délais pour les solutions techniques - 4 mois ; | - Délais pour les solutions techniques - 10 mois ;<br>- Résistance des acteurs LEG - 3 mois | |
| **Cas 5** | | | - Définition du cahier des charges - 2 mois<br>- Difficultés techniques - 12 mois ;<br>- Changements de ressources - quelques semaines |

Dans 4 des 5 cas étudiés, au moins une situation de crise majeure a affecté le déroulement de la relation partenariale. Dans un seul de ces cas, la crise n'a pas été résolue et les partenaires se sont séparés. Pour les 3 autres cas, à l'occasion de ces crises, les partenaires se sont interrogés sur la poursuite ou non de la relation. Différents éléments permettent d'expliquer pourquoi et comment la relation a rebondi, en dépit de cette période très difficile (voir titre 2.1). La durée de ces situations de crise varie de quelques semaines à quelques mois.

D'autres situations de gestion difficiles (catégorie des situations de gestion difficiles dites à «difficultés fortes ») sont repérables dans le déroulement de la relation partenariale. D'une intensité plus faible que les précédentes, elles se caractérisent cependant par une formalisation claire chez les partenaires et se matérialisent par la volonté d'un ou des deux partenaires de se rencontrer pour tenter de trouver une solution aux difficultés rencontrées. Ces difficultés s'apparentent à des problèmes techniques lourds qui n'ont pas solution immédiate, à des changements de ressources clés, à des règles de fonctionnement qui ne

parviennent pas à s'imposer ou dont la pratique ne correspond pas à ce qui a été formalisé, ou enfin à une pression externe au Groupe qui menace son fonctionnement. Pour les cas étudiés, ces situations s'étendent sur des durées de quelques semaines à quelques mois.

Les situations de gestion difficiles qualifiées de « significatives » correspondent à des difficultés rencontrées par les partenaires dont le caractère peut être récurrent et cyclique ou par des difficultés notables mais qui se résolvent assez rapidement.
Pour le premier type de situation, il s'agit de difficultés essentiellement organisationnelles dont le caractère répété conduit à une tension chez les partenaires : l'absence de relais administratifs stables à l'institut CODE plonge régulièrement les partenaires (PAR et ASS) dans l'inquiétude : les notes ne sont pas remises dans les temps, les évaluations non transmises, … . Ces situations peuvent ainsi se prolonger sur plusieurs années.
Le second type de situation correspond à des problèmes techniques ou des incertitudes organisationnelles qui se régularisent avec le temps : (i) la mise en place d'un programme de formation avec des partenaires à l'étranger constitue une source d'incertitude supplémentaire du fait d'un contrôle plus limité par le responsable pédagogique – la mise en œuvre du second programme sera l'occasion de réajustements pour éviter les problèmes techniques rencontrés, (ii) le respect du nouveau cahier des charges pour le producteur LEG au niveau de sa production implique des évolutions dans les pratiques qui progressivement se mettent en place, (iii) l'introduction d'un nouvel acteur ou le remplacement d'un collaborateur dans le groupe en charge de la mise en œuvre du partenariat trouble l'ordre établi entre les acteurs et nécessite un réajustement des positionnements respectifs, voire des règles de fonctionnement.

La phase d'initialisation du partenariat est également émaillée de situations de gestion difficiles quels que soient les cas et quelle que soit la durée du processus. Alors que cet épisode ne dure que quatre mois dans le cas 4, de très nombreuses difficultés sont malgré tout rencontrées.

La durée du processus de développement de la relation partenariale s'étendant sur plusieurs années, l'ensemble des acteurs engagés dans la relation vont devoir faire face à diverses situations de gestion difficiles.

## Le déroulement de la SDGD

La perception de la SDGD par les acteurs peut se produire de manière brutale. Le cas de figure de la démission d'un acteur l'illustre (cas 1, 2 et 3).

Elle peut aussi être plus progressive, rendant l'identification de la SDGD plus délicate. En particulier, l'accumulation de dysfonctionnements mineurs peut aboutir à une SDGD forte. Nous notons aussi qu'une SDGD peut émerger sans que les acteurs n'en prennent conscience. En particulier, l'évolution des environnements dans lesquels naviguent les partenaires est interprétée plus ou moins facilement. La prise de conscience, à un moment donné, d'un non ajustement avec celui-ci peut remettre en cause momentanément ou plus profondément la relation. Le cas 3 met en évidence cette dynamique lorsque le producteur LEG devient convaincu qu'un intermédiaire, entre son entreprise et la grande distribution, lui sera préjudiciable.

Au moment où la SDGD est reconnue par les acteurs, les interactions augmentent considérablement en termes de fréquence. Des échanges répétés ont lieu au sein du Groupe. Si l'origine de la SDGD se situe au niveau des individus et/ou du Groupe, les échanges restent d'abord localisés au niveau des acteurs. Selon la gravité de la SDGD, les niveaux hiérarchiques supérieurs sont interpellés en urgence ou simplement informés lors d'un reporting du responsable de la relation partenariale. Ces interactions répétées au niveau du Groupe visent à confronter les représentations de la situation. Elles conduisent les acteurs à créer des zones de rencontres en un même lieu en face à face. Les acteurs évaluent les capacités respectives des individus impliqués à imposer une définition de la situation.

## Positionnement du Groupe Partenariat dans les SDGD

Ces situations de gestion difficiles sont l'occasion pour les acteurs opérationnels de faire évoluer le positionnement du Groupe Partenariat le long du gradient « Cohésion / indépendance ».

Nous avons identifié deux modes de comportement du Groupe dans ces situations de gestion difficiles :

- Les acteurs d'un même partenaire se regroupent, se replient sur eux-mêmes et s'opposent ou s'éloignent des acteurs de l'autre partenaire. Le Groupe évolue vers plus d'indépendance.

    - Cas 2 : L'échec de plusieurs stagiaires à l'issue du premier programme de formation est porté par l'ensemble des acteurs mais difficile à accepter par chacun qui endosse une part de responsabilité. L'entreprise ASS considère que le processus de sélection n'a probablement pas été suffisamment exigeant ; l'institut CODE estime qu'il aurait peut-être fallu mettre en place

un accompagnement plus présent auprès de ces stagiaires. La difficulté de la situation va laisser chacun gérer les explications, auprès des stagiaires et auprès des caisses régionales. Alors que le contexte interne de l'entreprise ASS voit se dérouler des négociations entre caisse nationale et caisses régionales sur d'autres sujets, le projet n'est pas réactivé par la DRH. Du côté de l'institut CODE, le responsable pédagogique gère de nombreux dossiers et, durant cinq mois, les partenaires laissent la relation en sommeil. Aucune date n'est fixée pour un éventuel second programme de formation.

- Cas 3 : la direction de l'entreprise LEG comprend que l'environnement dans lequel elle évolue tend vers le développement des relations directes entre producteurs et distributeurs. Le producteur LEG, en analysant cet environnement, a de plus en plus de doutes sur la transparence des tarifs appliqués par FON. L'entreprise LEG demande alors que les règles de fonctionnement soient revues. Les acteurs sur le terrain comprennent que ces conditions seront difficilement acceptables par le grossiste FON. Au niveau des partenaires, les négociations démarrent mais sans réelle ouverture. Sur le terrain, les acteurs de chacun des partenaires suivent l'évolution des échanges. Ils comprennent que la relation ne pourra plus durer et progressivement se retranchent dans la gestion des activités courantes uniquement.

- Les responsables en charge de la mise en œuvre du partenariat font front devant les difficultés. Le groupe évolue vers plus de cohésion. Ce cas de figure se retrouve dans :

  - Le cas 1 : lorsque la DRH de l'entreprise PAR et l'institut CODE portent le programme de formation ensemble alors que le deuxième responsable pédagogique vient de se retirer de sa mission. La DRH, particulièrement mécontente de ce scénario qui se reproduit quatre mois après le départ du premier responsable pédagogique, s'interroge sur l'opportunité de poursuivre la collaboration avec l'institut CODE qui semble incapable d'identifier un interlocuteur de qualité et fiable. Pour autant, il lui serait tout à fait préjudiciable de devoir informer sa hiérarchie d'une erreur dans la sélection du partenaire – candidature qu'elle a personnellement appuyée à ce moment là. Le programme étant par ailleurs en cours, la DRH opte pour un investissement dans la relation encore plus fort de manière à sauver le programme.

- Le cas 2 : Alors que les difficultés organisationnelles avec l'institut CODE ne se résolvent pas, le responsable formation de l'entreprise ASS met l'institut CODE en demeure de nommer un interlocuteur administratif stable. Tout en formalisant ses exigences de manière stricte, le responsable de l'entreprise ASS sait qu'il ne peut risquer la rupture avec son partenaire. Ce responsable, nouvellement arrivé au service de la DRH et qui a demandé à sa DRH de reprendre le pilotage du programme, doit aussi faire ses preuves vis-à-vis de sa propre DRH.

- Le cas 4 : Le diagnostic posé par les deux consultants est sans appel : il ne sera pas possible dans les conditions envisagées d'effectuer la récolte de la production de carottes. Ceci est une remise en cause forte du travail mené par les ingénieurs de l'entreprise LEG. Convaincue par les arguments développés par les consultants, la direction de LEG décide de se ranger à cet avis et d'engager toutes les mesures correctives nécessaires. Le Directeur de site de l'entreprise LEG, en charge du dossier, se rallie totalement au projet porté par les consultants et doit affronter les salariés en interne.

## CONCLUSION

A l'issue de cette analyse, nous avons mis en évidence un processus de structuration de la relation partenariale autour de quatre dynamiques que sont la reproduction, l'expansion, la contraction et la reconfiguration. Elles correspondent à des modes d'interaction qui révèlent une convergence ou une divergence à l'interprétation que font les acteurs d'une situation de gestion et leurs capacités agir et réagir. Nous avons décrit, pour chacune d'elles, les conditions d'émergence, les modalités particulières d'interaction et noter les éventuelles spécificités quant à la survenance de la dynamique à des moments précis. Nous montrons que chaque dynamique est susceptible de se produire quelle que soit la phase de déroulement de l'alliance et présente un caractère délibéré ou émergent.
Dans le cadre de la dynamique de contraction, nous avons défini et analysé les situations de gestion difficiles. Elles se produisent lorsque les ressources, les règles ou les résultats ne sont pas ou plus conformes aux attentes ou évoluent brusquement. Elles se traduisent pour le Groupe Partenariat par une évolution de son positionnement vers davantage de cohésion ou d'indépendance dans le positionnement Cohésion / Indépendance.

## 2. Trajectoires de structuration et implications

La trajectoire correspond à l'articulation dans le temps des différentes dynamiques que peut connaître la relation partenariale. Les études de cas réalisées montrent que les trajectoires se construisent par le passage successif de dynamique en dynamique sans ordre prédéterminé, par des périodes d'oscillation entre deux dynamiques ou par des périodes de transition entre deux dynamiques. Nous discutons successivement chacun d'eux. Nous concluons par une synthèse des points caractéristiques de la dynamique partenariale telle que la recherche menée les identifie.

### 2.1 Le passage d'une dynamique à une autre

*Le passage d'une dynamique à l'autre est le fruit des interactions qui se jouent dans le partenariat : entre individus, au sein du Groupe, avec les Partenaires, en fonction de contextes. Ces interactions traduisent une modification des couples de tensions en présence.*

Nous proposons quatre illustrations mettant en évidence le passage d'une dynamique à l'autre.

| Passage d'un processus de Reproduction à un processus d'Expansion |
|---|
| Cas 1 : Vers un programme de formation international<br><br>Le programme de formation BS est mis en place pour la troisième année consécutive dans un contexte où responsable pédagogique et direction de la formation se font confiance. Les résultats obtenus satisfont les deux partenaires. L'opportunité d'envisager une extension du programme dans un contexte international se présente : plus aucun programme pour cadre haut potentiel ne figure au catalogue des formations des différentes filiales européennes de l'entreprise PAR. La direction de la formation émet le souhait d'un changement d'échelle pour le programme.<br><br><u>Processus de structuration</u> :<br>La direction de la formation de l'entreprise PAR et le responsable pédagogique s'accordent (interaction au sein du Groupe et convergence) sur le fait que dans ce nouveau contexte (interaction Environnement / Entreprise partenaire et repérage d'une opportunité), la structure du programme de formation n'apparaît plus adaptée. Ils décident ensemble d'étudier la faisabilité d'un tel projet (renforcement de la dimension cohésion du Groupe). La relation partenariale entre dans une nouvelle dynamique (de reproduction à expansion). |

| Passage d'un processus de Reproduction à un processus de Contraction |
| --- |
| Cas 3 : Vers une renégociation des conditions commerciales …<br><br>L'arrivée inopinée d'un grossiste étranger chez le producteur LEG confirme ses dirigeants dans la volonté de faire évoluer le cadre de la relation avec le grossiste actuel FON. Les négociations entre les partenaires démarrent mais le grossiste FON ne peut accepter les demandes d'évolution des règles de fonctionnement proposées par le producteur. Après plusieurs mois de discussions, le producteur considère que la relation partenariale avec le grossiste FON doit être rompue.<br><br><u>Processus de structuration :</u><br>La commercialisation de la production apparaît aux dirigeants du producteur LEG comme un enjeu de plus en plus stratégique (interaction environnement / entreprise partenaire, menace). Ils souhaitent donc que la collaboration en cours avec le grossiste FON évolue.<br>Le directeur de site de l'entreprise LEG, en charge de la mise en œuvre du partenariat au quotidien, s'en ouvre à son homologue (interaction au sein du Groupe et maintien de la relation en situation de reproduction). Compte tenu des demandes, ce dernier en réfère à sa hiérarchie (interaction Groupe / partenaire).<br>Les dirigeants de l'entreprise FON considèrent que les termes d'un nouvel accord sont inacceptables (interaction environnement/partenaire, menace).<br>Les négociations entre les deux directions s'engagent (interaction Partenaires, situation de divergence des intérêts, renforcement de la dimension désengagement). Sur le terrain, les échanges quotidiens se poursuivent dans un climat plus tendu (interactions au sein du Groupe, renforcement de la dimension indépendance). La dynamique de la relation partenariale, alors en reproduction, évolue progressivement vers une dynamique de contraction.<br>Devant le refus du grossiste d'accepter les évolutions proposées par le producteur (interaction Partenaires, renforcement de la dimension désengagement), l'entreprise LEG décide de mettre un terme à la relation. Les acteurs sur le terrain savent désormais que leurs échanges tiennent au préavis à réaliser avant la rupture de la relation (interaction au sein du Groupe, indépendance progressive). La dynamique partenariale est en processus de contraction extrême. |

Passage d'un processus de Reproduction à un processus de Reconfiguration

Cas 2 : Quand un interlocuteur fait défaut …

En 1998, après une année d'interruption de la formation, les partenaires ASS et CODE relancent un nouveau programme. Le contenu est sensiblement identique à celui de 1996. Des difficultés administratives étaient apparues lors du premier programme de formation : absence de documents préparatoires, remise de notes tardives, … de la part de l'institut CODE. De manière à éviter que ces difficultés ne réapparaissent, les responsables en charge de ce programme définissent ensemble de nouvelles règles de fonctionnement. Le programme est lancé en janvier ; quelques mois plus tard, en dépit de ce nouveau mode de fonctionnement, le responsable Formation de ASS est confronté aux mêmes difficultés d'obtention d'informations de la part du responsable pédagogique. Il se tourne alors vers une intervenante du programme, qui, dans un souci de rendre service, fournit les informations demandées. Le responsable Formation de ASS, rassuré, interpelle désormais systématiquement cette personne.

Processus de structuration :

Le programme de formation pour l'entreprise ASS est très formalisé. Pour les partenaires, la nouvelle mise en place du programme ne présente pas de difficulté particulière et peut s'appuyer en grande partie sur ce qui a été réalisé en 1996 (interactions au sein du Groupe, cohésion, dynamique de reproduction). Les membres du Groupe conviennent de modes de fonctionnement plus formalisés, suite aux difficultés qui avaient été perçues lors du précédent programme (interactions au sein du Groupe, aménagements mineurs des règles, renforcement cohésion, dynamique de reproduction). Dès les premiers modules réalisés, les mêmes dysfonctionnements en termes de communication entre le responsable de Formation de ASS et le responsable pédagogique se produisent (interactions au sein du Groupe, renforcement de la dimension indépendance, divergence). Le responsable Formation de ASS contacte un autre interlocuteur du programme qui lui fournit les informations demandées (interaction partenaire / acteur ; renforcement de la dimension dépendance). Trouvant par ce biais réponse à ses questionnements dans des délais corrects, le responsable Formation se tourne désormais directement et systématiquement vers ce nouvel acteur. Ce faisant, par leurs interactions régulières, les contours du Groupe en charge du programme évoluent avec l'intégration d'une nouvelle personne (interaction Groupe, cohésion). La relation partenariale, de manière émergente, évolue vers une dynamique de reconfiguration.

| Passage d'un processus de Contraction à un processus de Reconfiguration |
| --- |
| Cas 1 : Changement de responsable pédagogique<br><br>La nomination du second responsable pédagogique laisse espérer au responsable Formation de PAR une meilleure compréhension de ses attentes. Au bout de quelques mois, force est de constater que cela n'est pas le cas. Les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances. De son côté, le responsable pédagogique au sein de l'institut CODE considère qu'il n'a pas les moyens de mener sa mission correctement. La situation se dégrade progressivement jusqu'à ce que le partenaire PAR demande la démission de ce responsable pédagogique.<br><br><u>Processus de structuration :</u><br>A nouveau, le responsable Formation PAR constate que les actions menées par l'institut CODE, dans le cadre du programme de formation, ne sont pas en adéquation avec ses exigences (interactions au sein du Groupe, renforcement de la dimension indépendance). Face à une situation qui s'enlise aux yeux de l'entreprise PAR, la direction de la formation met l'institut CODE en demeure de rompre le contrat avec le responsable pédagogique et de nommer une autre personne à ce poste, ce que l'institut CODE accepte (interactions entre partenaires, renforcement de la dimension cohésion). La relation partenariale entre dans une dynamique de reconfiguration. |

Notre analyse de la structuration de la relation partenariale, à partir de diagrammes chronologiques, met en évidence des trajectoires diverses dans le passage d'une dynamique à une autre. En fonction de la dynamique à un instant "T" et sous l'effet de multiples interactions situées, la structuration de la relation partenariale peut évoluer vers différentes dynamiques (figure 10). Le processus n'est pas séquentiel mais émerge des multiples interactions.

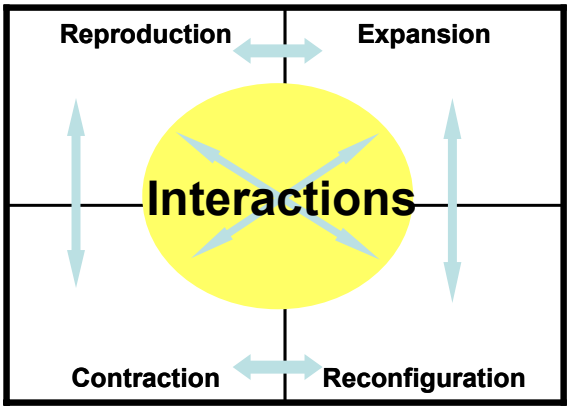


Figure 10 : Structuration de la relation partenariale

Potentiellement, la dynamique de la relation partenariale est susceptible d'expérimenter des combinaisons variées de ces différents processus. Les phénomènes de causalité étant multiples, la trajectoire de la dynamique partenariale est unique. Dans une approche « polaire » (évolution vers l'une ou l'autre des dynamiques, appelées pôles), une relation partenariale peut évoluer d'une dynamique à l'autre :

- A partir d'une dynamique de reproduction : l'interprétation des situations et du contexte par les acteurs leur permet d'identifier des opportunités et des menaces. En fonction du contexte, ils peuvent interagir pour accéder à de nouvelles ressources par exemple (vers une dynamique d'expansion) ou opter pour un réajustement de leurs modes de fonctionnement (vers une dynamique de reconfiguration). De manière émergente également, les modes de communication peuvent évoluer progressivement pour aboutir à une structuration différente (reconfiguration). Enfin, une divergence peut apparaître, par exemple entre un acteur et le groupe (démission), et entraîner la relation partenariale vers une dynamique de contraction.

- A partir d'une dynamique de reconfiguration : la relation partenariale est susceptible d'évoluer vers une dynamique d'expansion si les acteurs s'accordent quant aux nouvelles modalités de fonctionnement par exemple. Une évolution vers une dynamique de reproduction permet de consolider les acquis. Enfin, si la reconfiguration n'aboutit pas et que les moyens ne semblent plus accessibles, la relation partenariale peut entrer dans une dynamique de contraction.

- A partir d'une dynamique d'expansion : lorsque le nouveau cadre de la relation est défini, la relation peut évoluer vers une dynamique de reproduction qui stabilise les nouveaux acquis. Si les acteurs considèrent que les nouveaux arrangements ne sont pas en adéquation avec leurs attentes, ils vont engager des actions de manière à reconfigurer la relation pour l'ajuster.

- A partir d'une dynamique de contraction : La relation partenariale est susceptible d'évoluer dans deux directions, la reproduction et la reconfiguration.

Ces dynamiques de contraction étant certainement les plus problématiques d'un point de vue managérial, nous analysons ci-dessous la manière dont ces épisodes de contraction sont dépassés.

Modalités de résolution des situations de gestion difficiles

En fonction de la capacité des acteurs à modifier les règles et les ressources, à interpréter la situation différemment, deux évolutions en termes de dynamiques sont susceptibles de se dérouler :

- Les acteurs ne sont pas en mesure d'élaborer une interprétation commune ou de modifier les règles ou les ressources et la relation partenariale reste dans un processus de contraction.

- Les acteurs s'accordent sur la nécessité de faire évoluer les éléments diagnostiqués comme bloquants, sont en mesure de le faire et un processus de reconfiguration peut s'enclencher.

L'analyse des cas étudiés montre qu'une dynamique de contraction forte qui perdure conduit à un processus de séparation. C'est la situation qu'ont connu les acteurs dans le cas 3.

Différentes stratégies de résolution

Plusieurs stratégies de résolution des difficultés rencontrées apparaissent au travers des cas étudiés. Quelle que soit l'intensité de la difficulté traversée, certaines modalités de résolution peuvent être mises en évidence :

- Dans le cas de départ d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre quotidienne de la relation, le remplacement de la ressource reste la solution privilégiée. Ce remplacement reste un processus sensible. Les délais pour identifier un nouvel acteur peuvent être longs (cas1), le fonctionnement du groupe est perturbé et l'arrivée d'un nouvel interlocuteur est l'occasion de nouveaux jeux de pouvoir et d'une redéfinition des ressources maîtrisées.

- De manière générale, la reconfiguration des traits structurels de la relation reste l'option la plus communément mise en œuvre. Il s'agit pour les acteurs de redéfinir les règles à partir desquelles ils interagissent ou les ressources qu'ils associent au projet. Cette reconfiguration peut donner lieu à :
    - Des changements dans les règles ou les ressources en vigueur, voire une suppression ;
    - La construction de nouvelles règles ou l'acquisition de nouvelles ressources ;
    - Des précisions sur les règles à adopter ;

- La suspension temporaire des interactions peut permettre aux acteurs de prendre du recul par rapport aux évènements vécus de manière à comprendre quels sont les facteurs explicatifs de la situation et envisager de nouveaux schémas pour les interactions à venir. Deux comportements s'observent en fait : cette suspension renforce la cohésion du groupe ou au contraire, chacun se replie sur soi ;

- Le contournement de la difficulté constitue une autre réponse mise en œuvre par les acteurs. En particulier, nous notons que dans les cas où les difficultés viennent de rôles imprécis des acteurs ou de rôles non remplis par ceux qui en sont les dépositaires, les acteurs vont se tourner vers une tierce personne pour obtenir la réponse à leur questionnement. Ce faisant, les causes des difficultés ne sont pas résolues et réapparaissent un peu plus tard ;

- Dans certains cas, force est de constater que certaines situations difficiles ne sont pas résolues et persistent. Dans certains cas, nous constatons que, de manière délibérée, des acteurs peuvent choisir de ne pas résoudre les problèmes. Ils considèrent, dans ces situations, que les acteurs avec lesquels ils s'opposent, n'ont pas les moyens de leur imposer une dynamique de reconfiguration. Des jeux de pouvoir se déroulent dans ces situations là. Il est ainsi intéressant de constater que le partenaire qui pourrait apparaître comme dominé ne l'est pas forcément. Au fur à mesure du déroulement de la relation, une irréversibilité apparaît : elle est liée à l'engagement personnel des acteurs dans la relation qui les contraint à ne pouvoir que poursuivre leur engagement au risque d'être tenu par leur hiérarchie pour partie responsable des difficultés. Cette situation contribue sans aucun doute à renforcer le pôle cohésion du groupe dans le cadre de contraintes. Dans d'autres cas, les désaccords sont irréductibles. A l'extrême, la rupture peut en être la conséquence. Le seul cas étudié ayant connu cette issue montre que la nature de la SDGD relève de la problématique de la répartition des bénéfices entre les partenaires.

Dans les cas de crises, nous observons que les membres du groupe peuvent être amenés à solliciter leur hiérarchie respective. Il s'agit alors de reconsidérer globalement la relation. Il apparaît que ce changement de niveau d'appréciation de la situation de gestion permet de la caractériser non plus d'un point de vue opérationnel et des difficultés qui sont rencontrées mais d'un point de vue stratégique. Le positionnement de chacun des partenaires le long d'un gradient « Opportunité / Menace » leur permet de définir quelle stratégie doit être envisagée : les pouvoirs en présence sont évalués et les éléments de négociation formalisés pour une reconfiguration des ressources ou des règles en vigueur. Nous observons ici une modalité d'intégration des différents niveaux d'interactions entre partenaire / groupe « Partenariat » / individu. Dans 3 des cas étudiés, cette intégration a lieu

lors d'une réunion qui réunit les différentes parties prenantes. Nous soulignons l'importance des rencontres dans ces contextes de gestion particuliers.

Il se peut aussi que la divergence soit telle et durable que la séparation apparaisse comme la seule modalité de sortie de crise. Le cas 3 en est l'illustration.

Dans tous les autres cas, les acteurs ont enclenché un processus de reconfiguration. Ce processus peut émerger du groupe « partenariat » lui-même qui élabore de nouvelles règles ou réaffecte des ressources ; ce processus peut également avoir pour origine une impulsion externe au groupe notamment *via* l'intervention des partenaires qui légitiment à nouveau le cadre de la relation et orientent les membres du groupe.

*Sous l'effet des interactions qui modifient les couples de tension en présence, la relation partenariale évolue d'une dynamique à l'autre, sans ordre prédéterminé. La dynamique partenariale est singulière.*

## 2.2 Oscillation entre dynamiques

L'analyse des cas met en évidence que la structuration de la relation partenariale s'opère également sur certaines périodes par oscillation entre deux dynamiques. Nous donnons trois exemples.

Au démarrage de la relation partenariale, les cas 1 et 3 mettent en évidence une dynamique construite au travers des modes Expansion – Reconfiguration. Des propositions de règles sont opérées, des affectations de ressources proposées qui font l'objet d'échanges entre les partenaires pour être validées. En fonction des résultats liés à leur mise en œuvre, les acteurs poursuivent le développement de la relation ou amendent ce qui apparaît comme insatisfaisant. La dynamique de la relation oscille ainsi entre une configuration d'expansion – les acteurs s'accordent sur la situation et poursuivent la définition de l'objet du partenariat – et une situation de reconfiguration – lorsque les avis entre les partenaires divergent ou lorsque les résultats ne sont pas conformes aux attendus, et appellent un repositionnement de certaines règles ou ressources (Figure 11).

| | Routine | Innovation |
|---|---|---|
| Convergence | Reproduction | Expansion |
| Divergence | Contraction | Reconfiguration |

Figure 11: Dynamique de structuration – cas 1, 3, 5
Initialisation de la relation partenariale

Le 4ème cas permet d'illustrer une autre dynamique d'oscillation possible (Figure 12).
Il met en évidence une divergence de temporalité entre les acteurs sur les premières actions conduites. Les diagnostics posés par les experts mettent en évidence l'impossibilité pour le producteur LEG de traiter les volumes de carottes dans les délais impartis. Conscient de ces difficultés, le producteur attend de la réorganisation envisagée des résultats concrets, rapides et opérationnels, permettant que la production puisse être conditionnée dans les délais. Les experts, conscients de cette butée temporelle critique, perçoivent aussi la nécessité d'avoir une approche plus globale des difficultés rencontrées et entament une réflexion sur l'organisation du travail, l'ergonomie, …. Les résultats sont satisfaisants pour les ergonomes, qui trouvent que les évolutions se mettent en place rapidement ; ils sont insatisfaisants pour les dirigeants de l'entreprise LEG qui mesurent leur incapacité à fournir les contrats sur lesquels ils se sont engagés. La relation partenariale, durant ces six mois, oscille entre la reconfiguration et la contraction.

| | Routine | Innovation |
|---|---|---|
| Convergence | Reproduction | Expansion |
| Divergence | Contraction | Reconfiguration |

Figure 12 : Dynamique de structuration – cas 4
Initialisation de la relation partenariale

Un troisième exemple souligne les trajectoires qui reposent, pour un temps, sur une oscillation entre la dynamique d'expansion et celle de reproduction.
Le cas 5 met en évidence, dans les débuts de la relation entre le producteur LEG et l'entreprise DIS, une période d'ajustement qui se traduit par des innovations et mises au point techniques testées puis validées. De même, dans le cas 2, l'introduction du groupware

comment outil de communication correspond à une nouvelle ressource que les partenaires testent en sécurisant progressivement le déploiement de l'outil.

*Cette dynamique d'oscillation correspond à des périodes de fortes interactions dans la relation partenariale. Les acteurs sont engagés dans la définition de nouvelles pratiques qui nécessitent des ajustements ou des périodes de stabilisation pour consolider les acquis. Elles peuvent également émerger quand la définition d'une situation par les différents acteurs n'arrive pas à un consensus. Les différentes interprétations se bousculent dans un équilibre instable.*

## 2.3 Transitions progressives

L'analyse des cas met également en évidence une autre forme de dynamique que nous avons identifiée dans les cas 1, 2 et 3.
Il s'agit de périodes où la structuration apparaît en transition entre deux dynamiques. Nous faisons l'hypothèse qu'elle correspond (i) à des périodes de faiblesse du pilotage managérial sans considération quant à ses bienfaits ou méfaits, (ii) à un contexte particulier de la relation partenariale ou, (iii) à des périodes de tensions dans lesquelles certains acteurs ne parviennent pas à imposer leur point de vue. Nous illustrons ces considérations à l'aide de deux exemples.

Dans le 2ème cas étudié, un épisode particulier du déroulement de la relation partenariale laisse à penser que le processus de structuration s'est déroulé sans réel pilotage sans pour autant que cela ait causé un préjudice à la pérennité de la relation. Comme indiqué précédemment, alors que le premier programme de formation s'achève, le Groupe constate que les résultats obtenus par certains participants ne leur permettent pas de valider leur diplôme. Les membres du Groupe s'accordent sur ce constat difficile et reconnaissent des responsabilités partagées : sélection insuffisante des participants, accompagnement probablement également insuffisant pour ces cas particuliers. Après l'annonce de ces résultats, s'ensuit une phase de statut *quo.* Les acteurs ont conscience de la nécessité de faire évoluer les choses mais pas dans l'immédiat. La relation partenariale entre ainsi, pour quelques mois, dans une dynamique incertaine, les partenaires ne sachant pas, à ce moment, si d'autres programmes suivront ou s'il n'y aura pas de suite. Le responsable pédagogique de l'institut CODE, mobilisé sur tant d'autres tâches, laisse les « choses se faire ». La DRH de l'entreprise ASS, préoccupée en interne par d'autres négociations importantes, n'accorde pas de priorité à ce dossier. A quelques reprises, le responsable des programme de formation Intra envoie un signal, mais sans réponse de la part du partenaire. Plus tard, les sollicitations du directeur de l'institut CODE vis-à-vis de la DRH de l'entreprise ASS trouveront un écho favorable à la reprise des échanges entre les partenaires.

Des contingences spécifiques, aux partenaires notamment, peuvent « suspendre », pour un temps, la dynamique partenariale telle qu'imaginée par les acteurs en charge du management de la relation. Le recrutement des candidats pour le programme de formation « Parcours Management » par l'entreprise ASS s'avère plus compliqué que le Groupe ne l'avait anticipé. Il s'ensuit un retard de plus de quatre mois par rapport au calendrier envisagé initialement.

Des dynamiques de transition apparaissent également lors de périodes de tensions pour imposer une définition commune d'une même situation. Le cas 3 souligne avec intérêt ce type de dynamique. En 1999, le producteur LEG souhaite que de nouvelles règles de fonctionnement soient mises en place dans le cadre du partenariat, notamment concernant la transparence sur les prix d'achat et de revente du grossiste FON pour les produits de l'entreprise LEG. Lorsque présentation en est faite par le directeur de site à son homologue, ce dernier indique qu'il s'agit de changements de conditions tout à fait significatives. Les négociations vont durer plusieurs semaines pendant lesquelles la tension est perceptible pour les acteurs gérant au quotidien la relation. D'un point de vue stratégique, la relation amorce un positionnement en dynamique de contraction. D'un point de vue opérationnel, le Groupe continue de fonctionner en dynamique de reproduction. L'absence d'accord intervenu au niveau des organisations partenaires conduit l'un des partenaires a rompre le contrat, entraînant au niveau opérationnel une simple expédition des affaires courantes avant que la collaboration ne cesse définitivement.

## Conclusion

Il ressort de cette recherche une conceptualisation de la dynamique partenariale alternative eu égard aux contributions réalisées jusqu'alors.

Notre approche s'appuie sur une vision de la relation partenariale comme système social et non comme entité. Ce système constitue un cadre tout à la fois habilitant et contraignant pour les acteurs, sans être pour autant un centre d'intentionnalité. Cette recherche met en évidence la nature hétérogène des relations partenariales et la diversité des interactions qui s'y déroulent entre acteurs, Groupe, partenaires et environnement. Les interactions révèlent l'existence de diverses forces dialectiques qui soulignent le caractère instable des relations partenariales.

La structuration de la relation partenariale implique divers acteurs situés dans des contextes multiples et potentiellement distants. Ces acteurs compétents sont en mesure d'interpréter les situations de gestion complexes dans lesquelles ils sont engagés et opèrent un

rapprochement entre cette interprétation et une situation souhaitée. Nous montrons que l'interprétation d'une même situation est différente selon le positionnement des acteurs – en particulier selon le partenaire dont dépend l'acteur et son rôle dans la relation. En fonction des ressources que les acteurs sont en mesure de mobiliser, des règles et des codes de fonctionnement, ils reproduisent les traits structurels de la relation partenariale ou cherchent à les faire évoluer. Pour autant, leur compréhension du contexte est limitée, tant par les phénomènes non intentionnels qui émergent du cours de l'action que par des conditions non reconnues de l'action.

Nous proposons de considérer que la structuration de la relation partenariale repose sur quatre processus non séquentiels que sont la reproduction, l'expansion, la contraction et la reconfiguration. En terme dynamique, nous montrons que la relation partenariale peut évoluer d'un pôle à l'autre, osciller entre deux pôles ou se situer dans une zone de transition d'un pôle vers l'autre.

Nous mettons en évidence que la dynamique partenariale ne présuppose pas l'ordre ou l'harmonie, la stabilité ou la performance. Elle est une construction des acteurs et le cadre de leur action. La dynamique partenariale apparaît largement imprévisible, non linéaire et singulière.

# PARTIE V

# APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE, PERSPECTIVES

En conclusion, ce dernier chapitre a pour objectif de présenter les principales contributions et limites de notre recherche. Les apports théoriques et méthodologiques du travail sont tout d'abord discutés ; les implications managériales sont esquissées par la suite. Nous faisons alors état de différentes limites au travail réalisé et suggérons des pistes de réflexion pour de nouvelles recherches permettant de poursuivre la compréhension de la dynamique partenariale.

# 1. UNE IMAGE COMPLEMENTAIRE DE LA DYNAMIQUE DES RELATIONS PARTENARIALES

Dans un environnement économique où les relations inter-organisationnelles ne cessent e se développer, notre projet de recherche, centré sur la compréhension de la dynamique partenariale, s'est construit sur une apparente contradiction entre les contributions de la littérature sur la dynamique partenariale et la réalité de ce qu'affirment vivre les acteurs impliqués dans des alliances, confirmée par une étude exploratoire.

Cette contradiction repose, selon nous, sur les postulats ontologiques et épistémologiques utilisés dans ces travaux qui privilégient l'ordre au désordre, la continuité au changement, la stabilité à l'instabilité, l'homogénéité à l'hétérogénéité.

Les représentants du paradigme structuro-fonctionnaliste en théorie des organisations s'accordent pour considérer les structures organisationnelles comme des tous homogènes et cohérents orientés vers des finalités également homogènes. La dynamique partenariale apparaît alors comme processus séquentiel et prédictible, sous contrôle des managers. Les recherches sont conduites en général sous l'hypothèse que la longévité de l'alliance est dans l'intérêt des partenaires et que l'instabilité est un critère d'échec.

L'essentiel des contributions jusqu'alors est sous-tendue par l'idée que l'ordre et l'équilibre sont déterminés dès la formation des alliances, d'où l'abondance des travaux qui s'intéressent aux conditions de mise en places des partenariats. D'autres travaux, au travers d'approches téléologiques, invitent les managers à renforcer les compétences d'apprentissage des acteurs dans les alliances de manière à gérer avec efficacité le développement de celles-ci dans des contextes évolutifs.

Pour rendre compte de pratiques qui semblent beaucoup moins ordonnées ou stables, nous avons cherché à dépasser cet agenda managérial et téléologique en proposant une approche dialectique des relations partenariales, comme phénomènes hétérogènes. Nous

nous inscrivons dans la suite des travaux de Das et Teng (2000) et de de Rond et Bouchikhi (2004) que nous cherchons à compléter.

Conceptualiser la relation partenariale comme système complexe permet de reconnaître la nature hétérogène du phénomène social qu'est la relation partenariale. Ces formes organisationnelles sont hétérogènes car construites par des acteurs divers, aux objectifs tout aussi différents, acteurs de la relation partenariale mais simultanément membres d'autres systèmes sociaux. Cette appartenance à d'autres systèmes sociaux est au fondement des intérêts pluriels et d'un degré variable d'autonomie par rapport à la relation. Nous mettons en évidence également l'influence des changements dans les acteurs au fil du déroulement de la relation. Certains acteurs ne sont plus impliqués, d'autres entrent dans le système. On ne peut dès lors considérer que la relation partenariale est tendue vers l'atteinte d'un seul objectif déterminé : elle voit s'affronter et converger des objectifs dans le temps.

Il s'ensuit que les relations partenariales sont parcourues de tensions. Nous complétons les travaux existants en identifiant différents couples de tension en fonction des niveaux d'interactions. Ces tensions ne sont pas particulièrement favorables ou défavorables au développement de la relation partenariale *a priori*. Cette approche permet de rendre compte et de proposer une analyse des situations de gestion difficiles que traversent les relations partenariales. La mise en évidence d'un processus de structuration qui allie autonomie et dépendance, intérêts personnels et collectifs, contrôle formel et relationnel, ressources spécifiques et collectives, indépendance et cohésion, (…), dans une relation dialectique, permet de considérer que l'un et l'autre sont constitutifs du processus de structuration, par nature instable.

Nous rejoignons Perlow et *al.* (2004) qui considèrent qu'il serait plus pertinent de conceptualiser les processus sociaux comme au cœur de tensions et contradictions gouvernées par une dialectique du contrôle qui, pour un espace et un temps donné, peuvent être apprivoisés par une structure de gouvernance adaptée basée sur un processus de reproduction permanent.

Notre analyse de cinq cas de partenariats met en évidence que les comportements des managers sont, certes, influents mais que les conduites et les stratégies personnelles des autres acteurs impliqués dans les situations de gestion ne peuvent être passées sous silence. Dans l'analyse de la dynamique partenariale, il apparaît indispensable de tenir compte de l'ensemble des acteurs opérationnels, des partenaires et des tiers. Cette approche met en évidence le rôle essentiel des acteurs dans le processus de structuration tout en soulignant leurs limites. C'est au travers de leurs interprétations des situations, donc du contexte, interprétations toujours imparfaites, que s'expliquent leurs actions. Nous

pouvons dès lors rendre compte du fait que l'appréciation de la performance de l'alliance est elle aussi plurielle et éminemment contingente.

Nous avons fait le choix d'un ancrage dans les approches constructivistes pour comprendre les processus de structuration des relations partenariales. La relation partenariale apparaît à la fois comme produit émergent et contexte des actions et interactions entre les acteurs qui poursuivent leurs objectifs. Cette perspective permet de renouveler les approches des systèmes sociaux tournés vers l'ordre, l'harmonie, l'homogénéité et la performance. Nous proposons une conceptualisation alternative de la dynamique qui dépasse les approches normatives et prescriptives actuelles. La dynamique partenariale s'apparente à un processus émergent, non linéaire, non séquentiel et singulier.

Il n'existe donc pas de « one best way » de configurations qui seraient plus à même de positionner la relation partenariale sur la trajectoire du succès. Le chemin est à construire. Il n'est pas suspendu seulement aux aléas d'un environnement comme le suppose les théories de la contingence ; les pratiques des acteurs importent et la construction récursive du phénomène organisationnel doit être prise en compte.

Nous avons montré que la structuration de la relation partenariale s'opérait selon quatre dynamiques non séquentielles, de durée variable, que nous avons définies comme les dynamiques de reproduction, d'expansion, de reconfiguration ou de contraction. En fonction des interactions qui se jouent à de multiples niveaux, et dans lesquelles les acteurs actualisent les traits structurels des différents systèmes sociaux, la relation partenariale évolue de manière progressive, plus brutale ou oscille entre ces différents pôles.

D'un point de vue théorique et méthodologique, la théorie de la structuration appelle à une « ontologie des potentiels » (Cohen, 1989) ; elle oriente l'attention vers la diversité et la reproduction des pratiques constitutives des systèmes sociaux dans le temps et l'espace. Comme le soulignent Sydow et Windeler (1998), une analyse institutionnelle devrait toujours être accompagnée d'une analyse des stratégies des acteurs. Nous avons essayé de nous inscrire dans cette voie méthodologique.

Si les auteurs reconnaissent la complexité des relations inter-organisationnelles, les approches méthodologiques mises en œuvre ne s'y conforment pas le plus souvent. L'intérêt de notre recherche d'un point de vue méthodologique nous semble tenir à différents éléments.

Nous avons mené un travail de terrain appelé des vœux de plusieurs auteurs et réputé pour sa difficulté (i) de mise en œuvre, (ii) de collecte et de traitement des données (Ring et Van de Ven, 1994 ; Sydow et Wideler, 1998 ; Langley, 1999 ; Holmlund, 2003 ; Hennart, 2006).

L'analyse des partenariats du point de vue des différentes parties prenantes reste trop rare. Notre recherche montre pourtant combien importe la prise en compte des intérêts pluriels qui se jouent dans la dynamique des relations partenariales. La prise en compte dans l'analyse des différents acteurs qui façonnent et sont façonnés par la relation apparaît incontournable pour qui veut réellement saisir pourquoi les partenariats se déroulent comme ils le font. Traditionnellement, dans les études des partenariats, seules les directions et le top management sont mobilisés comme informants pour des études de cas ou des enquêtes (Marchington et al., 2006 ; Bell et *al.*, 2006). A cela s'ajoute le fait que, bien souvent, il n'y a qu'un seul répondant aux questionnaires (Marchington et *al.*, 2004). Cela a pour conséquence l'obtention d'un certain type d'information, à caractère général, sans détails sur la manière dont réellement la relation se déroule, sans approche des microprocessus et minirésultats obtenus (Holmlund, 2003). Les directions ont en fait très peu d'informations de première main quant la réalité du déroulement des affaires et à la manière dont les activités sont mises en œuvre. Leur implication dans le processus est d'ordre stratégique. Les opérationnels et responsables de la relation sont détenteurs d'une partie des informations nécessaires à la compréhension du déroulement des relations partenariales. Nous pensons avoir contribué à cette mise en évidence.

Pour comprendre la manière dont les relations partenariales évoluent dans le temps avec la dualité de la structure, la manière dont elles changent face aux contradictions structurelles et/ou à la connaissance ou au pouvoir des agents, l''étude des relations inter-organisationnelles requiert l'analyse des pratiques concrètes, enracinées dans leurs contextes. Cela impose une étude approfondie des relations avec une présence sur le terrain de manière à saisir cette partie cachée de la structuration et d'éviter de tirer des conclusions trop hâtives uniquement à partir de ce qui est affiché soit par les dirigeants ou par les exécutants.

Notre approche présente une autre originalité d'un point de vue méthodologique. En s'intéressant aux interactions, elle évite un découpage de l'analyse en niveaux Individu / Projet / Organisation. Les travaux conduits jusqu'alors se sont focalisés tantôt sur le niveau de la relation partenariale, tantôt sur les individus ou les partenaires. Holmlund (2003), Marchington et Vincent (2004) argumentent pour l'intérêt d'analyses qui incluent ces différents niveaux d'analyse. Nous développons une approche centrée sur les interactions – qui font le lien entre les niveaux. Par leurs appartenances à divers systèmes sociaux, les acteurs dans leurs interactions font valoir ou se positionnent dans un cadre ou dans l'autre. Ils sont responsables de la conduite de la relation partenariale – acteur partenariat - mais également acteur de l'entreprise qui les emploie – acteur du partenaire - , voire d'autres systèmes. Au travers des interactions, les liens entre les niveaux se créent. Les attendus de ces individus et les attentes que les autres formulent à leur encontre, potentiellement contradictoires, s'expriment dans les interactions.

Ce faisant, cette approche permet d'expliquer comment des évènements distants par rapport à la dynamique partenariale – la non obtention d'un poste brigué par un responsable pédagogique – peuvent l'influencer fortement. Les approches processuelles centrées sur l'analyse des interactions permettent de concilier une analyse horizontale et verticale.

## 2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

L'agenda managérial tend à poser la question des relations partenariales en termes de design à adopter pour construire des partenariats efficaces. Les approches existantes sont caractérisées par une hypothèse sous jacente que l'efficacité et le succès sont le résultat d'interventions managériales délibérées et volontaires qui se traduisent par la mise en œuvre d'alliances ordonnées et stables.

Notre recherche, en soulignant le caractère singulier de la dynamique partenariale, propose de reconsidérer la question sous la forme de l'influence managériale dans la structuration des alliances. Elle met en évidence qu'une maîtrise managériale complète de la dynamique est illusoire.

L'intentionnalité managériale est effectivement bousculée, au moins pour deux raisons : (i) les managers ne sont pas les seuls intervenants dans la relation, (ii) ce qui se produit n'arrive pas seulement parce que les managers l'ont choisi.

(i) Les managers ne sont pas les seuls architectes des relations partenariales. Nous avons montré en quoi les autres acteurs impliqués dans les relations partenariales contribuent à la façonner, qu'il s'agisse des opérationnels adjoints, de tiers ou des directions des partenaires. Les études qui s'appuient uniquement sur des données fournies par les managers n'offrent qu'une vue partielle du système en surestimant leur rôle.

(ii) L'adaptation de la relation à son environnement s'opère au travers de processus d'influence mutuelle dans lesquels les composants construisent les formes que chacun prend. Les interactions entre les acteurs et la relation partenariale se forment l'un l'autre. Cela ne signifie pas que l'action managériale ne jouent pas un rôle dans la manière dont se construisent les pratiques organisationnelles mais seulement que ces pratiques sont elles-mêmes une partie d'une relation mutuelle se renforçant et au delà du contrôle managérial direct. Les structures résultent d'un choix managérial mais les modes d'interaction ne résultent pas directement d'un choix managérial.

Pour autant, la sphère managériale joue un rôle essentiel. Il s'agit de considérer un déplacement de l'acception traditionnelle du management qui organise, dirige et maitrise le déroulement des évènements pour évoluer vers un rôle de facilitateur, de metteur en scène et de pilotage.

Nous avons montré en quoi les contextes organisationnels des partenaires ou les contextes institutionnels, par leurs traits structurels, influencent la dynamique partenariale. La redéfinition de certaines règles, un accès plus facile à certaines ressources peuvent influencer le devenir de la relation partenariale. Les managers peuvent ainsi chercher à façonner le contexte. La nature émergente de la dynamique partenariale impose la flexibilité plus que la planification : il revient au manager de faire sens, pour lui et pour les autres, des différentes forces à l'œuvre en vue de les articuler, de les stimuler ou de chercher à en minimiser les effets.

Notre contribution dans le domaine managérial rejoint Wacheux (2000 : 313) qui souligne que certaines approches théoriques – notamment la théorie de la structuration – ont pour viser de former des aides à la pensée managériale. Elles assistent l'acteur dans la construction de ses représentations et dans la compréhension des logiques d'action individuelles et collectives. Nous espérons y avoir contribué.

# 3. LIMITES DE LA RECHERCHE ET PERSPECTIVES

## 3.1 Les limites

Les limites de cette recherche tiennent à différents éléments que nous explicitons ci-dessous et à quelques obstacles qu'il a fallu franchir.

La question de la validité externe de telles recherches a déjà été commentée par ailleurs. Les résultats que nous obtenons sont contextuels avec, pour reprendre les critères énoncés par Weick (1979), un degré de fidélité assez élevé, une simplicité relative et un degré de généralisation plutôt faible. Dans la mesure où ces caractéristiques sont reconnues, ceci ne nous semble pas constituer une difficulté fondamentale. Notre objectif n'a été, en aucun cas, d'identifier des comportements sous-tendus par des lois universelles ou de prétendre à la généralisation mais, au travers d'une compréhension des phénomènes en profondeur, de fournir des propositions pouvant éventuellement par la suite donner lieu à d'autres travaux dans une perspective de test.

D'un point de vue théorique, la théorie de la structuration s'est avérée, par moment, délicate à mettre en œuvre dans la mesure où elle ne traite pas explicitement des phénomènes organisationnels et de leur émergence. Pour ce qui concerne le premier point, nous nous sommes appuyés sur les contributions d'auteurs qui ont déjà appliqué cette théorie pour opérationnaliser les concepts. Concernant le second point, la théorie de la structuration insiste sur la dynamique de reproduction des systèmes dans le processus de structuration. L'émergence de formes organisationnelles appelle à identifier des concepts plus en lien avec la création de traits structurels et l'innovation.

Notre volonté de rendre compte de l'évolution des relations partenariales dans une approche « englobante » présente également quelques challenges. Elle demande, tout d'abord, de prendre en compte des interactions qui se déroulent à différents niveaux – individus, Groupe, Partenaire et Environnement. Chaque situation d'interaction est particulière et donne lieu à la production d'interprétations et d'actions spécifiques tout en s'insérant dans un contexte qu'elle contribue a produire. Leur interdépendance complexifie encore l'analyse. Il nous est apparu difficile effectivement de rendre compte de manière simple d'un phénomène aux causalités multiples. D'autre part, cette approche implique des investigations dans des champs disciplinaires très larges, allant de l'économie à la sociologie, des théories de l'organisation à celles du comportement des individus, .. . Comme le soulignent Klein, Tosi et Cannella (1999 : 248),

> « La première barrière dans de telles approches est tout simplement la masse de recherches et de théories potentiellement intéressantes. Quand doit-on s'arrêter de lire et commencer à écrire ? »

La contextualisation de chacune des études de cas constitue une tâche délicate qui demande que soient compris, au-delà de l'environnement de la relation, chacun des partenaires et les contextes internes et externes dans lesquels ils évoluent. Une « familiarisation » doit donc se créer entre chaque site et le chercheur. En ce sens, la présence sur les sites est essentielle. Néanmoins, notre compréhension est nécessairement limitée et certains éléments ont pu nous échapper.

De nombreux obstacles sont également liés à la faisabilité des études sur le terrain. L'objet auquel s'est intéressée notre recherche constitue pour les entreprises un sujet sensible. Les relations partenariales cristallisent bien souvent des enjeux importants et s'en trouvent extrêmement fragiles. Dès lors, on conçoit aisément les réticences des dirigeants vis-à-vis d'une étude en profondeur. La difficulté est encore accentuée par le fait qu'il nous a semblé indispensable de reconstruire l'histoire des relations à partir des visions de chacun des partenaires. Cela signifie qu'il faut non seulement obtenir l'accord d'une entreprise mais également celui du partenaire, ce qui complique singulièrement le processus. L'accès au terrain a été un véritable challenge. Si beaucoup d'entreprises ont souscrit à l'intérêt d'une telle recherche, beaucoup moins nombreuses sont celles qui ont bien voulu ouvrir leurs portes.

## 3.2 Les perspectives

Plusieurs opportunités se dessinent pour compléter notre recherche.

Comme souvent dans une littérature à viser prescriptive, l'analyse des situations d'échec, en l'occurrence de partenariats, reste à ce jour confidentielle. Il nous semble tout à fait instructif de mieux comprendre, dans une approche qui reconnaît l'hétérogénéité de ce phénomène organisationnel, le processus de rupture des relations partenariales. Un seul des cas étudiés, sur la période d'observation, s'est dénoué de la sorte. Il doit être complété. En termes méthodologiques, deux options sont possibles : identifier des situations de partenariats en échec et reconstruire le processus de structuration ; conduire des études de cas en nombre important en faisant l'hypothèse que certaines alliances aboutiront à un échec. Dans l'un comme l'autre des cas, des difficultés opérationnelles apparaissent liées au biais induits par la reconstruction a posteriori d'un phénomène dont on connaît l'issue ou aux moyens nécessaires à mettre en place.

L'application de la théorie de la structuration aux contextes des relations inter-organisationnelles nous semble également pouvoir être approfondie, en faisant appel à d'autres concepts que nous n'avons pas explorés, comme celui de région dans l'approche de Giddens (1987) ou en choisissant d'autres terrains d'exploration, de manière à voir en quoi ils diffèrent ou se ressemblent. Par exemple, l'analyse du processus de structuration d'alliances de R&D présente t-il des spécificités ?

A l'origine de ce travail, nous nous sommes interrogés sur la dynamique partenariale entre petites et grandes entreprises. Certaines de nos études de cas correspondent à ce contexte. Il semblerait, d'après cette recherche, que les rapports de domination ne soient pas toujours défavorables à la plus petite structure comme il est couramment admis. Des études complémentaires pourraient venir étayer cette conjecture.

La question de l'évaluation de la performance des relations partenariales n'est pas réellement traitée dans la littérature aujourd'hui – elle semble de toute évidence constituer un champ d'investigation intéressant. Une part de la recherche s'intéresse aux facteurs contextuels qui influencent l'appréciation que portent les acteurs (voir par exemple, Levy et Williams, 2004). Le contexte des relations partenariales nous semblent extrêmement intéressant comme champ d'application. Combinée avec les apports de la théorie de la structuration, une recherche centrée sur l'analyse de la construction des indicateurs de performance dans le temps nous semblerait venir compléter utilement les travaux dans ce domaine.

D’un point de vue méthodologique, Giddens (1987) invite à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives en précisant que les données issues de ces deux approches doivent être interprétées comme les mêmes processus de structuration récursifs. La construction de questionnaires permettant la réalisation d’une enquête quantitative sur la base des conjectures avancées pourrait constituer un challenge fort intéressant.

# BIBLIOGRAPHIE

Adobor H., 2006. The role of personnal relationships in inter-firm alliances : benefits, dysfonctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49, 473-486.

Allard-Poesi F., Maréchal C., 1999. Construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 34-56.

Andersen Consulting LLP., 2000. Alliances multiply, but most fail to deliver, *Management Review*, 89 (1), 7.

Anderson P., 1996. Call for Papers, by *Organization Science*. Posted on the internet.

Anderson P., Meyer A., Eisenhardt, K., Carley K., Pettigrew A., 1999. Introduction to the Special Issue : applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10 (3), 233-236.

Aoki M., 1986. Horizontal vs. vertical information structure of the firm, *American Economic Review*, 76 (5), 971-983.

Archer M.S., 1998. Théorie sociale et analyse de la société, *Sociologie et sociétés*, 30(1), 9-22.

Argyris C., Schön, D., 1978. *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley.

Arino A., De la Torre J., 1998. Learning from failure : Towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science,* 9 (3), 306-325.

Autissier D., 2000. L'acteur competent ou l'agir réflexif, in Autissier D., Wacheux F., 2000. *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 207-226.

Autissier D., Wacheux F., 2000. *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 320p.

Autissier D., Le Goff J., 2000. Dualité du structurel et dynamique sectorielle : application à la distribution de composants électroniques, in Autissier D., Wacheux F., 2000. *Structuration et management des organisations*. L'Harmattan, 181-204.

Axelrod R., 1984. *The Evolution of Cooperation*. London : Harper Collins.

Bachelard G., 1934. *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, 183p.

Bailly A.F., 1998. Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion.

Balkundi P., Harrison D.A., 2006. Ties, leaders, and time in teams : strong inference about the effects of network structure on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-69

Bar-Yam Y. 1997. *Dynamics of complex systems*. Addison-Wesley. Reading MA.

Baumard P., Imbert J. 1999. Quelles approches avec quelles données ?. In Thiétart, *Méthodes de recherche en management* : 81-103.

Bell J. , den Ouden, B. , Ziggers, G.W., 2006. Dynamics of cooperation : at the Brink of Irrelevance, *Journal of Management Studies*, 43 (7), 1607-1619.

Berderbos R., Carree M., Lokshin B., 2004. Cooperative R&D and firm performance, *Research Policy*, 33, 1477-1492.

Bernstein R., 1983. *Beyond objectivism and relativism : science, hermeneutics, and praxis*. Philadeplhia : University of Pennsylvania Press.

Bhaskar R., 1989. *Reclaiming reality : a critical introduction to contemporary philosophy*. London : Verso.

Bidault F., Salgado M., 2001. Stability and Complexity of Inter-Firm Co-operation: The Case of Multi-Points Alliances. *European Management Journal*, 19(6), 619-629.

Bleeke J., Ernst D., ed. 1993. *Collaborating to Compete : Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York: Wiley.

Blois K., 2002. Business to business exchanges : a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses, *Journal of Management Studies,* 39 (4), 523-551.

Boddy D., Macbeth D., Wagner B., 2000. Implementing Collaboration Between Organizations : An Empirical Study of Supply Chain Partnering, *Journal of Management Studies*, 37 (7), 1003.

Boisot M., Child J., 1999. Organizations as adaptive systems in complex environments : the case of China, *Organization Science,* 10 (3), 237-252.

Borys B., Jemison D.B. 1989. Hybrid arrangements as Strategic Alliances : Theorical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review* , 14 (2), 234-249.

Bouchikhi H., 1990. *Structuration des organisations: concepts constructivistes et étude de cas.* Economica. Paris, 149p.

Bouchikhi H., 1993. A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. *Organization Studies,* 14 (4), 549-570.

Bouchikhi H., 1995. Structuration des organisations et compétitivité : un point de vue constructiviste. In Ingham M. *Management stratégique et compétitivité,* Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 379-394.

Bouchikhi H., 1998. Living with and building on complexity : a constructivist perspective on organizations. *Organization,* 5 (2), 217-232.

Bourdieu P., 1977. *Outline of e theory of practice*. Cambridge : Cambridge University Press.

Brockhoff K., Teichert T., 1995. Cooperative R&D and partner's measures of success, *International Journal of technology Management*, 10 (1), 111-123.

Brown S. L., Eisenhardt K. M., 1998. *Competing On The Edge. Strategy As Structured Chaos*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Buckley P.J., Casson M., 1988. A theory of cooperation in international business. In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by F. C. a. P. Lorange. Lexington, MA : Lexington Books.

Buckley P., Glaister K., 1996. Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies,* 3 (3), 301-332.

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

Burrell G., Morgan G., 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann Educational Books.

Campbell D.T., Stanley J.C., 1966. *Experimental and quasi experimental designs for research*. Chicago, Rand McNally College Publishing Company.

Charreire S., Durieux F., 1999. Explorer et tester. In Thiétart, *Méthodes de recherche en Management,* 57-80.

Chevalier-Kuszla C., 1998. La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2 (27), 81-96.

Chevalier-Kuzla C., 2000. Le partenariat, *Working paper CREFIGE*, 34p.

Child J., 1972. Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice, *Sociology* , 6, 1-22.

Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., 1998. Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue Française de Gestion*, Octobre, 70-87.

Christian D., Boudès T., 1998. Il était une fois le changement. *Revue Française de Gestion*

(Sept), 110-119.

Cnopper S., 1996. Collaboration in practice: key issues, in *Creating Collaborative Advantage*, Huxham C (ed.), Sage Publication : London, 80-100

Cohen I., 1989. *Structuration theory*. Houndmills : Macmillan.

Commons J.R. , 1950. *The economics of collective actions*, Madison : University of Wisconsin Press.

Contractor, F.J., Lorange P., 2002. The growth of alliances in the knowledge-based economy, *International Business Review*, 11(4), 38-41.

Crozier, M., Friedberg E., 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.

Daft R.L., 1992. *Organization theory and design*. West Publishing Company. 4th Ed.

Daft R.L., Lewin A.Y., 1990. Can Organization studies begin to break out of the normal science straitjacket ? An editorial essay. *Organization Science,* 1(1), 1-9.

Daft R.L., Weick K.E., 1984. Toward a model of organization as interpretation systems, *Academy of Management Review,* 9, 284-295.

Dameron Fonquernie S., 2000. Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet, *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, Mai 2000.

Danzin A., 1988. Gouvernabilité et complexité sociales vues par l'analyse systémique, *AFCET/ Interfaces* 73-74, 20-25.

Das T.K., Rahman N., 2002. Opportunism dynamics in strategic alliances, in Contractor F.J. et Lorange P. (eds), *Cooperative strategies and alliances*, Elsevier Sciences, Oxford, 89-118.

Das TK., Teng B., 1998. Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23, 491-512.

Das TK., Teng B., 1999. Managing risks in strategic alliances, *Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.

Das TK., Teng B., 2000. Instabilities of strategic alliances : an internal tension perspective, *Organization Science,* 11(1), 77-103.

Das TK., Teng B., 2001. A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, 7, 1-29.

d'Aunno T.A., Zuckerman H.S., 1987. A life cycle model of organizational federations : the case

of hospitals. *Academy of Management Review,* 12, 534-545.

De Rond M., Bouchikhi, H., 2004. « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, 15 (1), 56-69.

Delerue H., 2004. Relational risks perception in european biotechnology alliances : the effect of contextual factors, *European Management Journal*, 22(5), 546-556.

Desrumaux A., 1998. *Théorie des organisations*. Editions Management. Paris.

DiMaggio P., Powell W., 1991. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review,* 48(2), 147-160.

Dooley K.J., Van de Ven A.H., 1999. Explaining complex organizational dynamics. *Organizations Science,* 10(3), 358-372.

Doz Y., 1988. Technology partnership between larger and smaller firms. *International Studies of Management and Organization,* XVII (4), 31-57.

Doz Y., 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal* , 17 (SMS Special Issue), 55-83.

Doz Y.L., Hamel, G., Prahalad, C.K. 1989. Collaborate with your Competitor-and Win, *Harward Business review*, 67 (1), 133.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., 1999. Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétart, *Méthodes de recherche en management,* 257-287.

Dulbecco P., 1990. La coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique. *Revue d'Economie Industrielle,* 51, 340-349.

Durkheim E., 1988. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris. Flammarion.

Dussauge P., Garrette B., 1991. Alliances stratégiques mode d'emploi, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 4-18.

Dyer H., Kale P., Singh H., 2001. How to make strategic alliances work ? *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.

Dymsza W.A., 1998. Success and failures of joint ventures in developing countries : lessons from experience, in *Contractor et Lorange, Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 403.424.

Eisenhardt K. M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* ,14 (4), 532-550.

Ellis S., 1996. Making strategic alliances succeed, *Harvard Business Review*, 74 (4), 8-9.

Elsbach K.D., Sutton R.I., Whetten D.A., 1999. Perspectives on developing management theory, circa 1999: moving from shrill monologues to (relatively) tame dialogues. *Academy of Management Review,* 24(4), 627-633.

Emery F.E., Trist E.L., 1960, Socio-technical Systems, Management Sciences Models and Techniques. *Proceedings of the sixth international Meeting of the Institute of Management Sciences*, 83-87.

Emery F.E., Trist E.L., 1965. The causal texture of organizational environments, *Human Relations* 18(1), 21-23.

Eraly A., 1986. *Le social dé-réifié*. Thèse de Doctorat. Université Libre de Bruxelles.

Eraly A., 1987. *Systèmes techniques et structures d'organisation*. Thèse de Doctorat. Université Libre de Bruxelles.

Eraly A., 1988. *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. Editions de l'Université de Bruxelles. Bruxelles.

Evrard Y., Pras B., Roux E., 1993. *Market : études et recherches en marketing*. Nathan. Paris.

Faulkner D.O., 1995. *International strategic alliances: co-operating to compete*. Maidenhead: McGraw Hill.

Fayol H., 1947. *Administration industrielle et générale*. Paris:Dunod.

Fedor K. J., Werther W. B., 1995. Making sense of cultural factors in international alliances. *Organizational Dynamics,* (Spring), 33-48.

Fombrun C., Charles J., 1986. Structural Dynamics within and between Organizations, *Administrative Science Quarterly,* 31 (3), 403.

Fontana W., Ballati S., 1999. Complexity – an essay. *Complexity,* 4(3), 14-16.

Ford J., Ford L.W., 1994. Logics of identity, Contradictions and Attraction in Change, *Academy of Management Review*, 19 (4), 756-785.

Forrest J., 1992. Management aspects of strategic partnering. *Journal of General Management,* 17(4), 25-40.

Forrest J. E., Martin M.J.C., 1992. Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry. *R&D Management, 2*2 (1), 41-54.

Freeman C., 1991. Netwoks of innovators : a synthesis of research issues, *Research Policy*, 20, 499-514.

Freytag. P.V., Ritter. T., 2005. Dynamic of relationships and networks – creation, maintenance and destruction as managerial challenges, *Industrial Marketing Management*, 34, 644-647.

Garajedaghi J., Ackoff R.L., 1984. Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic Management Journal ,* 5, 289-300.

Garette B., 1997. Alliances et partenariats vingt ans après, *Revue Française de Gestion,* 114, 64-67.

Garette B., Dussauge P., 1995. Determinants of success in international strategic alliances : evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies,* 26, 505-530.

Garette B., Dussauge P., 1997. Anticiper les conséquences des alliances stratégiques. *Revue Française de Gestion,* (Juin-Août), 106-117.

Garette B., Dussauge P., 1993. *Stratégie d'entreprise : études de cas*, Interéditions, 472p.

Geringer JM., Herbet, L., 1991. Mesuring performance of international JV, *Journal of International Business Studies*, 22, 249-263.

Geringer J.M., Woodcock, 1995. Agency costs and the structure and performance of international joint ventures, *Group Decision and Negotiation*, 4, 453-467.

Giddens A., 1979. *Central Problems in social theory*. London, Macmillan, Berkeley. University of California Press.

Giddens A., 1987. *La constitution de la société.* PUF. Paris.

Giordano Y., 1998. Communications et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27, 20-35.

Girin J., 1989. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la Journée d'étude « La recherche-action en action et en question ». *AFCET*, Collège de Systémique, Ecole Centrale de Paris.

Glaser B.G., Strauss A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine.

Goldspink C., 2000. Contrasting linear and nonlinear perspectives in contemporary social research, *Emergence*, 2 (2), 72-102.

Granovetter M., 1985. Economic action and social structure: A theory of embeddedness.

*American Journal of Sociology,* 91 (3), 481-510.

Grawitz M., 1996. *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 10è éd.

Gray B., Yan A., 1997. Formation and evolution of international joint ventures: Examples from U.S.-Chinese partnerships. In *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives*, edited by P. B. a. J. P. Killing. San Francisco, CA: New Lexington Press.

Greiner L.L., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* (Jul-Aug), 37-45.

Groleau D., 2000. La théorie de la structuration appliquée aux organisations, in Autissier D., Wacheux F., 2000. *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 155-179.

Gugler, 1991. *Les alliances stratégiques transnationales*, Institut de Sciences Economiques et Sociales de l'Université de Fribourg, Editions universitaires Fribourg, Suisse.

Guilhon A., 1996. Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME, *Gestion 2000,* 4, 85-104.

Guilhon A., 1998. Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion* (Sept), 98-107.

Gulati R., 1995. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly,* 40, 619-652.

Gulati R., 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal,* 19 (4), 293-317.

Gulati R., Gargiulo M., 1998. The dynamic evolution of interorganizational networks. In *Presentation at the 1998 Academy of Management Conference*. San Diego.

Gulati R., Khanna T., Nohria N., 1994. Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review,* (Spring), 61-69.

Gulati R., Ranjay., 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal,* 38 (1), 85-112.

Gulati R., Singh H., 1998. The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.

Hagedoorn J., 1993. Understanding the rationale of strategic technology partnering : interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 15, 291-309.

Hagedoorn J., 1995. A note on international market leaders and networks of strategic technology partnering. *Strategic Management Journal,* 16, 241-250.

Hagedoorn J., Schakenraad J., 1992. Leading companies and networks of strategic alliances in information technologies, *Research Policy,* 21, 163-190.

Hagedoorn J., Narula R., 1996. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies,* 27(2), 265-284.

Hakanson L., 1993. Managing cooperative research and development: partner selection and contract design, *R&D Management,* 23(4), 273-285.

Hamel G., 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K., 1989. Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review,* 67 (1), 133-139.

Hannan M., Freeman J. H., 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology,* 83, 929-984.

Harrigan K. R., 1988. Strategic alliances and partner asymmetries. In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by C. a. Lorange : Lexington Books.

Harrigan K.R., 1985. *Strategies for joint venture*, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Hatch M.J., 1997. *Organization theory : modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford. Oxford University Press.

Hennert J. F., 1988. A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal,* 9, 361-374.

Hergert M., Morris D., 1988. "Trends in International Collaborative Agreements", in *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books : 99-109.

Hingley M.K., 2005. Power to all our friends ? Living with imbalance in supplier-retailer relationships, *Industrial Marketing Management*, 34, 848-858.

Hikin I., Naudé P., 2006. Developping effective alliance partnerships : lesson from a case study, *Long Range Planning*, 39, 51-69.

Hladik K.J., 1988. R&D and international joint ventures, in Contractor F.J. et Lorange P. (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, 187-204.

Holmlund M., 2004. Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279-287.

Hrebiniak L.R., Joyce W.F., 1985. Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quaterly*, 30, 336-349.

Hubert G.P., Van de Ven A.H., 1995. *Longitudinal field research methods : studying processes of organizational change*. London: Sage.

Huberman A. M., Miles M.B., 1991. *Analyse des données qualitatives.* De Boeck Université.

Ingham M., 1990. Approche stratégique des alliances internationales. *Gestion 2000,* 5, 97-129.

Ingham M., 1994. L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion,* Janvier, 105-121.

Ingham M., 1995. *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Université.

Inkpen A. C., Beamish P. W., 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review,* 22 (1), 177-202.

Inkpen A.C., Ross. J., 2001. Why do some strategic alliances persist beyond their useful life ?, *California Management Review*, 44(1), 132-148.

Inkpen A.C., Currall S.C, 2004. The coevolution of trust, control and learning in joint ventures, *Organization Science*, 15(5), 586-599.

Isabella L.A., 1990. Evolving interpretation as change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal,* 33, 7-41.

Jap S.D., Anderson E., 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism, *Management Science*, 49(12), 1684-1701.

Jarillo J.C., 1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal,* 9, 31-41.

Kale P., Singh H., Perlmutter H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Kanter R. M., 1994. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 96-108.

Katz D., Kahn R.L., 1966. *The social psychology of organizations*. John Wiley.

Kauffman S., 1993. *The origine of order*. Oxford University Press. Oxford.

Killing J. P., 1982. How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, May-June, 120-127.

Killing J.P., 1988. Understanding alliances: the role of task and organizational complexity, in

Contractor F.J. et Lorange P. (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, 55-67.

Killing J.P., 1982. How to make a global joint venture work ? *Harvard Business Review*, 60(3), 120-127.

Kimberly J.R., Bouchikhi H., 1995. The dynamics of organizational development and change: how the past shapes the present and constraints the future. *Organization Science,* 6, 9-18.

Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A., 1999. Introduction to special topic forum: Multilevel theory building : benefits, barriers ans new developments. *Academy of Management Review,* 24(2), 243-248.

Koenig G., 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* 9, 4-17.

Koenig G. , Van Wijk G., 1992. Alliance sinter-entreprises : le rôle de la confiance, *Essec research Center*, 91031 nov., 19p.

Kogut B., 1988a. Joint ventures: theoretical and emperical perspectives. *Strategic Management Journal,* 9 (4), 319-332.

Kogut B., 1988b. A study of the life cycle of joint ventures. In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by F. C. a. P. Lorange. Lexington, MA: Lexington Books.

Kogut B., 1989. The stability of joint ventures : reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.

Koza M. P.,Lewin A. Y., 1998. The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science,* 9 (3), 255-264.

Koza M. P., Lewin A. Y., 2000. Managing partnerships and strategic alliances : raising the odds of success, *European Management Journal*, 18(2), 146-151.

Kranenburg H. van, Hagedoorn J., 2001. A exploratory study of recent trends in the diversification of Dutch publishing companies in the multimedia and information industries, *International Studies of Management and Organization*, 31, 64-86.

Kumar R., Nti K.O., 1998. Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science,* 9 (Special Issue), 356-367.

Langley A., 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review,* 24 (4), 691-710.

Larson A., 1992. Network diads in entrepreneurial settings : a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quaterly* 37(1) : 76-104.

Larsson R., Bengtsson L., Henricksson K., Sparks J., 1998. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science* 9(3):285-305.

Lawrence, Lorsch, 1973. *Adapter les structures de l'entreprise*. Les éditions d'Organisation.Paris.

Leclercq C., Leclercq, X., 1993. *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*. Maxima, Paris.

Le Moigne J.L., 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France. Paris.

Léonard-Barton D., 1990. Management of technology and moose on tables. *Organization Science* 3(4):556-558.

Leroux-Zickler V., 1997. *Les alliances inter-entreprises : contribution à une synthèse de l'état de l'art*. Mémoire de DEA. Université de Paris X.

Levy P.E., Williams J.R., 2004. The social context of performance appraisal : a review and framework for the future, *Journal of Management*, 30(6), 881-905.

Lesage X., 2006. Cooperating in a small firm network : observing the cooperative process and defining an interpreneurial competence, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 13-16 juin 2006.

Letourneur J. 1994. Le partenariat vertical: définition et interprétation, *Gestion 2000* 2 :123-141.

Lewis M.W., Grimes A.J., 1999. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review* 24(4) 672-690.

Lincoln Y.S., Guba E.G., 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly-Hills. CA Sage.

Lissack M.R., Complexity – The science, its vocabulary, and its relation to organizations. Consultable à http://www.emergence.org/complexity1.htm.

Lorange P., Roos J., 1992. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Oxford: Blackwell Publishers.

Lynch R.P., 1989. *The practical guide to joint venture and corporate alliances*, John Wiley et Sons, New York.

March J.C., Simon H.A., 1958. *Organizations*, Wiley, New York.

Marchington M., Vincent S., 2004. Analysig the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations. *Journal of Management Studies*, 41:6 1029-1056.

Mathews K.M., White M.C., Long R.C., 1999a. Why study the complexity sciences in the social sciences? *Human Relations* 52 (4):439-462.

Mathews K.M., White M.C., Long R.C., 1999b. The Problem of prediction and control in theoretical diversity and the promise of the complexity sciences. *Journal of Management Inquiry* 8 (1):17-31.

Medcof J.W., 1997. Why too many alliances end in divorce, *Long Range Planning*, 30(5), 718-732.

Merton R.K., 1957. *Social theory and social structure*. Rev. ed. New York : Free Press.

Miller D., Friesen P., 1980. Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 23(4) : 591-614.

Mintzberg H., 1973. Strategy making in three modes. *California Management Review* 16 (2):44-53.

Mintzberg H., 1979. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly* 24:582-589.

Mira Bonnardel S., Géniaux I., 2006. Les relations inter-organisationnelles : espace de renouvellement de la pensée stratégique, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 13 -16 juin 2006.

Mohr J., Spekman R., 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15 (2):135-152.

Morel B., Ramanujam R., 1999. Through the looking glass of complexity : the dynamics of organizations as adaptive and evolving systems. *Organization Science* 10(3):278-293.

Morgan G., 1990. *Images de l'Organisation*, Québec, Presses de l'Université de Laval.

Murray Jr.E.A., Mahon J.F., 1993. Strategic alliances: gateway to the new Europe ?. *Long range Planning* 26:102-111.

Ness. H., Haugland. S.A., 2005, The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed duration interfirm relationships, *Journal of Business Research*, 58, 1226-1239.

Oliver C., 1990. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of management review* 15(2): 241-265.

Olk P., Arino A., 2003. Testing assumptions about evaluating strategic alliance performance. *WP 529,IESE Business School*.

Orlikowski W.J., 1992. The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*, 3(3), 398-429.

Osborn R., Baughn, C.C., 1990. Forms of interorganizational governance for multinationals alliances, *Academy of Management Journal*, 33, 5033-519.

Parkhe A., 1993a. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4):794-829.

Parkhe A., 1993b. Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review* 18 (2):227-268.

Passeron J.C., 1991. *Le raisonnement sociologique : l'espace non poppérien du raisonnement naturel*. Paris. Nathan.

Pekar P.Jr., Allio R., 1994. Making Alliances Work: Guidelines for Success, *Long Range Planning* 27.

Peterson, M.F. 1998. Embedded organizational events: the unit of process in organizational science. *Organization Science* 6:541-556.

Perlow L.A., Gittell J.H., Katz N., 2004. Contextualizing patterns of work group interaction : toward a nested theory of structuration, *Organization Science*, 15 5), 520-536.

Pettigrew A. M., 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.

Pettigrew A. M., 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies* 24 (6):649-670.

Pettigrew A. M. 1990. Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization Science* 1 (3):267-292.

Pettigrew A. M., 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13 (8) 5-16.

Pettigrew A. M. 1997. What is a processual analysis ? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.

Pfeffer J., Nowak P., 1976. Joint ventures and interorganizational interdependence.

*Administrative Science Quarterly* 21:398-418.

Pfeffer J., Salancik G., 1978. *The External Control of Organizations*. New York: Harper.

Piaget J., 1936, La construction du réel chez l'enfant, Delachaux-Niestlé.

Piaget J., 1968. *Le Structuralisme*. Presses Universitaires de France. Paris.

Piaget J., 1970. *L'épistémologie génétique*. Paris, Collection Que sais-je ?, PUF.

Poppo L., Zenger T., 2002. Do formal contracts and relational gouvernance function as substitutes or complements ?. *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.

Porras J.L., Silver R.C., 1991. Organization development and transformation, *Annual Review of psychology,* 42 (1), 51.

Porter M. E., Fuller M. B., 1986. Coalitions and global strategy. In *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Powell W., 1987. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development. *California Management Review* 30:67-87.

Powell W., 1990. Neither market nor hierarchy : network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour* 12:295-336.

Pozzebon M., 2004. The influence of a structurationist view on Strategic Management Research, *Journal of Management Research*, 41 (2), 247-272.

Quinn R., Cameron K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence. *Management Science* 29(1) .

Rainellei. 1991. *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica, 1995, 290 p.

Reed M.I., 1997. In praise of duality and dualism : rethinking agency and structure in organizational analysis, *Organization Studies*, 9(1), 33-46.

Reuer J.J., Zollo. M., 2005. Termination outcomes of research alliances, *Research Policy*, 34, 101-115.

Richardson G. B. 1972. The Organization of Industry. *Economic Journal* 82:883-896.

Ring P. S., Van de Ven A. H., 1994. Developmental processes of cooperative interorganisational relationships. *Academy of Management Review* 19 (1):90-118.

Ring P.S., Van de Ven A.H., 1989. Formal and informal dimensions of transactions, in A. Van de Ven H. Angle, and M. Scott Poole (eds). *Research on the Management of Innovation : The*

*Minnesota Studies*. New York : Ballinger/Harper Row.

Roijakkers N., Hagedoorn J., 2006. Inter-firm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975 : trends patterns, and networks. *Research policy*, 35 (3), 431-446.

Rojot J., 2000. La théorie de la structuration chez Anthony Giddens, in Autissier D., Wacheux F., 2000. *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 47-58.

Rojot J., Wacheux F., 2000. Le paradigme de l'interactionnisme symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : complémentarités et ambivalences avec la structuration, in D. Autissier et F. Wacheux, *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 259-277.

Romelaer P., 2000. « Rencontres et organisation » in D. Autissier et F. Wacheux, *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 59-97.

Root F.R., 1988. Some taxonomies of international cooperative arrangements, in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington book, 69-80.

Rullière J.L., Torre A., 1994. Les formes de la coopération inter-entreprises. *Revue d'Economie Industrielle* (hors série) : 215-246.

Royer I., Zarlowski P., 1999. Le design de la recherché. In Thiétart, *Méthodes de recherche en management* : 139-168.

Saglietto L., Thomas C., 1991. Coopération, complexité et hiérarchie: le cas des joint ventures, in Rainelli, *Nouvelles formes d'organisation.*

Sandey P., 1979. The ethnographic paradigms. *Administrative Science Quaterly* 24:527-538.

Schroeder R.G., Van de Ven A.H., Scudder G.D., Polley D., 1989. The development of innovation ideas. In *Van de Ven Angle and Poole* : 107-134.

Sidow J., Windeler B., 1998. Organizing and evaluating intefirm networks : a structurationist perspective on networks in the context of their industry, *International Studies of Management*, 27 (4), 47-74.

Silverman D., 1993. *Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction*. London : Sage.

Singh K., Mitchell W., 1996. Precarious collaborations: business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal* 17 (Summer) : 99-116.

Sostènes M.J., 1994. Le partenariat dans l'optique marketing-achat. *Revue Française de Gestion*. 97 : 5-19.

Smith K.G., 1995. Intra-And Interorganizational Cooperation : Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-22.

Stacey R.D., 1993. *Strategic management and organizational dynamics*. Pitman Publishing, London.

Stafford E.R., 1994. Using co-operative strategies to make alliances work, *Long Range Planning*, 27: 64-73.

Starkey K., 1987. Book review and response : The awakening giant : continuity and change in ICI. *Journal of Management Studies* 24 (4) : 413-426.

Steensma K., Lyles M., 2000, Explaining IJV survival in a transitional economy trough social exchange and knowledge-based perspectives, *Strategic Management Journal*, 21, 831-852.

Stiles J., 1994. Strategic alliances : making them work, *Long Range Planning*, 27(4), 133-137.

Strauss A.L., 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.

Sydow J., Windeler A., 1998. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science* 9 (3):265-284.

Taylor F.W., 1967. *La direction scientifique des entreprises*. Paris : L'Inter.

Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7) : 509-534.

Thiétart R.A., Vandangeaon I., 1990. *Modes d'organisation des alliances stratégiques*, Working Paper, Ceressec.

Thiétart R.A., 1999. *Méthodes de recherché en management*. Paris : Dunod. 535p.

Thiétart R.A., Forgues, B. 1995. Action, structure and chaos. *Organization Studies* 18(1) : 119-143.

Thorelli H. B., 1986. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7:37-51.

Tsang E.W.K., Kwan K., 1999. Replication and theory development in organizational science: a critical realist perspective. *Academy of Management Review* 24 (4):759-780.

Tsoukas H., 1994. Refining common sense : types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies* (Nov) : 761-780.

Turpin D., 1993. Strategic alliances with Japanese firms: Myths and realities. *Long Range*

*Planning* 26 (5):11-16.

Tushman M.L., Romanelli E., 1985. Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence and reorientation, in Staw B.M., Cummings, L.L., *The evolution and adaptation of organizations*, Jai Press Inc., London.

Van de Ven A.H., Angle H., Poole M.S., 1989. *Research on the Management of innovation*, Harper & Row, New-York.

Van de Ven, A. H., 1992. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal* 13 (Special Issue):169-188.

Van de Ven A.H., 1988. Review essay: four requirements for processual analysis. In *The Management of strategic change*. A.M. Pettigrew Oxford: Blackwell.

Van de Ven A.H., Poole M.S., 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20:510-540.

Van de Ven A.H., Angle H., 1989. An introduction to the Minnesota Innovation Research Program, in *Van de Ven, Angle, Poole*, 3-30.

Van de Ven A.H., Engleman R., 2004. Event and outcome driven explanationq of entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 19, 343-358.

Varadarajan P., Cunningham M., 1995. Strategic alliances : a synthesis of conceptual foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 282-296.

Vasseur J., 1995. Apprentissage organisationnel et gestion des alliances, in *Perspectives en Management Stratégique*, AIMS. Economica : 293-322.

Von Bertalanffy L., 1968. *General systems theory, foundations, development and application*. New York : George Braziller.

Von Glazersfeld, 1988. Introduction à un constructivisme radical. In Watzlawick P, *L'invention de la réalité*. Paris, Le Seuil 19-43.

Wacheux F., 1993. *Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes.* Thèse de Doctorat.

Wacheux F., 1996a. Alliances: consequences strategiques et organisationelles. *Revue Francaise de Gestion* (Mars-Avril-Mai):12-24.

Wacheux F., 1996b. *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Economica. Paris.

Wacheux F., 2000. Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail : effets en retour dans les processus de routinisation, in Autissier et Wacheux, 2000.

*Structuration et management des organisations*. L'Harmattan, 295-314.

Weick K.E., 1979. *The social psychology of organizing*, Addison Wesley, Reading, MA, 1979.

Weick K.E., 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review* 14(4) : 551-561.

Weick K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage..

Weick K.E., Quinn R., 1999. Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386

Whittington, 1992. Putting Giddens into action, *Journal of Management Studies*, 29(6), 693-713.

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

Williamson O. E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets and Relational Contracting*. New York : The Free Press.

Williamson O. E., Winter S. G., ed. 1991. *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development*. New York : Oxford University Press.

Yin R. K., 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. 2 ed. London : Sage Publications.

Zaheer S., Albert S., Zaheer A., 1999. Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review* 24 (4) : 725-741.

Zajac E. J., 1998. Commentary on 'Alliances and Networks' by R. Gulati. *Strategic Management Journal* 19 (4):319-321.

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

Zollo M., Reuer J.J., Singh H., 1998. *Post formation dynamics in high tech alliances*. INSEAD Working Paper 98/95/SM.

# ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d’entretien

Annexe 1

## Guide d'entretien

**Thème 1 : Pourquoi ce projet a-t-il été conclu et mis en œuvre ?**

Questions

- Quels étaient les contextes organisationnels interne et externe prévalant avant la signature du programme ?
- Quelles incertitudes pouvait-on identifier ?
- Quel était le contexte pour l'individu ?
- Qui sont les partenaires ?
- Pourquoi ces deux partenaires ?
- Quelles motivations au niveau commun, au niveau de chacun des partenaires,

Objectifs : identifier dans quelle situation se trouvent les deux partenaires, quelle est l'importance du programme pour chacun d'eux, quels sont les enjeux, caractériser les partenaires, évaluer leur expérience de ce type de relation ensemble et de manière générale, leur connaissance du partenaire, leur degré d'accord sur le fond du programme, les agendas cachés, la légitimation donnée au projet.
Sources d'informations : les directions, les responsables de formation, les responsables de programme, des professeurs et sponsors du programme dans l'entreprise.

**Thème 2 : la négociation du contrat**

Questions :

- Quelle était la concurrence ?
- Quelles étaient les incertitudes ?
- Quel type de contrat ? quels engagements ?
- Sur quels éléments principaux la négociation a-t-elle porté ?
- Qui a participé à la négociation du contrat ? en interne, avec le partenaire ?
- Comment s'est déroulée la négociation du contrat (temps, itérations, décisions, … )

Objectifs : comprendre et évaluer l'origine des relations et leur nature, les rapports de force, la répartition des rôles, l'implication dans le temps, la précision du contrat, son importance, la durée nécessaire à se réalisation.
Sources d'informations : documents, interviews

**Thème 3 : les débuts du programme**

Questions

- Quel était le contexte interne à ce moment là ?
- Quel était le contexte à l'intérieur du programme ?
- Quel était le contexte pour l'individu interrogé ?
- Quelles incertitudes ?
- Quelles ont été les premières impressions, de manière générale, au niveau individuel ?
- Comment s'envisageaient les étapes à venir ?
- Qui a travaillé avec qui, en interne, en externe ?
- Quels étaient les rôles de chacun ?
- Quelles étaient les fonctions de chacun ?
- Quel est le rôle de l'individu interviewé ? avec qui a-t-il travaillé pour la 1ère fois ? importance de cette activité par rapport au reste de son activité professionnelle ?
- Y a-t-il eu des éléments marquants ?
- Quels ont été les premiers sujets abordés ?
- Quels ont été les échanges, les activités, les faits, les produits, les productions, les règles, les procédures, les décisions, les comportements, les ressources, les conflits, les crises, les contrôles, les accords, … ?
- Comment ces évènements se sont ils déroulés ?
- Quels éléments peuvent permettre de les expliquer ?

Objectifs : identifier, comprendre et évaluer l'importance du programme, le climat, le degré d'implication potentielle des individus, les anticipations par rapport à l'évolution de la relation, les relations entre les individus et les groupes, la structure initiale, sa formalisation, la place de l'individu dans le programme, els évènements clés, la part du délibéré et de l'émergent, le formel et l'informel, ….
Sources d'informations : documents, interviews

**Thème 4 : le fonctionnement et l'évolution de la relation dans le temps**

Questions

- Quelles évolutions, changements majeurs au niveau des contextes internes et externes, des individus impliqués, de leur rôle.
- Quels sont les faits marquant ?
- Quels ont été les échanges, les activités, les faits, les produits, les productions, les règles, les procédures, les décisions, les comportements, les ressources, les conflits, les crises, les contrôles, les accords, … ?

- Comment ces évènements se sont ils déroulés ? grâce à quels moyens, selon quelles modalités ?
- Quels éléments peuvent permettre de les expliquer ?
- Quels critères d'évaluation mis en place ?
- Quels résultats pour chacun des partenaires ?
- Quelle appréciation globale pour l'entreprise, pour l'individu ?
- Quels aspects de la relation évaluer
- Quels éléments imprévus sont ils apparus ?

Objectifs : identifier, comprendre, évaluer les changements et évolutions des différents paramètres de la relation, leurs raisons et la manière dont ils se sont produits. Etablir les différentes configurations de la relation. Comprendre la place et le rôle des individus dans ce cheminement ?
Sources d'informations : documents, interviews, observation directe

**Thème 5 : l'achèvement de la relation ou son état actuel ?**

Questions

- Quand s'est achevée la relation, comment, pourquoi ?
- Quels enseignements en a-t-on tirés au niveau individuel ? organisationnel ?
- Est-ce de manière définitive ? si non, quels éléments pourraient redonner « vie » ?
- Quels enjeux et faits marquants pour les six mois à venir ?

Objectifs : identifier la situation actuelle de la relation, les raisons de son achèvement ou de sa poursuite, ma manière dont les derniers évènements se sont produits, l'idée que l'on se fait du futur.
Sources d'informations : documents, interviews, observations directes.