



Relations

interorganisationnelles

Conceptualisation, résultats et voies de recherche

L'évolution dans la manière de concevoir les organisations, depuis la vision rationnelle du management scientifique jusqu'aux systèmes ouverts, a progressivement déplacé l'intérêt des chercheurs de l'intérieur de l'organisation vers une appréhension plus large englobant l'organisation et son environnement. Environnement et organisation peuvent alors se concevoir comme deux réifications s'entre-définissant (Drazin et Sandelands, 1992). Très concrètement, accepter que l'environnement rassemble, sous une dénomination vague, une multitude d'organisations soulève de nouvelles questions qui induisent un glissement de l'attention vers le niveau interorganisationnel.

À un niveau d'analyse interorganisationnel, l'objectif principal de la recherche est de comprendre les relations et interactions à l'intérieur d'agrégats d'organisations (secteurs, industries, populations, champs, etc.), voire entre agrégats d'organisations (Baum et Rowley, 2002). On peut définir ces relations interorganisationnelles comme des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation. De tels liens supposent donc que se noue un type d'échange qui déborde le cadre de la simple

transaction de marché. Les relations inter-organisationnelles répondant à la fois à une logique économique et à une logique sociale, les approches mobilisées pour les étudier reflètent bien évidemment cette diversité et sont donc multiples. Dans le foisonnement des recherches, il est toutefois possible de distinguer quelques grandes logiques. Deux d'entre elles ont retenu notre attention. La première relève d'une approche que l'on peut qualifier de fonctionnaliste, tandis que la deuxième met davantage en évidence la dimension dialectique des relations interorganisationnelles. Adoptant une approche fonctionnaliste, Galaskiewicz (1985) distingue trois « arènes » dans lesquelles s'exercent les relations interorganisationnelles. La première arène concerne l'obtention des ressources : quand bien même elles préféreraient être indépendantes, les organisations sont contraintes de nouer des relations pour obtenir des ressources. Les recherches ici se sont essentiellement intéressées aux problèmes de la dépendance et de la gestion de l'incertitude. La deuxième arène regroupe les relations marquées par leur enjeu politique, comme par exemple le lobbying. Si ces relations constituent une réalité sociale et économique indiscutable, elles n'ont fait l'objet que d'un nombre très limité de recherches en management. Enfin, l'arène de la légitimation relève du domaine des buts ou du fonctionnement de l'organisation. Une manière d'accroître sa légitimité peut consister à s'identifier avec des organisations perçues comme légitimes ou représentant des symboles culturels forts.

La lecture fonctionnaliste positionne l'interorganisationnel comme élément clé dans la connexion entre stratégie et organisation. Les contours des disciplines s'y estompent. Des approches managériales sur les compétences clés et les capacités stratégiques aux travaux fondateurs sur la dépendance des ressources, la stratégie devient une capacité à penser l'articulation des ressources et compétences. L'interorganisationnel est donc au cœur de la constitution d'un avantage concurrentiel, lequel peut d'ailleurs être celui de l'organisation mais aussi celui d'agrégats plus larges. Toutefois, si l'interorganisationnel peut difficilement se concevoir sans intégrer une grille de lecture fonctionnaliste du type de celle présentée par Galaskiewicz (1985), la construction d'un avantage s'appuyant sur l'une ou plusieurs des trois arènes ne va pas de soi. L'interorganisationnel est en effet marqué par des tensions fondamentales comme celles opposant la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel¹.

Ainsi, l'avantage ne peut se comprendre sans intégrer une dimension temporelle. En suivant longitudinalement les relations interorganisationnelles, les travaux se sont penchés sur leurs antécédents, sur la substance et la structure des relations elles-mêmes, et enfin sur leurs conséquences. Ainsi, concernant les antécédents, Van de Ven et Walker (1984) ont montré que la dépendance de ressources est le déterminant majeur de la formation de relations interorganisationnelles, et Gulati (1995) a

1. Sur ce point, voir le numéro spécial de la revue *M@n@gement*, « Friends or Foes? Practicing Collaboration », vol. 7, n° 3, 2004.

mis en évidence l'importance de la connaissance préalable du partenaire. Les recherches sur les relations elles-mêmes ont dans un premier temps essentiellement porté sur les liens dyadiques avant d'adopter la vision plus globale dite de l'« organization set » et de se pencher sur les propriétés structurales des relations (Burt, 1992). Enfin, les conséquences positives ont rapidement été identifiées en termes d'efficacité d'allocation, d'économie de temps, de réduction de l'incertitude, etc. Toutefois, une face négative est également apparue, suggérant qu'une organisation pouvait être trop enclavée dans son réseau de relations, se fermant ainsi vis-à-vis de l'extérieur et perdant progressivement contact avec son environnement (Uzzi, 1997). Au-delà de constats limités à des effets précis, les recherches peinent encore à montrer la façon dont l'avantage se construit. La lecture dialectique que nous proposons dans ce numéro vise à contribuer à cette réflexion. Dans le cadre de ce numéro spécial, nous mettons en avant deux dimensions des relations interorganisationnelles qui nous semblent particulièrement prégnantes. Ces deux dimensions nous servent à organiser tant le plan de cette introduction que celui du numéro dans son ensemble. La première partie s'appuie sur la vision fonctionnaliste des relations interorganisationnelles présentée plus haut. Nous y indiquons quels sont les avantages attendus des relations interorganisationnelles. De plus, nous appuyant sur des travaux plus récents, nous présentons les effets méta-organisationnels des relations. La deuxième partie approche les relations interorganisationnelles sous un angle plus dialectique. Reflétant les tensions fondamentales à l'œuvre, nous y pré-

sentons les relations dans un climat allant du partage à l'épreuve de force. Nous y développons ensuite les logiques de gouvernance qui peuvent émerger de ce processus dialectique. Tout au long de ce texte, nous introduisons les articles composant ce numéro spécial, qui nous semblent emblématiques des recherches actuelles. Nous terminons en suggérant des voies de recherche.

1. Une vision fonctionnaliste des relations interorganisationnelles

Les recherches menées dans le cadre d'une approche fonctionnaliste des relations interorganisationnelles se sont dans un premier temps focalisées sur des relations dyadiques. Ceci a permis l'identification de déterminants organisationnels des relations, comme la perception de la rareté des ressources, de la valeur attendue et de pressions coercitives (Schermerhorn, 1975). Les travaux portant sur les motivations à l'origine des relations peuvent pour leur part être essentiellement regroupés en deux ensembles. L'approche basée sur l'échange part du postulat qu'une relation se forme si les deux partenaires y ont intérêt; l'approche basée sur la dépendance s'intéresse au contraire à des motivations asymétriques (Schmidt et Kochan, 1977). Des travaux longitudinaux ont également porté sur l'évolution des relations (Van de Ven et Walker, 1984). Enfin, un axe de recherche important est constitué par les travaux consacrés aux avantages qu'une organisation pouvait espérer des relations qu'elle nouait (voir ci-après).

Dans un deuxième temps, la focalisation des recherches est passée de la dyade à un ensemble plus conséquent. S'affranchissant

des arrangements interorganisationnels allant de la transaction de marché à l'intégration (Williamson, 1981), les chercheurs ont mis l'accent sur la structure des relations sociales dans laquelle se produisent les échanges économiques (Granovetter, 1985). Ce faisant, les relations dyadiques d'une organisation ont laissé place au réseau de relations qu'elle pouvait tisser. L'analyse de la forme alternative du réseau (Jarillo, 1988; Powell, 1990) s'est révélée particulièrement intéressante dans le cadre de cette problématique en mettant l'accent sur les configurations structurelles. Les travaux peuvent être scindés en deux groupes, suivant qu'ils adoptent une approche relationnelle s'intéressant à la mesure dans laquelle les membres d'un réseau sont interconnectés en groupes soudés (comme des cliques), ou une approche positionnelle représentant la structure en termes d'équivalence de positions. Ceci a permis l'étude de la structure du réseau mais aussi du statut de ses membres ou de leur relative autonomie (Burt, 1992). Uzzi (1997) a ainsi montré qu'une configuration efficace de relations interorganisationnelles semble être de nouer un mix de relations de marché (*arm's-length ties*) et encastrées (*embedded ties*). L'analyse des réseaux a mis en évidence l'existence d'effets transcendant une seule organisation. Ces effets, que nous qualifions de méta-organisationnels, sont présentés à la fin de cette partie.

Relations interorganisationnelles et avantages pour l'organisation

L'entreprise nouant des relations interorganisationnelles peut y trouver un certain nombre d'avantages, au nombre desquels un meilleur accès à certaines ressources, une réduction de l'incertitude et un accrois-

sement de sa légitimité. Concernant les ressources, de bonnes relations permettent un accès privilégié, particulièrement intéressant pour des ressources rares ou dont les prix varient fortement. On a longtemps pensé qu'une manière fréquente de formaliser de telles relations passait dans les entreprises par les conseils d'administration croisés. Cependant, des travaux récents indiquent que des liens informels semblent jouer un rôle plus important. Westphal, Boivie et Chng (2006) relèvent ainsi que lorsque des liens amicaux entre P-DG sont rompus par le changement de poste de l'un d'eux, ils sont plus fréquemment réactivés si l'entreprise se trouve en situation de dépendance de ressources.

Un autre avantage majeur des relations interorganisationnelles, là aussi souvent matérialisées par des conseils d'administration croisés, est la réduction de l'incertitude. Les liens permettent en effet un apport d'informations-clés pour la conduite des affaires. Par une étude de 642 alliances, Santoro et McGill (2005) ont ainsi pu préciser certaines prédictions de la théorie des coûts de transaction. Ils ont montré que si la spécialisation des actifs pousse à une structure de gouvernance de type hiérarchique, cet effet est accentué par l'incertitude sur le partenaire et l'incertitude de la tâche. En revanche, l'incertitude sur la technologie diminue le recours à une gouvernance hiérarchique.

Faisant le lien entre les recherches sur les alliances et celles sur les réseaux, l'article de Pierre-Xavier Meschi dans ce numéro s'intéresse à l'impact des réseaux sur la survie des joint-ventures. Sur la base de l'analyse de 371 joint-ventures, il montre que la probabilité de survie des coentreprises augmente si les partenaires sont issus d'un

même réseau d'alliances, à condition que ce réseau soit composé de liens denses et peu répétitifs. Son interprétation des résultats l'amène à mettre en avant la densité des liens car eux seuls seraient à même de fournir suffisamment d'information pour réduire l'incertitude transactionnelle. La faible répétition des liens est quant à elle nécessaire pour éviter un « surenchâssement » aboutissant à l'affaiblissement de la richesse des échanges. Dans le même ordre d'idées, Baum, Rowley, Shipilov et Chuang (2005) établissent un lien avec les théories de l'apprentissage et montrent que les entreprises sont plus enclines à prendre le risque d'une relation avec des partenaires qu'elles ne connaissent pas si leur performance est loin de ses niveaux historiques ou des aspirations des dirigeants.

Enfin, l'entreprise peut chercher à accroître sa légitimité en nouant des liens formels avec des organisations perçues comme légitimes ou prestigieuses. En considérant l'environnement comme une force organisatrice collective, la théorie néo-institutionnelle insiste sur le rôle des processus de légitimation et de concurrence, qui façonnent le comportement des organisations. Obtenir de la légitimité suppose donc la prise en compte des pressions institutionnelles et la mise en œuvre de stratégies de réponse aux processus institutionnels, le long d'un continuum allant de la conformité passive à la manipulation proactive (Oliver, 1991). Un exemple de stratégie de conformité est donné par les organisations qui cherchent à obtenir des accréditations telles que les normes ISO (Guler, Guillén et MacPherson, 2002). On peut noter au passage que les relations interorganisationnelles nouées à cette occasion sont délicates pour l'organisation accréditant, qui se

trouve prise entre des exigences contradictoires : elle doit maintenir sa légitimité, et donc un certain niveau de sélectivité, sans toutefois perdre de clients, et donc se montrer assez souple (Durand et McGuire, 2005).

Tirer le meilleur parti des relations interorganisationnelles impose de choisir soigneusement ses partenaires. Différents partenaires vont procurer des avantages variés à l'organisation et ainsi avoir un impact différencié sur la performance de celle-ci. L'étude présentée dans ce numéro par Bérange Szostak-Tapon permet de nuancer, dans le secteur des agences de design, l'intérêt de plusieurs types de partenaires en fonction de leur impact sur la créativité de l'organisation. L'auteur montre que les liens avec les institutions étatiques et professionnelles nationales, c'est-à-dire les organisations promouvant la profession (syndicats, associations, etc.), augmentent la performance créative mesurée par la reconnaissance des pairs (obtention de prix), même si cela se fait au détriment de la diversité sectorielle de l'agence. Les liens avec les clients réputés diminuent la performance créative, sans doute parce que ceux-ci ont des exigences bridant la créativité. Enfin, contrairement à l'hypothèse formulée, les liens avec les partenaires nationaux (entreprises ayant une activité complémentaire à celle des agences) décroissent la performance créative des agences de design.

Les avantages qu'une organisation peut tirer de relations avec d'autres ne sont bien évidemment pas mutuellement exclusifs : une même relation peut tout à la fois procurer ressources, informations, et légitimité. L'imitation interorganisationnelle illustre bien la multiplicité des avantages et moti-

vations sous-jacentes. La théorie néo-institutionnelle explique par l'incertitude l'isomorphisme mimétique des organisations. Si les entreprises se ressemblent, c'est parce qu'elles se copient. Et si elles se copient, c'est parce qu'elles sont dans l'incertitude vis-à-vis de la conduite à adopter. Ainsi, on imite les concurrents perçus comme étant les plus légitimes ou réussissant le mieux (DiMaggio et Powell, 1983).

À cet égard, l'article de Philippe Mouricou dans ce numéro porte sur les logiques mimétiques à l'œuvre dans le secteur de la radio en France. Sur la base d'une étude qualitative auprès de responsables de la programmation, il met à jour les ressorts aboutissant à la similarité des programmes radiophoniques. Trois logiques mimétiques sont à l'œuvre de manière concomitante : la logique utilitariste illustre la recherche de retombées positives, la logique conventionnelle cherche à pallier l'incertitude, et la logique référentielle vise à accroître la légitimité.

Les effets méta-organisationnels des relations interorganisationnelles

Les relations interorganisationnelles ont des effets qui vont au-delà des avantages mentionnés plus haut. Nous qualifions ces effets de méta-organisationnels pour indiquer que nous nous focalisons au niveau des agrégats d'organisations. Transcendant les relations dyadiques, les effets en question sont une propriété de l'agrégat et se construisent en son sein. Ils ont été plus particulièrement observés dans les réseaux (voir par exemple Podolny et Page, 1998). L'apprentissage est souvent cité comme un des avantages majeurs des réseaux. Ceux-ci jouent tout d'abord un rôle de conduit permettant l'échange rapide d'informations.

Au-delà, ils permettent la création de connaissances en encourageant de nouvelles synthèses et mises en perspective : les communautés et les réseaux jouent ainsi un rôle important en matière de production des connaissances et de genèse de l'innovation. En effet, l'échange d'information et de connaissances avec un grand nombre d'organisations s'avère particulièrement adapté lorsque les organisations font face à des problèmes complexes, et que les compétences en jeu comprennent de forts aspects tacites (Lam, 2000). Dès lors, il est difficile de dire qu'une organisation en particulier est la source d'une innovation. C'est plutôt le réseau tout entier, ou la communauté, qui doit être reconnu comme étant à l'origine de l'innovation ou de l'enrichissement des connaissances. Ainsi, Powell, Koput et Smith-Doerr (1996) ont montré que l'innovation dans les biotechnologies se fait maintenant au niveau du réseau et non plus à l'intérieur des entreprises qui le composent.

Dans le même ordre d'idées, le travail de Serge Amabile et Martine Gadille dans ce numéro décrit la capacité d'un système interorganisationnel à générer des avantages mutualisés pour ses membres. Les auteurs présentent, en mobilisant les notions d'attention et d'apprentissage, comment, à partir de la création commune d'un système informatisé d'échanges de données, des mutuelles d'assurance automobile ont construit un réseau d'attention interorganisationnel, support d'échanges d'informations et de connaissances. Outre la mutualisation, somme toute anecdotique, des ressources informatiques, le processus conduit à modifier les capacités d'attention des membres et génère un effet d'apprentissage individuel et collectif.

Un autre effet méta-organisationnel concerne la légitimité. Au-delà du gain en légitimité qu'une organisation peut espérer de ses relations interorganisationnelles, Baum et Oliver (1992) ont montré que les liens étaient bénéfiques à l'ensemble de la population concernée dans la mesure où ils contribuaient à son institutionnalisation. En conséquence, dans leur étude des services de garderie à Toronto, les chances de survie de chaque organisation augmentaient avec la légitimité de la population prise dans son ensemble.

Un effet méta-organisationnel d'ordre économique bien connu est celui des externalités de réseau (Katz et Shapiro, 1985). Il traduit la possibilité pour une entreprise ou un groupe d'entreprises d'imposer un standard sur un marché. Les politiques relationnelles des entreprises sont alors déterminantes pour assurer la diffusion du standard et le rendre dominant. Les stratégies en œuvre peuvent être de prime abord contre intuitives. Ainsi, Garud et Kumaraswamy (1993) montrent comment le fabricant de stations informatiques Sun Microsystems communique librement ses connaissances techniques à ses rivaux et encourage la compatibilité entre les systèmes. Si cela aide les concurrents à entrer sur le marché, ils le font malgré tout avec le système sponsorisé par Sun Microsystems, aidant ainsi l'entreprise à maintenir son leadership.

L'influence réciproque sur le long terme des organisations en relations attire l'attention sur la coévolution à l'intérieur du système qu'elles composent. Dans son analyse des industries de la teinture en Allemagne, en Grande-Bretagne et aux États-Unis de 1856 à 1914, Murmann (2003) a ainsi montré l'importance des liens entre fabricants, institutions d'enseignement et systèmes

juridiques. Le leadership allemand dans cette industrie s'explique notamment par les fortes relations interorganisationnelles établies entre les entreprises et les producteurs de connaissances

La coévolution est également observée par Manuel Cartier et Ana Colovic dans ce numéro, leur étude mettant en perspective cette idée d'un avantage méta-organisationnel. Ils montrent comment certaines entreprises en réseau japonaises sont mieux à même de résister à un environnement hostile en fonction de l'adéquation de la structure de leur réseau avec celle de leurs clients. Ils présentent ainsi une typologie des modalités d'adaptation des réseaux. Ils mettent en évidence qu'une adaptation efficace combinant exploitation et exploration nécessite un niveau optimal de coévolution au sein du réseau.

2. La dialectique des relations interorganisationnelles

En filigrane d'un certain nombre de travaux émerge l'idée d'une dialectique des relations interorganisationnelles. Une approche dialectique consiste à souligner l'existence de contradictions, de forces opposées à l'œuvre dans les relations interorganisationnelles. C'est ainsi que, dans les alliances, les partenaires sont soumis à des tensions entre les besoins d'autonomie et de contrôle du partenaire, de souplesse et de planification, de coopération et de compétition, de créativité et de stabilité, etc.

La formulation explicite d'une prise en compte des tensions dialectiques dans les relations interorganisationnelles est particulièrement claire chez De Rond (2003) et De Rond et Bouchikhi (2004). Toutefois, de nombreuses études, si elles n'adoptent pas explicitement une approche dialectique,

présentent avec elle des affinités indéniables. L'élément souligné avec le plus de constance est alors la difficulté d'équilibrer les orientations compétitives et coopératives dans les relations (Das et Teng, 2000 ; Park et Ungson, 2001). Les organisations s'associent, s'insèrent dans des réseaux mais n'en conservent pas moins des objectifs propres. Il existe donc, dans toute relation interorganisationnelle, des forces incitant à la fois à la coopération et à la compétition. Cette tension fondamentale se retrouve dans les débats parfois virulents entre des approches comme celles des coûts de transaction et des perspectives prenant davantage en compte l'impact négatif d'une vision sous-socialisée de la réalité interorganisationnelle². Il est vrai que les relations entre organisations, empreintes de ces tensions, oscillent souvent entre actes de partage et épreuves de force. Cependant, la littérature montre que, s'il n'est pas possible de résoudre de manière définitive ces tensions, il est possible d'envisager une forme d'équilibre qui leur permette de s'exprimer de manière constructive.

Entre partages et épreuves de force

L'une des justifications classiques de l'existence des relations interorganisationnelles est l'obtention de ressources pour les organisations. Les firmes se lient, coopèrent, contractent avec d'autres organisations pour obtenir des ressources qu'elles ne possèdent pas et ne pourraient pas obtenir, faute d'un marché pour les ressources concernées. La complémentarité est donc un moteur de la coopération interorganisationnelle, dont on souligne volontiers

qu'elle génère de meilleurs résultats qu'une simple addition de ressources qui n'ont pas ce caractère complémentaire (Dussauge *et al.*, 2000).

La conséquence, en termes relationnels, est que les organisations vont se trouver entraînées dans des jeux de dépendances réciproques et donc de pouvoir. Selon la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) une organisation va tirer avantage, en termes de pouvoir, du besoin éprouvé par d'autres organisations à l'égard de ressources dont elle a le contrôle. Dès lors que *A* contrôle directement ou indirectement des ressources désirées par *B*, ce dernier est dépendant de *A*, qui peut donc exercer un pouvoir sur *B*. Parmi les stratégies possibles pour atténuer ou gérer cette dépendance, on trouve la diversification, la fusion, le développement de joint-ventures ou encore la cooptation dans les conseils d'administration croisés (Pfeffer et Salancik, 1978).

Même si cette théorisation est ancienne, la recherche présentée dans ce numéro par Jérôme Barthélemy en confirme toute la pertinence actuelle. L'auteur montre que la relation Disney-Pixar a été rythmée par l'évolution des contributions respectives, en termes de ressources, de chacune des firmes à l'alliance. De fait, les deux entreprises se sont révélées plus ou moins dépendantes l'une de l'autre, à différentes époques, qu'il s'agisse des coûts encourus en cas de rupture de la relation ou des ressources dont une telle rupture aurait entraîné la perte. Ces dépendances fluctuantes au fil du temps rejaillissaient sur le pouvoir de négociation, et donc sur la pos-

2. Le débat entre Ghoshal et Moran (1996) et Williamson (1996a) dans *Academy of Management Review*.

sibilité de s'approprier la rente issue de la collaboration. En l'occurrence, l'interdépendance, à l'origine asymétrique en faveur de Disney s'est progressivement renversée, permettant à Pixar de renégocier, à son avantage, les termes de la collaboration.

Toutefois, si la dépendance en termes de ressources est une des premières explications de l'ambivalence des relations interorganisationnelles, il est possible de pousser l'investigation pour souligner que les difficultés relationnelles, et même les conflits, peuvent surgir en raison même de la nature des ressources en jeu. Il ne s'agit plus seulement de mettre en évidence une situation de marchandage liée à la complémentarité des ressources entre les organisations, mais aussi de mettre en évidence que des ressources complémentaires, et donc différentes, sont sous-tendues par des activités, des processus et des orientations stratégiques différentes. Ce phénomène est clairement mis en évidence dans ce numéro par Anne Guéry-Stévenot, dans son article sur les relations entre entreprise et capital-investisseur. Selon elle, les sociétés de capital-investissement peuvent être envisagées, outre leurs apports financiers, comme apporteurs de ressources cognitives qui font défaut à l'entreprise. Toutefois, la différence entre les ressources apportées par chaque organisation a alors des chances de se doubler d'une divergence au plan stratégique, car les ressources ne sont pas séparables des orientations stratégiques. Ici, celles des investisseurs ne correspondent qu'imparfaitement à celles de l'entreprise. Il s'ensuit des risques de tensions et de conflits, générés par ces orientations divergentes. Le danger est donc, pour les entreprises, celui de la recherche d'une complé-

mentarité à tout prix en oubliant qu'à l'arrière-plan de ressources complémentaires se dessine le profil d'une organisation qui peut être très différente et avec laquelle la coopération ne sera donc pas aisée.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que les jeux de négociation portant sur les ressources sont tributaires de la valeur perçue de ces ressources, et que celle-ci peut se modifier brutalement. On rejoint alors les préoccupations classiques de la *resource-based view* sur la création de valeur des ressources dans différents environnements. En effet, les ressources sont supposées créer de la valeur pour peu qu'elles soient difficilement imitables, rares et non-substituables, c'est-à-dire avant tout en fonction de caractéristiques intrinsèques (Barney, 1991). Pour autant, il est apparu que les ressources pouvaient être diversement valorisables à différentes époques ou dans différents environnements (Miller et Shamsie, 1996), au point qu'on a pu parler de théorie contingente des ressources (Brush et Artz, 1999). L'article de Dominique Puthod et Catherine Thévenard-Puthod dans ce numéro permet de souligner ce point avec netteté. Celui-ci relate, par le biais d'une étude longitudinale, l'activité d'une PME dans le secteur très concurrentiel des jeux vidéo. L'entreprise étudiée avait initié une forte stratégie relationnelle par laquelle elle s'était progressivement constitué un environnement négocié. Cependant, l'éclatement de la bulle internet et la brusque récession du secteur de l'informatique ont provoqué des modifications négatives dans la valeur qui pouvait être tirée des ressources. La dégradation de l'alliance entre les deux partenaires principaux est alors inexorablement survenue. Le choc exogène

provoqué par l'environnement a été la source d'une remise en cause de l'alliance, qui a dégénéré en conflit. Il est intéressant, dans ce cas, de remarquer que l'échec provoqué par la modification environnementale est survenu alors que toutes les conditions de succès généralement mises en avant par la littérature étaient réunies. On est donc conduit à avancer que la littérature sur les relations interorganisationnelles, notamment sur les alliances, sous-estime peut-être le rôle de l'environnement dans l'évolution des relations entre les partenaires.

La difficile émergence d'un équilibre

L'existence de forces contradictoires dans les relations interorganisationnelles n'est un obstacle à la création de valeur et à la coopération que si les firmes ne savent pas tirer parti du pouvoir évolutif de ces tensions. Le choix du mode de gouvernance de la relation, au croisement de l'exercice de ces forces, est alors fondamental. En particulier, la littérature souligne avec constance l'importance des mécanismes formels et informels de gouvernance des relations interorganisationnelles. L'insuffisance des mécanismes formels de gouvernance est ainsi reconnue, y compris par les auteurs les plus attachés aux approches contractualistes qui admettent le recours à des mécanismes de gouvernance (Williamson, 1981, 1996b). Mais dans le même temps, les mécanismes informels semblent s'opposer aux mécanismes formels, au sens où il existerait entre eux une relation de substitution (Gulati, 1995). L'organisation semble alors devoir faire un choix de type alternatif.

Face à ce type d'affirmation générale, l'article dans ce numéro d'Aurélia Lefaix-

Durand, Diane Poulin, Robert Beauregard et Robert Kozak propose un modèle intégrateur qui permet d'effectuer des distinctions sur les phénomènes à l'origine de ces tensions dialectiques entre formel et informel, relation adverse et collaborative. Les auteurs proposent que les caractères explicite, centralisé, fragmenté, ou seulement dyadique de la relation sont des éléments qui font tendre celle-ci vers le formalisme. À l'inverse, une relation dont la gestion est décentralisée, intégrée et en réseau est davantage poussée vers l'informel. L'équilibre dépend tout d'abord d'une certaine cohérence entre les éléments constituant les relations interorganisationnelles. Ainsi ces relations créent-elles ou détruisent-elles plus ou moins de valeur, notamment en fonction de la cohérence entre leur nature et le mode de gouvernance qui les régit.

Toutefois, il faut relever que la littérature actuelle tente de dépasser les oppositions de type formel/informel en soulignant davantage leur complémentarité (Poppo et Zenger, 2002; Mayer et Argyres, 2004). Les tensions entre contrat et confiance sont inévitables, de même que celles entre compétition et coopération, mais il en résulte davantage de nouvelles possibilités qu'un impossible choix. L'émergence, dans le champ des relations interorganisationnelles, de concepts liés à la justice organisationnelle s'inscrit dans cette perspective. Les auteurs soulignent en effet l'importance des considérations de justice, notamment dans les alliances (Scheer, Kumar et Steenkamp, 2003; Husted et Folger, 2004). La perception d'un traitement juste résulte à la fois des dispositions contractuelles et du traitement informel que les partenaires font de la

relation. Que les intérêts divergent ou que la relation soit soumise à des vicissitudes est inévitable. Il peut cependant résider une forme d'acceptation, qui est davantage tributaire de référents universels que de simples attentes maximisatrices. Les recherches sur la justice expriment ainsi l'idée que les réactions à une forme d'injustice perçue sont un élément explicatif important de l'évolution des relations entre organisations. À l'inverse, une justice perçue importante permettrait d'améliorer les conditions de la coopération.

Dans le cadre de ces approches, l'article dans ce numéro de Tessa Melkonian, Philippe Monin, Niels Noorderhaven, Audrey Rouzies et Alma Timmers présente l'intérêt à la fois d'une synthèse et d'une double extension. Les auteurs utilisent la notion de justice organisationnelle, procédurale et distributive, qu'ils tirent du champ du comportement organisationnel. Ils associent en outre cette notion à celle d'exemplarité. Étudiant la fusion KLM-Air France, ils s'attachent alors à déterminer l'impact de l'exemplarité et de la justice organisationnelle perçues sur la satisfaction et la volonté de coopérer des salariés des deux organisations. Une vaste enquête par questionnaires permet de recueillir l'opinion de salariés des deux entreprises à tous les niveaux hiérarchiques. Il ressort des résultats que justice et exemplarité ont des effets contrastés. La justice distributive semble déterminer fortement la satisfaction tandis que l'exemplarité détermine davantage la coopération, les deux concourant néanmoins à un équilibre de la relation.

L'équilibre qui peut être atteint correspond cependant plus à une forme d'acceptabilité des relations qu'à une stabilité qui présenterait quelque caractère immuable. Les forces

à l'œuvre continuent de façonner l'évolution des relations interorganisationnelles, de sorte que les configurations interorganisationnelles sont le fruit d'une évolution, sans qu'il soit possible de considérer que l'état final était inscrit en puissance dans la situation originelle. Ce point ressort avec acuité des travaux s'attachant à la prise en compte des éléments contextuels et de la dimension historique des relations interorganisationnelles. En effet, il n'apparaît pas possible de faire abstraction du fait que les organisations sont géographiquement situées, dans des zones dotées d'une historicité et de particularités économiques et sociales. C'est pourquoi saisir l'interorganisationnel implique que l'on prenne en considération les institutions locales qui animent, conditionnent ou structurent les échanges entre organisations (Lam, 2003). Ce type d'approche longitudinale et contextualisée fait alors apparaître que, réciproquement, les relations interorganisationnelles ont un impact sur ces institutions, entraînant notamment l'émergence de nouvelles règles ou de nouvelles pratiques (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002).

Les travaux sur les districts industriels s'inscrivent dans cette perspective, intégrant les interactions entre agrégats d'organisations et les processus dialectiques complexes par lesquels de nouveaux agrégats peuvent émerger. Ainsi, dans ce numéro, Ariel Mendez et Delphine Mercier étudient l'évolution des districts de Grasse et de La Ciotat. Elles montrent comment, face à la dématérialisation de ressources liées à un territoire organisé, les districts parviennent ou non à retrouver un équilibre coopératif entre acteurs locaux, au-delà de logiques purement instrumentales vis-à-vis d'avantages consentis. Bien que les entreprises

soient sujettes à des incitations ambivalentes à coopérer et concourir pour des ressources, il n'en reste pas moins que les évolutions ont été différentes selon les zones géographiques considérées. En analysant les dynamiques à l'œuvre, leur article permet de contraster des situations où l'équilibre se recrée dans le cadre d'une nouvelle gouvernance territoriale avec d'autres où de nouvelles organisations s'installent sans bénéficier d'effets méta-organisationnels. On voit, en définitive, toute la richesse et la vitalité des recherches sur les relations interorganisationnelles. Sur des questions trop longtemps dédaignées, les articles de ce numéro apportent des éclairages prometteurs : conditions de la performance et de la créativité, explications sur les sources de conflits, importance de la dépendance du vécu, et bien d'autres variables, sont analysées grâce à des cadres théoriques riches et des méthodes robustes. À ce titre, les limites qu'on peut en dégager constituent davantage une stimulation pour des travaux futurs qu'une source d'insatisfaction. À nos yeux, deux voies de recherche semblent particulièrement prometteuses. Premièrement, les relations interorganisationnelles constituent un phénomène fon-

damentalement multiniveau : portées par des individus au nom d'organisations, elles se déroulent dans un contexte institutionnel. Pourtant, les recherches n'ont jusqu' alors pas (ou très marginalement) intégré cet aspect aux conséquences que l'on peut supposer majeures. La lourdeur des protocoles de recherche pour suivre des variables relatives à la fois aux individus, aux organisations et aux contextes est sans doute un élément d'explication. Gageons cependant que l'intuition et l'astuce des chercheurs devraient, à terme, permettre de contourner l'obstacle et fournir des éléments précis de réflexion. Deuxièmement, les travaux sur l'évolution des relations interorganisationnelles nous semblent avoir laissé des parts importantes dans l'ombre. Comme la plupart de ces travaux adoptent un design de recherche diachronique, ils peinent à distinguer les causes des effets, alors que l'on peut penser que les mécanismes sont réciproques : les résultats produits par les relations interorganisationnelles sont à leur tour des déterminants des développements futurs de ces relations. Il est donc nécessaire d'explorer ces pistes avec des designs véritablement longitudinaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Baum J. A. C., Oliver C., "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations", *American Sociological Review*, vol. 57, n° 4, 1992, p. 540-559.
- Baum J. A. C., Rowley T. J., "Introduction", *Companion to Organizations*, Baum J.A.C. (dir.), Blackwell, Oxford, 2002, p. 1-34.
- Baum J. A. C., Rowley T. J., Shipilov A. V., Chuang Y.-T., "Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 4, 2005, p. 536-575.

- Brush T. H., Artz K. W., "Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 3, 1999, p. 223-250.
- Burt R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- Das T. K., Teng B.-S., "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, 2000, p. 77-101.
- De Rond M., *Strategic Alliances as Social Facts: Business, Biotechnology and Intellectual History*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- De Rond M., Bouchikhi H., "On the Dialectics of Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 59-69.
- DiMaggio P.J., Powell W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- Drazin R., Sandelands L., "Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, 1992, p. 230-249.
- Durand R., McGuire J., "Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB", *Organization Studies*, vol. 26, n° 2, 2005, p. 165-196.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, 2000, p. 99-126.
- Galaskiewicz J., "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, vol. 11, 1985, p. 281-304.
- Garud R., Kumaraswamy A., "Changing Competitive Dynamics in Network Industries: An Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 5, 1993, p. 351-369.
- Ghoshal S., Moran P., "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, p. 13-47.
- Granovetter M. S., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.
- Gulati R., "Does Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 1995, p. 85-112.
- Guler I., Guillén M. F., Macpherson J. M., "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 2, 2002, p. 207-232.
- Husted B. W., Folger R., "Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization", *Organization Science*, vol. 15, n° 6, 2004, p. 719-729.
- Jarillo J. C., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, 1988, p. 31-41.
- Katz M. L., Shapiro C., "Network Externalities, Competition and Compatibility", *American Economic Review*, vol. 75, n° 3, 1985, p. 424-440.

- Lam A., "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", *Organization Studies*, vol. 21, n° 3, 2000, p. 487-513.
- Lam A., "Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 3, 2003, p. 673-703.
- Lawrence T. B., Hardy C., Phillips N., "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, 2002, p. 281-290.
- Mayer K.J., Argyres N. S., "Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry", *Organization Science*, vol. 15, n° 4, 2004, p. 394-410.
- Miller D., Shamsie J., "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, 1996, p. 519-543.
- Murmann J. P., *Knowledge and Competitive Advantage: The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- Oliver C., "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 145-179.
- Park S. H., Ungson G. R., "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", *Organization Science*, vol. 12, n° 1, 2001, p. 37-53.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
- Podolny J. M., Page K. L., "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, 1998, p. 57-76.
- Poppo L., Zenger T., "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, 2002, p. 707-725.
- Powell W. W., "Neither Market, Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Staw B.M. et Cummings L.L. (dir.), JAI Press, Greenwich, 1990, p. 295-336.
- Powell W.W., Koput K. W., Smith-Doerr L., "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, 1996, p. 116-145.
- Santoro M.D., McGill J.P., "The Effect of Uncertainty and Asset Co-Specialization on Governance in Biotechnology Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 13, 2005, p. 1261-1269.
- Scheer J. K., Kumar N., Steenkamp J.-B.E.M., "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 3, 2003, p. 303-316.
- Schermerhorn J.R., « Determinants of Interorganizational Cooperation », *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 4, 1975, p. 846-856.
- Schmidt S. M., Kochan T. A., "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 2, 1977, p. 220-234.
- Uzzi B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, 1997, p. 35-67.

Van de Ven A.H., Walker G., “The Dynamics of Interorganizational Coordination ”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 4, 1984, p.598-621.

Westphal J. D., Boivie S., Chng D.H.M., “The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties”, *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 5, 2006, p. 425-445.

Williamson O.E., “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, 1981, p. 548-577.

Williamson O.E., “Economic Organization: The Case for Candor”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996a, p. 48-57.

Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996b.