

# La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l'industrie automobile

---

Pascal PHILIPPART\*

Université de Lille 1

*Classification JEL* : L240

*Correspondance* :

IAE de Lille - U.S.T.L.

Claree

104, Avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

Email : pascal.philippart@univ-lille1.fr

*Résumé* : À partir de l'étude de plusieurs alliances conclues par une grande firme internationale, cette recherche démontre que contrat et confiance constituent des modes de régulation de l'alliance non pas exclusifs, mais inscrits dans une interdépendance dialogique. Ils concourent mutuellement à la gestion de la coopération. Le contrat promeut la confiance entre les partenaires au travers du processus de contractualisation et de l'intégration par les acteurs du référentiel partagé qu'il génère, tandis que la confiance permet une contractualisation axée sur la coordination ainsi que le maintien de la pertinence du cadre commun dans lequel le jeu coopératif se déploie.

*Mots clés* : alliance – contrat – confiance – dialogique – complémentarité – processus.

*Abstract* : In a study of several alliances concluded by an important international firm, this research demonstrates that contract and trust are not exclusive mechanisms of alliance governance, but stand in dialogic interaction to mutually govern alliances.

Contract develops trust between partners through the contractualization process and integration of its common set of rules, whereas trust allows for a coordination-based contractualization and sustains relevance of this set of rules.

*Key words* : alliance – contract – trust – dialogic – complementary relationships – process.

---

\* L'auteur est membre du GREMCO – CLARÉE.

Les alliances interentreprises se sont multipliées ces dernières décennies (Anand et Khanna, 2000). Si elles présentent de nombreux avantages, leur gestion n'en pose pas moins problème. Elles sont instables (Das et Teng, 2000), leur organisation est complexe (Killing, 1988), l'implication du partenaire est incertaine (Baum et *al.*, 2000), car il poursuit parfois une logique de prédation (Hamel, 1991), et son engagement dans l'alliance est alors une course à l'apprentissage (Kahna et *al.*, 1998).

Comme le fonctionnement d'une alliance est marqué par une tension entre compétition et coopération (Zeng et Chen, 2003), la question de sa régulation est l'un des thèmes les plus développés dans la littérature (de Rond et Bouchikhi, 2004). Deux types de régulation y sont souvent analysés : celui fondé sur le contrat et celui reposant sur la confiance. La notion de contrat renvoie à la fois aux outils juridiques utilisés pour organiser l'alliance et aux aspects formels de la coordination entre partenaires (cf. Roblédo, 1997). La notion de confiance, malgré le vif intérêt des chercheurs en sciences de gestion (cf. Guibert, 1999 ; Gurviez et Korchia, 2002), est paradoxalement plus difficile à circonscrire. Rousseau et *al.* (1998, p. 395) ont réalisé une synthèse de plusieurs approches. Deux caractéristiques communes en sont ressorties : d'une part, la référence à la notion de risque qui correspond à la probabilité d'une perte, d'autre part, la condition d'interdépendance entre les acteurs qu'ils soient individuels ou organisationnels. Sans perception du risque et sans interdépendance, la confiance n'aurait aucune fonction : ainsi, « *elle n'est pas un comportement (e.g., coopérer), ni un choix (e.g., prendre un risque), mais une condition psychologique sous-jacente* » à de telles actions (p. 395).

Dans la littérature sur la gestion des alliances, contrat et confiance sont parfois présentés comme des modes de régulation opposés. Or, le choix du mode de régulation présente un intérêt stratégique certain, puisqu'il aurait des conséquences sur la performance de l'alliance : le contrat étant moins efficient que la confiance, il conviendrait alors de l'éviter ou de lui substituer celle-ci (Thiétart et Vandangeon, 1990 ; Madhok, 1995). D'autres études, par contre, les envisagent plutôt comme des modes complémentaires (Das et Teng, 1998 ; Kœnig, 1999), mais sans préciser la nature de cette complémentarité ni ses modalités, bien qu'ils conduisent au constat implicite suivant : il ne sert à rien de privilégier l'un au détriment de l'autre, voire d'ignorer l'un ou l'autre. Des travaux sur le processus de coordination permettent de

compléter ces analyses en mettant l'accent sur l'apprentissage et, donc, la nécessaire évolution de la relation entre partenaires (Doz, 1996) ou sur l'appréhension de la complexité processuelle (Piron, 2000 ; Segrestin, 2003). Ils amènent à concevoir la régulation de la coopération en termes d'interactions entre contrat et confiance.

Notre recherche s'inscrit dans cette perspective que peu d'études ont emprunté jusqu'à maintenant (cf. de Rond et Bouchikhi, 2004). Elle s'interroge sur l'articulation entre contrat et confiance pour comprendre comment l'un et l'autre interagissent dans la gestion d'une coopération en régulant les relations complexes entre des partenaires qui, quoique restant indépendants, mettent en commun des ressources technologiques, financières et humaines importantes.

Sa partie empirique repose sur l'analyse de plusieurs alliances dans le secteur de la construction automobile, secteur dans lequel ces mouvements stratégiques sont anciens et fréquents (Garcia-Pont et Nohria, 2002 ; Midler *et al.*, 2002). Onze alliances conclues par une grande entreprise internationale ont été étudiées. Les données collectées éclairent sur la nature des interactions dialogiques entre contrat et confiance. En effet, le contrat, au travers du cadre construit et de ses réajustements, et la confiance, interpersonnelle et institutionnelle, se nourrissent mutuellement pour concourir ensemble à la régulation de l'alliance et lui permettre de fonctionner. Cette étude apporte en outre un éclairage nouveau, dans la mesure où elle propose d'expliquer comment le contrat promeut la confiance entre les partenaires, alors qu'il est considéré par d'aucuns comme un frein à celle-ci. Au travers du processus de contractualisation déployé et par l'intégration du référentiel partagé ainsi obtenu, les différents acteurs s'inscrivent dans une rationalité interactive (cf. Ponssard, 1994) et développent une compréhension réciproque.

La présentation de ce travail s'articulera autour de trois sections.

Nous nous interrogerons d'abord sur les rapports entre contrat et confiance, tels qu'ils sont abordés dans la littérature sur la gestion des alliances. Puis nous exposerons dans la section suivante les caractéristiques principales des cas étudiés et les données que nous avons recueillies. La troisième section proposera les réflexions que leur analyse induit et les éléments de discussion qu'elles suggèrent.

## 1. Contrat et confiance dans la gestion de l'alliance : quels rapports ?

Dans les travaux sur la régulation des alliances, contrat et de confiance sont parfois considérés comme des modes exclusifs, parfois comme des modes complémentaires (1.1). Cependant, les recherches sur le processus de coopération permettent de comprendre leurs rapports dans une dynamique davantage interactive, dialogique (1.2).

### 1.1. *Contrat et confiance, modes exclusifs ou complémentaires de régulation de l'alliance ?*

Plusieurs études soulignent la faiblesse de la régulation de l'alliance par le contrat. Le recours au contrat susciterait la méfiance entre les partenaires et impliquerait une collaboration non optimale (Van de Ven et Walker, 1984 ; Thiétart et Vandangeon, 1990).

Larson (1992) a constaté, pour sa part, une certaine insignifiance du contrat et, par contraste, l'importance de la confiance. Celle-ci devrait donc constituer l'unique mode de régulation, si ce n'est dès l'origine, du moins à terme, notamment dans une logique relationnelle (Madhok, 1995 ; Dyer et Singh, 1998)<sup>1</sup>. Les engagements reposant sur elle sont en effet plus efficaces : ils économisent les coûts de contractualisation et les coûts de re-contractualisation liés à l'incomplétude du contrat ; en outre, les coûts de contrôle y sont moins élevés.

La confiance se développe non seulement au niveau interpersonnel, mais aussi au niveau interorganisationnel. Elle est produite par l'apprentissage de la relation entre les partenaires (Gulati, 1995). Elle émerge graduellement au fil de la répétition des interactions (Ring et Van de Ven, 1994). Elle contribue ainsi à faire émerger un contrôle social dans le cadre d'un processus cyclique d'interactions individuelles et organisationnelles au cours duquel des « *contrats informels, psychologiques sont, de manière croissante, substitués aux contrats juridiques formels [...] parce que les parties se font confiance ...* » (1994, p. 95).

La répétition des alliances permet aussi de substituer la confiance au contrat (Parkhe, 1993). Les alliances conclues depuis peu reposent davantage sur des mécanismes contractuels que sur la confiance,

---

<sup>1</sup> Ces travaux s'inscrivent dans une approche critique de la théorie des coûts de transaction.

contrairement aux coopérations plus anciennes. Ceci explique pourquoi les firmes peu expérimentées portent beaucoup d'attention à la négociation du contrat (Pekar et Allio, 1994).

Si, pour ces auteurs, contrat (ou procédés de contrôle formel) et confiance constituent, de façon exclusive, un mode de régulation de l'alliance, cette exclusivité a deux acceptions. Soit la régulation s'opère uniquement par le contrat ou par la confiance, et il s'agit ici d'alternance dans le sens où une seule proposition est vraie. Soit elle s'effectue d'abord par le contrat, puis par la confiance qui va s'imposer en remplacement du premier : la confiance émerge avec le temps et relègue ainsi le contrat à l'arrière-plan.

En outre, ces travaux, lorsqu'ils concluent à l'utilisation centrale du contrat, n'infèrent pas forcément d'un tel constat une plus grande performance de la coopération. Cependant, dès lors qu'ils insistent sur la confiance comme mode de régulation, ils l'associent systématiquement à une meilleure performance.

Néanmoins, Willcocks et Choi (1995), dans le cadre d'une étude internationale des pratiques de coopération portant sur les systèmes d'information, invitent à nuancer une position aussi tranchée en faveur de la confiance, en soulignant l'importance des considérations culturelles. En effet, si le recours au contrat est plus systématique dans les sociétés anglo-saxonnes en raison de l'autorité du système judiciaire, la confiance est plus fréquemment utilisée dans les sociétés de l'Asie de l'Est, eu égard à l'importance des relations interpersonnelles, et l'otage (i.e. l'abandon d'un actif en cas de défaillance) est largement pratiqué dans les pays de l'Europe de l'Est et les pays en voie de développement pour suppléer à la fois à l'absence de système judiciaire fiable et au faible niveau de confiance.

D'autres auteurs envisagent le contrat et la confiance comme des modes complémentaires de régulation de la coopération.

Ainsi, dans leur étude théorique de 1998, Das et Teng énoncent une complémentarité entre contrat et confiance dans la mesure où ils sont les deux composantes de la « créance »<sup>2</sup>, définie comme « *la percep-*

---

<sup>2</sup> Nous avons traduit le terme « *confidence* » par créance, afin de pouvoir le distinguer de la notion de confiance (« *trust* »), en nous référant à une acception ancienne de ce substantif : « *confiance qu'une personne inspire* » (Le Petit Robert, 1984, p. 418). Créance signifie aussi le « *fait de croire en la vérité de quelque chose* » (*ibidem*). Cette traduction nous a semblé la plus proche de la définition du terme « *confidence* » donnée par les auteurs.

tion qu'a une firme de la certitude que son partenaire poursuivra des intérêts mutuellement compatibles au sein de l'alliance, plutôt que des agissements opportunistes » (p. 491). Les différents niveaux de contrôle et de confiance déterminent alors trois niveaux de créance (faible, modérée ou importante). Cette complémentarité entre contrôle formel et confiance caractérise le fonctionnement de l'alliance (Das et Teng, 2001).

Une telle approche se retrouve aussi dans l'étude empirique de Poppo et Zenger (2002) sur l'externalisation des services d'information. Ces auteurs démontrent en effet que formalisation contractuelle détaillée et échange relationnel basé sur la confiance sont actionnés de façon complémentaire par les acteurs. Ceux-ci déploient des normes relationnelles à des niveaux d'autant plus élevés que leurs contrats deviennent plus personnalisés et, inversement, la plus grande complexité contractuelle génère une gouvernance relationnelle plus élevée : aucune exclusion d'un mode de régulation au profit de l'autre, mais bien une complémentarité forte.

Les résultats de l'étude de Poppo et Zenger engagent à investir empiriquement le champ spécifique des alliances, dont les caractéristiques, i.e. la coopération entre entreprises concurrentes, les risques de prédation de la part du partenaire, la captation à son seul profit de la valeur créée par l'alliance, la difficulté de coordonner des firmes indépendantes juridiquement et économiquement, la complication des positionnements respectifs des acteurs impliqués, invitent à s'interroger sur la réalité d'une telle complémentarité. Réalité déjà soulignée par Ingham (1994, p. 115) qui constate que la confiance agit comme « *substitut et/ou complément majeur au contrat et aux mécanismes de contrôle et vice versa*<sup>3</sup> ».

Cependant, les travaux précédemment cités n'analysent le contrat et la confiance que d'un point de vue statique (e.g., la confiance est préférable au contrat ou elle coexiste avec lui) ou dans une dynamique plutôt rudimentaire au terme de laquelle la confiance remplace en principe le contrat au fil de la coopération. Est-ce aussi simple ?

---

<sup>3</sup> Souligné par nous.

## 1.2. *Contrat et confiance : un processus dialogique ?*

Les recherches centrées sur le processus de coopération soulignent plutôt la complexité et la richesse de la coordination entre les partenaires. Ainsi, Doz (1996) relève-t-il l'importance de l'apprentissage entre ceux-ci. Cet apprentissage permet la réévaluation et l'ajustement des objectifs et des modes d'organisation (Doz et Hamel, 1998). Aussi, les firmes doivent s'accorder sur les procédures conjointes et sur les moyens nécessaires pour gérer les difficultés imprévues et la révision des objectifs préalablement définis (Garel et Midler, 2001). Comme l'alliance est perpétuellement animée par les divergences et les convergences entre partenaires (Piron, 2000), l'un des enjeux majeurs est alors de construire une compréhension mutuelle entre eux au-delà des différentiels de langage, d'attitudes, afin de réduire l'instabilité et la dissonance de la relation (Midler et al., 2002). La détermination d'une vision commune générale va rendre compatibles les différentes logiques locales qui animent les uns et les autres (Piron, 2000). Si « *les acteurs ont chacun leur rationalité, [...] celle-ci n'est pas figée [elle ...] peut, au gré des événements et des apprentissages, évoluer pour converger vers une rationalité commune...* » (Segrestin, 2003). Ces acteurs sont en situation d'interdépendance stratégique, ce qui les oblige à développer une rationalité interactive, en mettant l'accent sur la structuration de leur interaction plutôt que sur leur propre mode de raisonnement (Ponssard, 1994), et à produire ce faisant du sens commun (Ponssard, 1990). Si la notion de processus est bien au cœur des travaux sur le management des alliances (Desreumaux, 1994), elle incite à envisager contrat et confiance, non pas seulement dans leur éventuelle complémentarité, mais au travers de leurs interactions.

À cet égard, de Rond et Bouchikhi (2004) se sont inspirés de la typologie des processus de changement organisationnel formulée par Van de Ven (1992). Celui-ci avait distingué dans les recherches sur ce thème quatre perspectives théoriques : cycliques, téléologiques, évolutionnistes et dialectiques. Les premières envisagent le processus, à l'instar de toute croissance organique, comme un ensemble de séquences successives, irréversibles, linéaires et prédictibles. Les deuxièmes l'appréhendent au travers de phases répétées de définition des objectifs, de leur mise en œuvre, de leur évaluation et de leur ajustement. Les troisièmes, quant à elles, insistent davantage sur l'environnement comme moteur principal du changement, tandis que les quatrièmes sou-

lignent les tensions entre les forces contradictoires qui animent tout processus. De Rond et Bouchikhi constatent que peu de travaux sur les alliances se sont positionnés dans cette dernière approche et proposent d'enrichir l'unique contribution en la matière, celle de Das et Teng (2000), par l'analyse de plusieurs tensions dialectiques qui animent toute alliance.

En considérant les études présentées précédemment sur le contrat et la confiance, il est possible d'inscrire l'un en contradiction avec l'autre, qu'ils soient regardés comme des modes exclusifs de régulation (cela est évident dans ce cas) ou comme des alternatives complémentaires (puisque c'est toujours la défaillance de l'un, souvent le contrat, qui renvoie à l'autre). Contrat et confiance seraient donc deux modes de régulation en dialectique. Mais leurs rapports ne sont-ils pas davantage empreints de réciprocité ? Kœnig (1999, p. 144) l'affirme : « [...] *confiance et contrat ne sont pas mutuellement exclusifs, [...] ils évoluent avec la relation et bâtissent l'un sur l'autre* ».

Notre contribution relève de cette perspective. Elle cherche à comprendre le contrat et la confiance comme deux modes de régulation, dont les interactions composeraient un processus de coordination qui contribuerait à l'un et à l'autre. Elle participe donc à enrichir l'approche dialectique peu développée dans l'étude des processus de coordination propres aux alliances (de Rond et Bouchikhi, 2004), en envisageant cependant le contrat et la confiance, non dans une dynamique d'opposition, mais dans une logique de co-construction réciproque ou, autrement dit, une dialogique<sup>4</sup>. Les enjeux pragmatiques d'un tel questionnement touchent à l'impossibilité de nier le contrat et, par conséquent, à découvrir comment il est présent dans la régulation des alliances, quelle est la nature de son interaction avec la confiance et, plus précisément, comment il peut la promouvoir (cf. Kœnig, 1999, p. 145). Cette dialogique interroge aussi le rôle des acteurs, juristes et responsables de projet, car le contrat est en théorie le résultat du travail des premiers : comment ceux-ci interviennent-ils, avec quels objectifs ? Quels sont les rapports des uns et des autres avec le contrat, avec la confiance ? Réciproquement, le fait que la confiance permette

---

<sup>4</sup> La dialogique diffère de la dialectique dans le sens où, si elle comprend bien la notion de réciprocité, elle met l'accent sur la complémentarité des termes en relation et non sur leur contradiction. La dialogique renvoie ainsi au sens premier et littéral du mot dialectique.

l'existence et le déploiement du contrat soulève des questions sur la façon dont elle interagit, sur ses effets et sa dynamique.

Répondre à ces interrogations devrait contribuer à mieux saisir la complexité intrinsèque de la gestion de toute alliance.

## 2. L'étude empirique

Notre recherche a été menée selon une logique qualitative. Elle a été déployée au travers d'une étude de cas au sens de Yin (1989), afin de collecter des données complexes à identifier (Snow et Thomas, 1994). Nous avons analysé onze alliances avec sept firmes qui présentaient toutes un point commun important, celui d'avoir été conclues par une même entreprise, appelée ici  $\Omega$ , avec différents concurrents. Cette entreprise intervient dans le secteur de la construction automobile au sein duquel les alliances constituent des mouvements stratégiques anciens et fréquents. Ceci, à la lecture de certains travaux, pourrait faire accroire que le contrat a depuis longtemps été remplacé par la confiance, alors que l'observation ne révèle rien de tel. L'entreprise  $\Omega$ , quant à elle, a été choisie parce qu'elle est l'un des *leaders* mondiaux de l'industrie automobile et qu'elle possède une longue et riche expérience en matière d'alliances. Elle nous a ouvert ses portes sans restriction, ce que d'autres, contactées (à plusieurs reprises), ont refusé. Toutes les alliances qu'elle a conclues ont pu être étudiées. Nous en présentons les caractéristiques principales (2.1), avant d'en préciser les données recueillies (2.2).

### 2.1. *Caractéristiques principales des alliances étudiées*

Les alliances analysées ont été conclues sur la période de 1971 à 1996. Certaines d'entre elles ont été nouées avec la même entreprise. Le tableau 1 présente la nationalité des partenaires, l'objet de leur coopération, l'importance des interactions organisationnelles induites et la cessation anticipée ou non de leur collaboration.

La nationalité des partenaires est un élément de complexité de la relation (Root, 1988). Dans les alliances étudiées, seuls les partenaires D et E ont la même nationalité que  $\Omega$ .

L'objet de ces alliances est divers. Les ressources apportées et/ou retirées (cf. Lorange et *al.*, 1992), pour l'importance de ce paramètre)

sont variables. D'une part, la nature des apports des partenaires est parfois différente (alliances B, D, E, F, G), parfois similaire (alliances A, C et G&E). La différence des apports signifie non pas que les partenaires ne recherchent pas des économies sur les coûts, mais qu'ils contribuent avec une certaine spécificité à la coopération. D'autre part, l'*output* sur la chaîne de valeur peut être amont et relever majoritairement de la conception et de la fabrication de fournitures communes ou se limiter à un partage de certains investissements de production ; il peut être aussi aval et correspondre à la mise sur le marché d'un produit élaboré et réalisé en commun.

**Tableau 1 – Caractéristiques principales des alliances étudiées**

Partenaires de l'entreprise $\Omega$	Nationalités des partenaires	Objet de l'alliance	Interactions organisationnelles	Alliance allant à son terme	
Partenaire A	Différentes	Construction d'un véhicule	Limitées	Non Faillite de A	
Partenaire B	Différentes	Construction d'un véhicule	Limitées	Oui	
Partenaire C	Différentes	Construction d'éléments de véhicule	Limitées	Oui	
Partenaire D	1	Identiques	Construction d'un véhicule	Limitées pour la firme $\Omega$ Fortes pour le partenaire D	Oui
	2	Identiques	Construction d'un véhicule	Limitées pour la firme $\Omega$ Fortes pour le partenaire D	Oui
	3	Identiques	Construction d'un véhicule	Limitées pour la firme $\Omega$ Fortes pour le partenaire D	Non Retrait de $\Omega$
Partenaire E	1	Identiques	Construction d'un moteur	Limitées	Oui
	2	Identiques	Construction d'une boîte de vitesses	Limitées	Oui
Partenaire F	Différentes	Investissements directs à l'étranger	Limitées	Oui	
Partenaire G	Différentes	Rapprochement global des deux partenaires	Importantes pour les deux entreprises à terme	Non Retrait de G	
Partenaires G & E	Différentes	Construction d'un moteur	Limitées	Oui	

Ces alliances ont par ailleurs des interactions organisationnelles différentes. Hagedoorn (1993) souligne la plus ou moins grande complexité de telles interactions d'une alliance à l'autre, Dussauge et Garrette (1995), l'importance de la répartition des tâches et Srinivasa Rangan et Yoshino (1996), les potentialités de conflit qui en découlent. Dans la plupart des cas étudiés, l'alliance n'engage pas la majeure partie des ressources et des activités des firmes en présence. Par contre,

dans l'alliance G, les partenaires ont à l'origine des ambitions plus globales, même si, dans la première phase du rapprochement, la collaboration est circonscrite à quelques projets communs ; et dans les trois alliances D, du fait du différentiel de taille entre les entreprises, les coopérations impliquent une interaction organisationnelle très forte pour D comparativement à  $\Omega$ .

Seules trois alliances sur onze étudiées ne sont pas allées jusqu'au terme initialement prévu. Même si la performance de l'alliance ne peut être mesurée à l'aune de sa longévité (Hamel et *al.*, 1989), la cessation anticipée de la coopération traduit pour les trois alliances en question (A, D3 et G) un échec. Dans l'alliance A, la faillite du partenaire a interrompu le projet ; dans l'alliance D3,  $\Omega$  a stoppé la commercialisation du produit commun en raison de son absence de rentabilité, condamnant du même coup D à la faillite ; dans l'alliance G, le refus de s'engager plus en avant dans le rapprochement global prévu a imposé le dénouement des coopérations ponctuelles qui s'étaient développées.

## **2.2. Données recueillies et analysées**

Les données ont été collectées de 1999 à 2002. Deux types de données ont ainsi été recueillis : des données d'entretien et des données documentaires.

Outre deux entrevues introductives avec les responsables des services en charge de la coopération industrielle, seize entretiens ont été réalisés auprès de deux types d'acteurs étant intervenus ou intervenant encore dans les alliances : des responsables des projets de coopération et des juristes. Ces derniers, puisque participant à la conclusion des accords et à certains aspects de leur développement, nous ont permis d'accéder à des données techniques et à des opinions très utiles sur le processus de contractualisation, dont on verra plus loin l'intérêt. Il nous semble que notre étude est la première à avoir interrogé ces acteurs sur la gestion des alliances ; d'autres chercheurs ont souligné comme limite à leur travail le fait de ne pas les avoir inclus dans leur champ d'observation (cf. Segrestin, 2003). En effet, si parmi les personnes interviewées, les responsables de projet avaient déjà répondu à des demandes émanant de chercheurs s'intéressant aux alliances, aucun juriste n'avait été jusqu'alors sollicité dans le cadre d'une telle recherche.

Seuls ont été interviewés les salariés de l'entreprise  $\Omega$ . Ce point constitue sans doute une limite forte de notre travail. Mais nous avons éprouvé un certain nombre de difficultés à avoir des entrevues avec les acteurs des partenaires de  $\Omega$ , aussi bien pour des raisons d'identification et de localisation (les *turn-over* dans ces entreprises sont élevés et leurs effets se font sentir d'autant plus que l'alliance est ancienne) que pour des motifs de refus (ainsi, par exemple, nous n'avons jamais pu, en dépit de nos demandes réitérées, nous entretenir avec les cadres de l'entreprise E, malgré leur proximité géographique et linguistique). Au risque de n'avoir que des données très partielles, recueillies seulement chez certains partenaires de  $\Omega$ , nous avons préféré nous concentrer sur la perception des seuls acteurs de l'entreprise  $\Omega$ . Des deux biais, à savoir (1) des données inégalement collectées ou (2) uniquement recueillies dans la même entreprise, il nous a semblé que le second était le moins préjudiciable pour notre étude.

Tous nos entretiens ont été enregistrés, accompagnés d'une prise de notes accessoire, puis retranscrits dans un laps de temps de quelques jours. Ces entretiens étaient bien sûr centrés, puisque les personnes interrogées étaient ou avaient été impliquées dans au moins une des alliances que nous analysions, et semi-directifs dans la mesure où ils étaient structurés par un guide conçu à partir d'une analyse de la littérature sur la gestion des alliances.

Les données d'entretien ont fait l'objet d'une opération de codification, dont les catégories ont été élaborées à partir des enjeux de gestion identifiés dans cette littérature.

**Tableau 2** – Données collectées par alliance étudiée

Partenaires de l'entreprise $\Omega$		Entretiens avec des responsables projets	Entretiens avec des juristes	Documents contractuels	Autres documents
Partenaire A		•		•	•
Partenaire B		•	•	•	•
Partenaire C		•	•	•	•
Partenaire D	1	•	•	•	•
	2	•	•	•	•
	3	•	•	•	•
Partenaire E	1	•	•	•	•
	2		•	•	•
Partenaire F		•		•	•
Partenaire G			•	•	•
Partenaires G & E		•		•	•

Les données documentaires sont de différents types. Il s'agit à la fois de divers supports juridiques des alliances, tels que les contrats de

constitution, les conventions de développement, les procès-verbaux d'assemblées générales des joint-ventures, de courriers internes entre services ou à destination du ou des partenaires, de notes explicatives présentant de façon synthétique un accord ou apportant un éclairage juridico-opérationnel sur l'une des dimensions d'une coopération et de documents externes issus essentiellement de la presse économique ou spécialisée.

### **3. Analyse et discussion : la dialogique contrat - confiance**

L'étude des données recueillies permet de constater qu'il n'existe aucune incompatibilité entre le contrat et la confiance. Il n'y a pas en principe de tensions répulsives, voire destructrices, entre eux, mais des interactions constructives (3.1). La confiance dialogue avec le contrat, si elle ne le nie pas mais l'utilise comme support. Le contrat dialogue avec la confiance si ses fonctions compréhensive et référentielle sont développées, c'est-à-dire, d'une part, s'il explicite les obligations respectives des partenaires davantage en termes de moyens que de résultat afin de leur donner à partager une rationalité commune, d'autre part, s'il est compris (dans les deux sens du terme) comme le cadre de leur collaboration (3.2).

#### **3.1. Analyse des données**

En effet, l'analyse des données d'entretien et documentaires fait ressortir plusieurs éléments intéressants.

D'abord, aucune alliance n'a fonctionné exclusivement avec une régulation contractuelle seule ou avec une régulation par la seule confiance. Les existences conjointes du contrat et de la confiance ont été évoquées aussi bien dans nos entretiens avec les responsables projets qu'avec les juristes.

Ensuite, l'importance du processus initial de contractualisation a été soulignée dans sa phase amont lors du rapprochement des partenaires et dans sa phase aval avec la conclusion de leur accord. Si « *une certaine dose de confiance est nécessaire pour s'asseoir à la table des né-*

gociations »<sup>5</sup>, le rapprochement entre les deux entreprises s'effectue aussi par la contractualisation de la coopération qu'elles envisagent.

Dans sa phase amont, ce processus est formalisé par plusieurs documents (e.g., déclarations d'intention, accord de confidentialité) qui énoncent, au fur et à mesure, que la coopération se précise, des engagements de plus en plus interactifs et complexes. Cet avancement graduel témoigne du fait que les partenaires, en exprimant « *l'intention réciproque de partager des données confidentielles* », discutent « *de problématiques de faisabilité avec plus de profondeur, moins de retenue* ».

Dans sa phase aval, ce processus aboutit à la conclusion du contrat de coopération qui exige une formalisation détaillée dans laquelle sont explicitées les modalités de la collaboration. Ainsi, cette négociation entraîne « *des interactions fortes entre les différents acteurs* » qu'ils soient juristes ou opérationnels, membres de la même entreprise ou non, pour déboucher sur un document dans lequel « *chacun doit se reconnaître* ». « *On ne peut laisser les juristes être les leaders de la négociation, sinon on ne comprend plus ce qu'on avait voulu dire* », notait un responsable projet, tandis qu'un juriste déplorait dans les premières alliances avec D leur absence de consultation pour l'élaboration des contrats et « *le flou juridique* » qui en résultait. Le responsable de la négociation avec B insistait quant à lui sur l'importance d'avoir « *des interlocuteurs en face sachant fonctionner selon des principes partagés par les deux entreprises pour avancer* ». La formalisation du partenariat « *oblige les uns et les autres à préciser leurs attentes, à les expliquer, à comprendre celles des autres pour contribuer à l'écriture d'un texte commun* ». Celui-ci est le « *résultat d'échanges très riches* » qui, à mesure qu'ils se développent et « *aboutissent à la construction d'un cadre commun* », affermit « *la confiance que les uns et les autres mettent dans la réussite du projet et dans la capacité du partenaire à contribuer à cette réussite* ».

La construction d'un tel cadre justifie le plus grand détail des contrats dans les dernières alliances, même celles conclues avec des partenaires anciens (cas D et E), aussi bien quant aux droits respectifs concernant les technologies amenées et/ou développées, aux possibilités de sortie de la coopération qu'aux modalités de coordination organisationnelle avec l'énoncé de la composition, des compétences, du

---

<sup>5</sup> Les citations entre guillemets correspondent aux propos tenus par nos interlocuteurs.

fonctionnement, de la localisation et des articulations respectives des différentes instances conjointes.

La raison avancée n'est donc pas celle d'une méfiance accrue concernant les intentions du partenaire, mais renvoie à la nécessité pour le fonctionnement d'une organisation complexe d'un cadre qui donne aux différents acteurs concernés « les règles du jeu » coopératif. Un tel dessein présente un intérêt pour les acteurs présents dès l'origine quand ils éprouvent le « *besoin de revenir aux intentions communes justifiant le projet* » et dont le souvenir s'éloigne avec le temps. Il se comprend plus encore « *pour les nouveaux qui intègrent l'alliance bien après son lancement* » (les coopérations ayant des durées relativement longues, les acteurs changent inévitablement). Dans cette logique, l'agencement des derniers supports privilégie « *l'accessibilité aux informations techniques et juridiques* » pour faciliter ces recours, par une structuration claire des parties technique, financière et strictement juridique.

Aussi, le rapport entre contrat et confiance change avec la mise en œuvre de la coopération.

Si la contractualisation détaillée contribue à développer la confiance mutuelle par « *la connaissance de ses objectifs et de ceux de l'autre* », le contrat n'a plus ensuite qu'« *un rôle de référentiel* ». La coordination entre les partenaires se déroule avec une relative liberté par rapport aux documents de base. Les ajustements nécessaires, les compléments souhaitables (car « *les textes n'ont pu tout prévoir* ») s'effectuent à l'aune de la qualité de la relation entre les différents acteurs. Cette distance avec la formalisation a été soulignée à plusieurs reprises par les personnes interrogées, juristes et opérationnels. Elle a encore été constatée au travers de l'existence d'avenants aux textes originaux dont les contenus énonçaient, non pas *ex ante*, certaines adaptations, mais avaient pour objectif sur des points essentiels (quantités à produire, nouvelles modalités de calcul des prix, délais, ...) de mettre en conformité le contrat principal avec des pratiques, de « *réduire les écarts développés par les acteurs* » avec le texte référentiel. La formalisation *ex post* de ces ajustements pragmatiques était effectuée, selon nos interlocuteurs, pour mettre à jour le cadre juridique sur des aspects importants et réduire ainsi les risques d'une dérive incontrôlée, non réfléchie. Le maintien d'un cadre contractuel pertinent dépendait, pour les responsables des derniers projets de coopération mis en place, de l'organisation et du fonctionnement du « Comité de

pilotage » ou autre « Chairman committee ». Ces organes de coordination ont une triple mission en l'espèce : maintenir un « *haut niveau de compréhension entre les partenaires au fur et à mesure du déroulement du projet commun* », donner aux différents opérationnels les lectures nécessaires à leur collaboration (« *qui fait quoi ? quand ? comment ?* ») et « *ajuster le cadre contractuel aux évolutions de la coopération* » (les avenants par exemple).

Le cadre contractuel possède par conséquent une indispensable souplesse pour échapper, aussi bien lors de sa formation que dans ses corrections ultérieures, au « *risque de pointillisme juridique* » qui constitue un frein certain à son adaptabilité. À cet égard, les coopérations les plus récentes, même si elles impliquaient une organisation compliquée, reposaient avant tout sur des agencements contractuels, sans constitution de filiale commune ou de prises de participation. La capacité d'inertie des montages capitalistiques était redoutée. Chaque partenaire peut sortir seul d'un contrat (même si des modalités de sortie sont prévues), mais doit avoir le consentement de l'autre pour dénouer des liens capitalistiques.

Enfin, au sein d'un tel cadre référentiel, les limites des outils juridiques déployés étaient clairement perçues par tous nos interlocuteurs, après plusieurs expériences malheureuses. L'existence de garanties sévères assurant l'implication du partenaire est inefficace, puisqu'elle peut « *le dissuader d'être franc et d'informer sur ses difficultés* » : les coûts de défaillance (rachats de droits et de matériel, retards du projet, etc.) résultant sont bien plus élevés que les indemnités prévues au contrat, dont la perception est impossible si le partenaire fait faillite (alliance A). La signature d'un accord global n'empêche pas « *le partenaire de revenir sur son engagement à coopérer à partir du moment où cet accord lui apparaît en réalité déséquilibré* », sa conclusion ne reposant pas sur une confiance suffisamment partagée (alliance G). Le « *recours fréquent aux textes pour rappeler des modalités de fonctionnement* » qui jusqu'alors étaient adaptées en fonction des besoins attesté en réalité une « *dégradation de la relation* » (alliance D3).

Ces observations permettent de tirer quelques enseignements.

### 3.2. Discussion

Le contrat est présent dans toutes les alliances étudiées, ce qui est conforme à l'analyse de Baudry (1994) : dans toute relation interentre-

prises, les acteurs établissent un cadre définissant leurs obligations respectives. Le contrat est nécessaire à l'organisation des rapports entre les partenaires. Mais il est incomplet par nature, au sens des économistes (Brousseau, 1993). Il ne peut seul répondre à la question de leur coordination : le détail excessif des futurs envisageables de la relation est par essence inefficace, voire doublement dangereux puisqu'impliquant des risques de blocage et faisant accroire naïvement à une bonne protection en cas de problème. Cette incomplétude, loin d'être un handicap, constitue un atout dans la mesure où elle permet d'autres modes de régulation (Favereau, 1997). Elle est un facteur de flexibilité primordiale (Serverin, 1996) et « *le cadre de cohésion doit être en mesure d'endogénéiser le changement* » (Segrestin, 2003, p. 237). Cette faculté à reconfigurer la structure formelle est indispensable au fonctionnement de l'alliance (Piron, 2000).

On ne peut déduire, en outre, de l'existence du contrat l'absence de confiance. Elle existe en amont entre les acteurs qui réfléchissent de concert à une alliance entre eux. Elle existe encore en aval pour permettre le fonctionnement coopératif, bien que les acteurs aient changé. Elle se manifeste donc au départ entre les initiateurs du processus d'alliance (cf. Huxham et MacDonald, 1992) : les dirigeants se connaissent, ils discutent régulièrement entre eux. Elle va ensuite être cristallisée dans un cadre commun qui pourra être actionné par d'autres acteurs (ceux qui vont opérationnaliser la coopération). Ceux-ci, mis en confiance par un tel cadre, déploieront à leur tour des rapports de confiance.

La confiance ainsi relevée est en réalité plurielle : deux formes en sont distinguables selon leur mode de production (Zucker, 1986 ; Estadès et De Looze, 1999). La confiance interpersonnelle est le fruit d'échanges répétés avec pour enjeu la réputation des acteurs, tandis que la confiance institutionnelle prend appui sur une structure formelle qui garantit certaines données de la relation. La confiance ne peut donc seule réguler une organisation complexe comme une alliance, qui met en présence des entreprises avec des modes de fonctionnement différents, des objectifs différents, des attitudes managériales différentes.

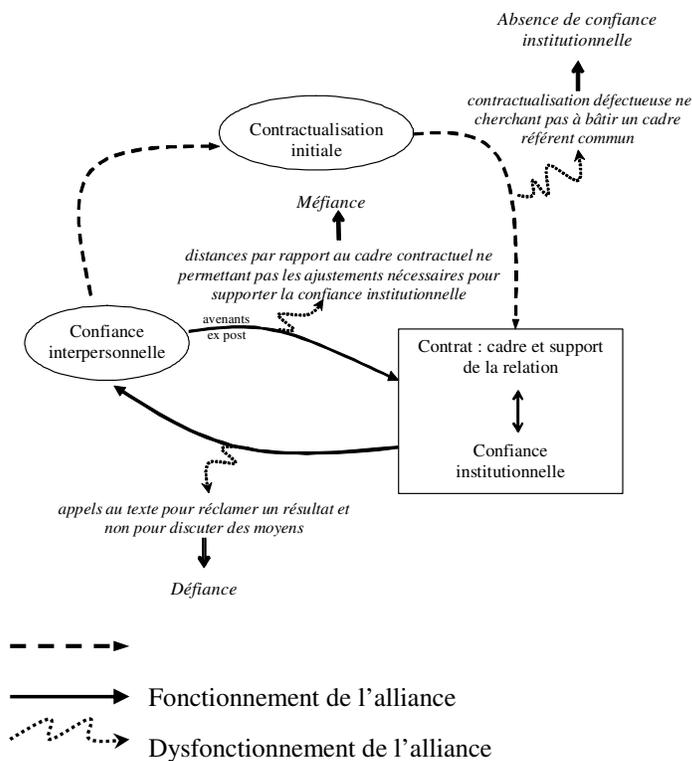
Le contrat ne s'efface pas avec l'apparition et l'amplification de la confiance, car la confiance institutionnelle qui permet le développement d'une confiance interpersonnelle entre les acteurs du fonctionnement de l'alliance est adossée au contrat. La fonction du contrat n'est

pas tant de contrôler que d'expliciter la coordination, à l'image du contrat relationnel tel que le définit Macneil (1974).

Ces considérations sur l'existence simultanée et complémentaire du contrat et de la confiance amènent au point central de cette discussion : contrat et confiance ne sont donc pas dans des relations exclusives l'un de l'autre, dans une dialectique opposant l'un à l'autre. Le processus vertueux dans lequel le contrat contribue à la confiance et celle-ci à celui-là relève donc plutôt d'une dialogique, dans le sens où leurs interactions ne les inscrivent pas en contradiction, voire en négation, l'un par rapport à l'autre, mais les nourrissent mutuellement. À défaut, l'alliance connaîtra des dysfonctionnements.

Cette analyse est illustrée par la figure 1.

**Figure 1** – *Dialogique contrat - confiance et dysfonctionnements possibles*



La confiance interpersonnelle se manifeste entre les dirigeants des firmes impliquées, notamment au début du processus, puis entre les acteurs en charge de sa mise en œuvre. Si les échanges entre les divers protagonistes sont menés de façon qualitative (e.g., sans recherche de déséquilibre dans la relation, avec l'effort de mettre en place des moyens de coordination pour faire fonctionner l'alliance plus que des modes de contrôle du partenaire), la confiance interpersonnelle originelle va devenir, avec l'approfondissement des négociations et leur aboutissement, une confiance institutionnelle, dont le contrat de base constitue l'ossature formelle, le support dans lequel « *elle se donne à voir et s'éprouve* » (Thuderoz, 1999, p. 21).

Cette formalisation génère à son tour des rapports de confiance interpersonnelle parce qu'elle donne et les règles du jeu coopératif et les outils pour y jouer. Cette confiance interpersonnelle facilite les nécessaires adaptations du support : elle « *accroît l'apprentissage organisationnel pendant la coopération en renforçant les processus de création et de modification des règles partagées* » (Guibert, 1999, p. 7).

Mais trois types de dysfonctionnement peuvent empêcher cette dialogique vertueuse.

Une contractualisation défectueuse ne cherchant pas à bâtir un cadre référent commun ne débouchera pas sur une confiance institutionnelle suffisante pour générer à son tour une confiance interpersonnelle. Des tensions dès le début de la collaboration vont apparaître et conduire à la mauvaise implication des partenaires. L'accord ne devrait pas survivre à l'absence de confiance.

Des appels insistants au texte de base, exprimant l'intention de réguler exclusivement la relation en regard de sa lettre en réclamant l'atteinte du résultat et non plus la discussion des moyens, vont entraîner des dissensions fortes. Le partenaire qui se réfère ainsi au contrat défie l'autre en se mesurant à lui comme à un adversaire. Il recourt au contrat pour rappeler ses droits et souligner les obligations à son profit. Cette logique de défiance nuira au développement de la confiance interpersonnelle et conduira à la fin anticipée de la coopération.

Une prise de distances excessive par rapport au support contractuel de la coopération va empêcher les ajustements nécessaires pour que le cadre référentiel facilite dans la durée la coordination du projet conjoint. Sans légitimité, son utilité pour clarifier la complexité des relations nouées finira par être remise en cause par l'un ou l'autre des partenaires. Cette absence de support pertinent risque d'inciter l'une

des firmes à manquer de transparence dans sa collaboration. La confiance institutionnelle insuffisante engendrera par conséquent la suspicion. La méfiance s'installera alors entre les partenaires, au préjudice de leur alliance.

Enfin, dans tous les cas de dysfonctionnement, le contrat, en tant qu'outil juridique, se révèle peu efficace pour pallier le défaut de confiance. Il n'en constitue pas un supplétif approprié. S'il présente théoriquement l'intérêt résiduel d'offrir une limitation des conséquences néfastes de la rupture de la coopération, les mécanismes qu'il contient ne permettent pas d'escompter avec certitude un tel résultat. Contrat et confiance sont ici encore entremêlés dans leur défaillance.

La contractualisation pourra donc être un processus qui générera de la confiance entre les partenaires. Elle ne sera pas une contrainte inutile, même si elle peut paraître lourde, voire fastidieuse. Les différents acteurs y exprimeront leurs attentes et chercheront surtout à comprendre celles des autres. Opérationnels, juristes de la même firme ou des entreprises en partenariat s'inscriront dans un processus dialogique dont le dessein, à travers la rigueur juridique qu'impose la rédaction des textes, sera de co-construire une rationalité partagée pour mettre en forme un monde commun, développer du sens commun (Bouwen et Fry, 1991). La « *confiance interorganisationnelle [est ainsi] nourrie par la recherche d'une cohérence entre les deux sociétés, les deux équipes, les deux chefs de projet, ...* » (Piron, 2000, p. 328).

On voit ici comment le contrat, en réalité la contractualisation (au sens de processus contractuel), promeut une certaine forme de confiance. Concrètement, son contenu, au-delà des clauses classiques traitant du partage des risques et des ressources (Midler et *al.*, 2002), comprend de nombreux éléments explicitant les modalités de coordination, qu'elle soit stratégique, organisationnelle ou opérationnelle (cf. Brousseau, 1993). L'objet du contrat est essentiellement la formulation commune de ces modalités. Les partenaires s'engagent davantage sur des obligations (partagées) de moyens pour atteindre conjointement un résultat que sur une obligation de résultat (celui-ci est en lui-même espéré mais en rien garanti).

En outre, la structuration du contrat en trois parties clairement identifiables (économique, technique et juridique) facilite l'utilisation à venir du texte et, par conséquent, son utilité effective : il n'est pas rédigé puis oublié. Il sert à la collaboration entre les firmes. En effet, les différents protagonistes vont y puiser des éléments de réponse à leurs inter-

rogations sur les modes de fonctionnement (par nature complexes), soit parce que des éclaircissements sont nécessaires, soit parce qu'ils intègrent le processus de coopération en cours. Cette fonction référentielle justifie que le cadre de base soit réajusté pour tenir compte des évolutions dans les pratiques des acteurs et continuer ainsi à être pertinent : toute perte de congruence altérerait l'effet conjonctif de leur rationalité interactive (cf. Ponsard, 1990, 1994). Des avenants formalisent donc *ex post* de tels ajustements. Concrètement encore, la contractualisation promeut la confiance grâce à la nature particulière des implications des différentes parties prenantes, juristes et responsables de projet, des entreprises partenaires. La formalisation contractuelle n'est pas laissée dans ses dimensions juridiques aux seuls juristes, comme dans ses aspects techniques et financiers aux seuls opérationnels. Ces deux types d'intervenants interagissent. De même, aucune firme n'impose à l'autre son point de vue sans qu'elle ne soit persuadée que celle-ci l'ait partagé. Ces interactions globales (au sein de chaque firme et entre chacune des firmes) reposent sur de nombreux allers et retours entre tous les protagonistes, afin de bien évaluer que ce qui est compris par les uns est ce qui a été énoncé par les autres. Cela implique une ouverture d'esprit aux problématiques de l'autre, qu'elles soient juridiques, techniques ou propres à chaque partenaire. Il ne s'agit pas de commander une totale transparence des intentions respectives, mais de faire accoucher d'un cadre référent que chacun intègre comme le sien. La rigueur juridique sert ici de vecteur à une compréhension réciproque entre acteurs.

Notre recherche présente assurément des limites, notamment quant à sa partie empirique. Les données recueillies ne proviennent que d'une seule entreprise, et les analyses inférées sont donc à considérer avec précaution. Néanmoins, cette étude corrobore les résultats énoncés par Koenig (1999) selon lesquels contrat et confiance constituent des modes de régulation des alliances, dont les interactions alimentent la formation et le déploiement de l'un et de l'autre. Elle permet en outre de comprendre comment le contrat promeut la confiance : il est partie prenante d'un processus de formalisation qui produit du sens commun par les efforts de compréhension réciproque qu'il impose aux différents partenaires et donne à la coopération un référentiel dialogué et partagé grâce à son accessibilité et à sa souplesse.

Ainsi, la confiance interpersonnelle, préexistant au rapprochement des firmes, génère avec ce processus de contractualisation une

confiance institutionnelle. Celle-ci, supportée par le cadre contractuel commun, accroît et enrichit la confiance interpersonnelle entre les acteurs (qui ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux présents à l'origine du projet). Cette confiance interpersonnelle permet à son tour de développer la confiance institutionnelle en facilitant l'ajustement du cadre contractuel afin d'en maintenir sa pertinence. Ce processus vertueux affirme et affermit la mutualité des intentions des partenaires. Il ne peut se développer que si les différents protagonistes ont conscience que la contractualisation doit poursuivre une telle finalité, qu'elle est au service de la confiance et non un outil de protection ultime dans l'occurrence d'un manque de confiance. La contractualisation n'est pas en elle-même une procédure de collaboration, mais un élément essentiel du processus de coordination. La confiance, quant à elle, ne peut simplement se manifester dans des relations interindividuelles, car celles-ci sont par nature dépendantes des individus. Elle doit, pour se pérenniser s'institutionnaliser et, donc, s'éprouver par la contractualisation.

Par ailleurs, cette étude souligne les dysfonctionnements éventuels relatifs à l'interaction contrat-confiance, qui pourraient conduire à la fin prématurée de l'alliance. Cela doit inciter les uns et les autres à veiller dans leur processus de coopération au maintien d'un équilibre dynamique : trop de contrat, comme trop peu de contrat, nuit à la confiance, trop de confiance ou trop peu de confiance au contrat.

Ainsi, que la contractualisation soit défectueuse et la confiance institutionnelle sera absente. Que la confiance interpersonnelle soit insuffisante et la défiance s'installera. Que les partenaires, en s'éloignant du cadre contractuel, n'effectuent pas les ajustements nécessaires compte tenu des changements intervenus dans les conditions de développement du projet et la méfiance pourra s'insinuer.

De tels résultats présentent en eux-mêmes une piste de recherche, dans la mesure où ils doivent bien sûr être enrichis par des études portant sur d'autres entreprises ou d'autres secteurs d'activité.

## **Bibliographie**

Anand B.N. et Khanna T. (2000), « Do Firms Learn to Create Value ? The Case of Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 295-315.

- Baudry B. (1994), *L'économie des relations interentreprises*, Éditions La Découverte.
- Baum J.A.C., Calabrese T. et Silverman B.S. (2000), « Don't Do It Alone : Alliance Network Composition and Startup's Performance in Canadian Biotechnology », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 267-294.
- Bouwen R. et Fry R. (1991), « Organizational Innovation and Learning : Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic », *International Studies of Management and Organization*, vol. 21, n° 4, p. 37-51.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats*, PUF.
- Das T.K. et Teng B.S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 491-512.
- Das T.K. et Teng B.S. (2000), « Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective », *Organization Science*, vol. 11, n° 1, p. 77-101.
- Das T.K. et Teng B.S. (2001), « Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances : An Integrated Framework », *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, p. 251-283.
- De Rond M. et Bouchikhi H. (2004), « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 15, n° 1, p. 56-69.
- Desreumaux A. (1994), « Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes », Cahier de recherche de l'IAE de Lille, n° 5.
- Doz Y.L. (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 17, p. 55-83.
- Doz Y.L. et Hamel G. (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press.
- Dussauge P. et Garrette B. (1995), « Determinants of Success in International Strategic Alliances : Evidence from the Global Aerospace Industry », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, p. 505-530.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- Estadès J. et De Looze M-A. (1999), « Confiance et veille dans le partenariat recherche-industrie », in C. Thuderoz, V. Mangematin et

- D. Harrisson (Eds.), *La confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 153-173.
- Favereau O. (1997), « L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution », in J.D. Reynaud (Éd.), *Les limites de la rationalité*, t. II, Éditions La Découverte.
- Garcia-Pont C. et Nohria N. (2002), « Local versus Global Mimetism : The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 301-321.
- Garel G. et Midler C. (2001), « Front-Loading Problem Solving in Co-Development : Managing the Contractual, Organizational and Cognitive Dimensions », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 1, n° 2/3, p. 236-251.
- Guibert N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 1, p. 1-19.
- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- Gurviez P. et Korchia M. (2002), « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, p. 41-59.
- Hagedoorn J. (1993), « Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 371-385.
- Hamel G. (1991), « Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.
- Hamel G., Doz Y.L. et Prahalad C.K. (1989), « Collaborate with Your Competitors – and Win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, p. 133-139.
- Huxham C. et MacDonald D. (1992), « Introducing Collaborative Advantage : Achieving Interorganizational Effectiveness through Metastrategy », *Management Decision*, vol. 30, n° 3, p. 50-56.
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, vol. 97, p. 105-121.
- Khanna T., Gulati R. et Nohria N. (1998), « The Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation and Relative Scope », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 193-210.

- Killing J.P. (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », in F.J. Contractor et P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, p. 55-67.
- Kœnig C. (1999), « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (Éds.), *La confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 127-150.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationship », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104.
- Lorange P., Roos J. et Simcic Brønn P. (1992), « Building Successful Strategic Alliances », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, p. 10-17.
- Macneil I.R. (1974), « The Many Futures of Contracts », *Southern California Law Review*, vol. 47, p. 691-816.
- Madhok A. (1995), « Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Venture : A Trust-based Approach », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, p. 117-137.
- Midler C., Neffa P. et Monnet J.C. (2002), « Globalizing the firm through Cooperative Projects : The Case of Renault », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 2, n° 1, p. 24-45.
- Parkhe A. (1993), « Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, p. 794-829.
- Pekar P. et Allio R. (1994), « Making Alliances Work : Guidelines for Success », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, p. 54-65.
- Piron P. (2000), « L'alliance en convergence », Thèse, École Polytechnique, Paris.
- Ponssard J.P. (1990), « Self Enforceable Paths in Extensive Form Games », *Theory and Decision*, vol. 29, p. 69-83.
- Ponssard J.P. (1994), « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 169-185.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-725.

- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Root F.R. (1988), « Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements », in F.J. Contractor et P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Book, p. 69-80.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. et Camerer C. (1998), « Not so Different after All : A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 393-404.
- Roblédo C. (1997), « Contrôle et coentreprises internationales : la place du contrôle contractuel », Actes du colloque « Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations », Nancy-Luxembourg, mai, p. 658-680.
- Segrestin B. (2003), « La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation », Thèse, École des Mines, Paris.
- Serverin E. (1996), « Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et de la confiance dans le contrat », *Sociologie du Travail*, vol. 4, p. 607-620.
- Snow C.C. et Thomas J.B. (1994), « Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing », *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 4, p. 457-480.
- Srinivasa Rangan U. et Yoshino M.Y. (1996), « Forging Alliances : A Guide to Top Management », *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 6-13.
- Thuderoz C. (1999), « Introduction générale : pourquoi interroger la notion de confiance ? », in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison (Éds), *La confiance : Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 1-27.
- Thiétart R.A. et Vandangeon I. (1990), « Direction et contrôle des alliances stratégiques », *Encyclopédie de Gestion*.
- Van de Ven A.H. (1992), « Suggestions for Studying Process : A Research Note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-188.
- Van de Ven A.H. et Walker G. (1984), « The Dynamics of Interorganizational Coordination », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 598-621.
- Willcocks L. et Choi C.J. (1995), « Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing : From Contractual Obligation to Strategic Alliance ? », *European Management Journal*, vol. 13, n° 1, p. 67-78.

Yin R.K. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications.

Zeng M. et Chen X.P. (2003), « Achieving Cooperation in Multiparty Alliances : A Social Dilemma Approach to Partnership Management », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 4, p. 587-605.

Zucker L.G. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure », in L. Staw et M. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, JAI Press, p. 53-112.