

Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le contrat psychologique

Marc FRÉCHET*

Université Toulouse 1 (IAE)

Classification JEL : L22, M10 – *Réception* : 04/2006 ; *Acceptation* : 11/2006

Correspondance :

IAE – Université des Sciences sociales de Toulouse

Place Anatole France

31042 Toulouse cedex

Email : frechet@univ-tlse1.fr

Résumé : Les difficultés relationnelles dans les partenariats et les alliances sont souvent reconnues par la littérature mais restent difficiles à expliquer. Dans cette contribution, nous montrons que la notion de contrat psychologique peut être mobilisée pour expliquer une partie des dysfonctionnements relationnels des alliances. Cinq études de cas permettent de constater que les acteurs nourrissent en effet des attentes sur les règles qui doivent être respectées au cours de la collaboration. Ces règles sont issues des phases de négociations mais aussi d'éléments généraux ou contextuels tels que la culture organisationnelle ou les normes de justice. Lorsque ces règles sont enfreintes, la qualité relationnelle tend à diminuer.

Mots clés : alliances – partenariats – contrat psychologique – innovation – contrat.

Abstract : Relational quality is recognized as a major concern in alliances. However, explaining why conflict emerges is still difficult. In this study, we analyse five alliances that failed by using psychological contract. In the five cases, we stress the importance of compliance with a set of heterogeneous rules. This set comprises promise, cultural norms and considerations of justice. Whenever one of these rules is hurt, relational quality tends to diminish.

Key words : alliances – psychological contract – innovation – contract.

* L'auteur remercie l'ensemble du département Stratégie de l'IAE de Toulouse, les lecteurs de FCS et Michel Gervais pour l'ensemble de leurs remarques.

Parmi l'abondante littérature relative aux alliances, certains auteurs n'ont pas manqué de noter les fréquents dysfonctionnements qui surviennent à l'occasion des coopérations entre organisations (Park et Russo, 1996 ; Rigby, 2001). Les difficultés relationnelles, au travers du manque de confiance et des conflits, sont alors apparues comme un obstacle significatif au succès des partenariats de toute sorte (Das et Teng, 2000 ; Davenport et Miller, 2000 ; Steensma et Lyles, 2000 ; Zaher et *al.*, 1998), rendant ainsi essentielle la gestion de la qualité relationnelle (Ariño et *al.*, 2001).

La plupart du temps, les raisons des tensions au sein des alliances sont évoquées en termes de stratégies divergentes ou incompatibles (Park et Ungson, 2001). Au point que certains ont été conduits à proposer une vision dialectique des alliances stratégiques, qui met en avant leurs contradictions internes (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004). Pourtant, malgré ces développements et l'intérêt croissant porté aux conflits dans les alliances, il reste beaucoup à apprendre sur leurs causes (Spekman et *al.*, 1998).

En fait, une difficulté tient au fait, selon nous, que les contrats d'alliances ont été implicitement traités comme des réalités parfaitement appréhendées par les représentants des organisations partenaires.

Or, les développements récents en sciences de gestion, particulièrement en comportement organisationnel avec la notion de contrat psychologique, mettent en évidence à la fois l'existence d'une représentation du contrat et le rôle de cette représentation dans les comportements réducteurs de qualité qui peuvent exister chez les salariés. Les individus nourrissent des attentes quant à l'acte qu'ils ont passé, estimant qu'un certain nombre de règles doivent être suivies. L'origine de ces règles tient au contrat formel mais aussi aux discussions et même aux référents sociaux dans lesquels peuvent puiser les participants. Il existe ainsi, dans les contrats, un mécanisme d'internormativité complexe, au sens où des normes très variables en nature (promesses, normes sociales) peuvent s'enchevêtrer, se superposer et se combiner pour aboutir à une représentation des obligations.

Dans cette contribution, nous souhaitons montrer que la notion de contrat psychologique peut être utilement transférée au champ des alliances stratégiques. L'idée d'une contractualisation psychologique dans les relations d'alliance a été évoquée par Ring et Van de Ven (1994) et a été développée en France par Monin (1998) pour les filiales communes. Dans la lignée de ces travaux, notre projet est de mettre en

évidence, dans le cadre d'alliances plus modestes, l'existence de mécanismes de contractualisation psychologique chez les représentants des organisations. Selon nous, une telle approche permettrait, pour peu qu'on dispose d'une théorisation adéquate, de mieux expliquer la dégradation de la qualité des relations entre les représentants les organisations en présence. Sur un plan empirique, nous avons analysé, à des fins exploratoires, cinq cas de partenariats d'innovation qui ont connu des difficultés relationnelles. Pour chacun d'entre eux, la notion de contrat psychologique s'avère essentielle pour expliquer les malentendus, les tensions ou les désaccords qui sont survenus, car le contrat formel n'englobait qu'une partie de ce que les représentants percevaient comme le contrat.

La suite de l'article est divisée en trois parties. Dans une première partie, nous présentons brièvement la notion de contrat psychologique et indiquons pourquoi une telle notion trouve quelque pertinence à être appliquée au cadre des relations interorganisationnelles. Dans une deuxième partie, nous présentons la méthode exploratoire des cas multiples que nous avons employée. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons les observations effectuées sur les cas d'alliances nouées majoritairement entre des PME, desquelles des propositions testables sont tirées.

1. Théorisation par le contrat psychologique

Bien que la notion de contrat psychologique soit assez ancienne (e.g. Argyris, 1960), elle n'a reçu une attention accrue de la communauté académique qu'au cours des années 1980. Les auteurs ont alors évoqué avec plus de fréquence le rôle des représentations mentales relatives au contrat chez le salarié et, corrélativement, leur impact sur la qualité des relations avec l'employeur. L'idée qui germe alors, et qu'une partie de la littérature sur les alliances encourage, est d'envisager les apports possibles de cette notion à l'étude des conflits partenariaux.

1.1. La notion de contrat psychologique

Fondamentalement, un contrat psychologique renvoie à l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisa-

tion (Morrison et Robinson, 1997 ; Rousseau, 1989). Il est essentiellement de nature perceptuelle. Pour cette raison, divers éléments constituent le contrat psychologique et entrent en jeu dans l'appréciation de sa violation éventuelle.

La source la plus évidente du contrat psychologique réside dans les promesses échangées entre les individus (Rousseau, 2001). À ce titre, l'élaboration du contrat légal joue un rôle de premier plan dans l'établissement des représentations des attentes. Cependant, les théoriciens du contrat psychologique soutiennent qu'il n'y a pas forcément correspondance entre contrat légal et psychologique (Rousseau, 1998). Il existe bien des circonstances futures envisageables pour lesquelles il n'existe pas d'agrément explicite. L'incomplétude du contrat est alors prise en charge par le titulaire du contrat psychologique. En effet, quand les individus font sens d'un stimulus ambigu, ils s'engagent dans un processus de construction (Rousseau, 2001), par lequel ils comblent les lacunes du contrat et jugent de sa violation. Un individu va s'attendre à voir exécutées certaines prestations, dont certaines n'auront pas même été convenues. Ce faisant, il va recourir à des éléments environnementaux et contextuels tels que ses relations d'emploi précédentes et sa socialisation dans le milieu du travail (Ho, 2005 ; Rousseau, 2001 ; Thompson et Bunderson, 2003).

Pour rendre compte de l'influence de ces éléments, Rousseau et Schalk (2000) ont proposé la notion de *méta-obligation*. Les *méta-obligations* sont des référents d'un grand niveau de généralité, qui renvoient aux normes et aux valeurs des individus d'une unité sociale considérée. À ce titre, l'ensemble des influences sociales susceptible de peser sur la contractualisation psychologique n'est pas borné. Toutefois, deux catégories d'influences doivent être relevées en raison de la place qu'elles occupent dans la recherche en sciences sociales : la culture organisationnelle et les normes de justice. La culture et les normes organisationnelles influencent la manière dont une personne reçoit et interprète une promesse (Thomas *et al.*, 2003). Par là, elles entrent en jeu dans la composition du contrat psychologique. Parallèlement, il semble que les individus se réfèrent à des considérations de justice au cours de la construction et de l'appréciation du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Trois types de justices sont habituellement évoqués dans le cadre du comportement organisationnel (Folger et Cropanzano, 1998) : la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice distributive. La justice distributive – qui correspond chez

certain auteurs à l'équité – concerne l'évaluation des résultats d'allocation. La justice procédurale, quant à elle, est relative aux processus qui aboutissent à une décision. Enfin, la justice interactionnelle fait référence à la qualité de traitement qu'une personne reçoit dans le cadre d'une relation interindividuelle. Bien que la justice organisationnelle, en tant que concept d'une généralité supérieure qui englobe les différentes formes évoquées, puisse être envisagée indépendamment du contrat psychologique, il est possible de relier les deux, notamment en ce que les normes de justices déclenchent l'obligation de se soumettre à certains comportements (Cropanzano et Prehar, 2001).

Le non-respect des obligations issues du contrat psychologique entraîne une rupture du contrat. Au minimum, la rupture est supposée amoindrir la confiance envers l'employeur (Robinson, 1998). Lorsque la rupture s'accompagne en outre du sentiment que l'autre a agi sciemment ou de manière opportuniste, il peut y avoir violation. La violation du contrat psychologique, lorsqu'elle survient, s'accompagne d'une forte réaction émotionnelle (Morrison et Robinson, 1997) qui permet d'expliquer une diminution de l'implication de l'individu à l'égard de la relation d'échange.

1.2. Application au champ des relations interorganisationnelles

La théorie du contrat psychologique est une théorie de la dégradation des relations. Or, la littérature sur les alliances comporte de nombreux développements qui peuvent être mis en relation avec la question de la qualité relationnelle.

La qualité relationnelle est un construit de niveau interorganisationnel, qui intègre la volonté qu'ont les managers de s'impliquer eux-mêmes et d'impliquer leur organisation dans le déroulement de la collaboration et de toujours rechercher des solutions constructives aux désaccords (Ariño *et al.*, 2005). Bien qu'une telle notion ne soit abordée de manière expresse que par certains auteurs, l'idée se retrouve néanmoins dans de nombreux travaux que la qualité relationnelle est tributaire d'une certaine satisfaction des attentes des partenaires. Or, il convient de noter qu'une partie de ces attentes se rapporte, en dernière analyse, à l'observation de règles. Au titre de ces règles on peut évoquer celles issues des promesses. Mais il existe aussi toute une série de normes qui revêtent un plus haut niveau de généralité, telles que la culture nationale (Winch *et al.*, 2000) ou organisationnelle (Hill et Hel-

Iriegel, 1994), les normes relationnelles (Brown et *al.*, 2000) ou les normes de justice (Husted et Folger, 2004 ; Kim et Mauborgne, 1993). L'idée, explicite ou implicite, est alors que le respect de ces normes est un facteur d'harmonie et de succès de la relation partenariale. La logique d'obligation peut même être prolongée jusqu'aux actes accomplis par les représentants des organisations qui peuvent être, à eux seuls, source d'obligation. À l'image de ce qui se produit dans un jeu de don et de contre-don, un chercheur qui, par exemple, divulgue spontanément des informations jugées confidentielles par son laboratoire, va porter beaucoup d'attention à la manière dont la personne qui reçoit ces informations va se comporter en retour (Bouty, 2000).

Aussi, étant donné l'importance de ces considérations en termes d'obligations, il apparaît pertinent de s'interroger sur la possibilité de transférer la notion de contrat psychologique au champ des alliances. Certains auteurs ont d'ailleurs amorcé ce transfert (Monin, 1998 ; Ring et van de Ven, 1994). Dans leur lignée, l'idée fondamentale qui va guider notre étude sera donc que la qualité relationnelle a d'autant moins de chance de se développer que l'un des partenaires de l'alliance perçoit que des obligations n'ont pas été satisfaites, avec l'idée que lorsque les représentations de ces obligations divergent d'un partenaire à l'autre, le risque de les voir enfreintes augmente.

2. Méthode

La méthode retenue est une démarche exploratoire d'étude de cas multiples. Cinq cas de collaboration ont été étudiés. De manière abductive, nous posons *a priori* l'existence d'un contrat psychologique dont nous tentons de préciser les diverses sources grâce à l'étude de terrain. L'objectif est alors d'obtenir une vision de la diversité des mécanismes, malgré l'unité de la trame théorique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). En effet, le concept de contrat psychologique, en tant que représentation des droits et obligations, bénéficie d'une forte cohérence théorique, puisqu'il permet, à partir de l'idée fondamentale que « les gens pensent contractuellement », et tout en tenant compte des niveaux individuels ou collectifs de normes, d'expliquer les sentiments négatifs dans une relation d'échange. Dans le même temps, le contrat psychologique qui est révélé par une violation rassemble des règles aux statuts divers. À cet égard, le rôle des sources d'obligations dans la violation

du contrat peut être variable, certaines d'entre elles n'étant mobilisées que dans certains cas. Cette particularité du contrat psychologique appelle donc plusieurs observations afin d'augmenter la diversité possible des contrats violés.

En l'espèce, les cas étudiés sont des partenariats d'innovation qui ont connu d'importantes difficultés relationnelles. Ce type de collaboration est, en raison de l'incertitude qui entoure les projets innovants, particulièrement sensible aux divergences entre partenaires (Osborn et Hagedoorn, 1997) et donc au phénomène de contractualisation psychologique (Rousseau, 2001).

Puisque nous suggérons que les cas peuvent se lire à l'aide de la notion de contrat psychologique, l'analyse a conduit à se focaliser sur la représentation des contrats par les décideurs. Le contrat d'une seule partie à l'alliance, dont le nom est celui que nous avons affecté au cas, a, par conséquent, été étudié.

Les entretiens avec les dirigeants et les membres de leurs équipes ont ainsi constitué une source d'information privilégiée. Un total de 28 entretiens a été réalisé. Ces entretiens, d'une durée de trois quarts d'heure à deux heures, se sont déroulés face à face sur les lieux de travail de l'interviewé, ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous avons également utilisé d'autres sources, qui sont présentées dans le tableau 1.

Le premier type de document d'appui est le contrat de partenariat écrit, accompagné de tous les documents préparatoires. Cela inclut les lettres entre les partenaires et les contrats qui préparent le contrat définitif. En l'espèce, les contrats étudiés sont très variables dans la forme, allant d'un contrat de quatre pages tiré sur imprimante à aiguille au contrat de type anglo-saxon de soixante-dix pages. La deuxième catégorie de documents rassemble les courriers et messages électroniques, relatifs au partenariat, échangés au cours de la vie du partenariat entre le dirigeant et les diverses parties prenantes. Le volume des échanges, lorsqu'il est disponible, est de un à trois documents, la suite ayant souvent été effectuée par téléphone. Les messages en question constituent un instrument précieux pour déterminer les représentations de la direction en matière de contrat. Ils font souvent état de la compréhension qu'a leur auteur de la manière dont doit se dérouler la collaboration. La dimension en termes d'obligations y est souvent visible. Enfin, nous nous sommes reportés en troisième lieu aux consultations d'avocat qui avaient accompagné le raidissement des tensions. Il s'agit de documents, au nombre de deux ou trois par cas, et qui couvrent de deux à

dix pages dactylographiées. Les courriers provenant de juristes sont un élément qui tend à configurer le contrat psychologique. Dans la mesure où le juriste présente ce qui, selon lui, doit et ne doit pas être fait en vertu du contrat, il contribue à la formation de la représentation du dirigeant qui a fait appel à lui. Cette impression est renforcée par la référence systématique qu'ont fait, lors des entretiens, les dirigeants à l'avis de leurs avocats.

Une fois collectées, les données ont été intégralement parcourues sous forme textuelle et des passages, de cinq à vingt lignes, ont été marqués toutes les fois qu'apparaissaient des considérations liées à des obligations dont l'exécution avait posé problème. Pour nous guider dans notre relevé, nous avons utilisé comme critère le fait que le locuteur ou les documents exprimaient l'idée qu'une obligation qui auraient dû être observée, soit de manière active, soit par abstention, ne l'avait pas été. Puis, dans un deuxième temps, nous avons catégorisé ces passages selon le type de norme (présent dans le tableau 2) qui paraissait enfreint. Dans la troisième partie, nous présentons nos réflexions sur ces infractions identifiées et sur les dissonances éventuelles entre les sources.

Tableau 1 – Caractères généraux des cas étudiés

Organisation	Époque	Type de contrat d'alliance	Entretiens	Contrats écrits, documents préparatoires	Lettres et messages électroniques	Consultations d'avocats
Sofabodi	1997	Contrat de société	5	X	X	X
Vision3D	1987	Contrat de licence exclusive	6	X	X	X
Fusiotronic*	2000	Contrat de recherche (entreprise)	7	X	X	
Métavaccin*	1998	Contrat de recherche (entreprise)	5	X		X
Heureux*	1997	Developpement commun (<i>sui generis</i>)	5		X	X
			28			

Tableau 2 – Le contrat psychologique dans les cas étudiés

Organisation	Personnes concernées par le contrat psychologique	Projet envisagé	Design contractuel (caractéristiques rédactionnelles du contrat)	Éléments entrant en jeu dans le non-respect du contrat psychologique			
				Promesses non tenues	Manque de ressources	Culture organisationnelle	Normes de justice
<i>Sofabodi</i>	Dirigeant	Conception et fabrication de nouvelles bornes de distribution d'eau et d'électricité dans les ports de plaisance	Imprécision	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Vision3D</i>	Dirigeant	Fabrication de systèmes d'acquisition d'images en 3D reliés à un robot sculpteur capable de les reproduire	Imprécision	Oui	Oui	Non	Oui Justice distributive
<i>Fusiotronic</i>	Responsable des partenaires	Mise au point d'un nouveau système d'allumage électronique de feux d'artifices	Ne reflète pas la négociation	Non	Non	Oui	Oui Justice interactionnelle et justice distributive
<i>Heureux</i>	L'un des deux cogérants de la société	Fabrication d'un convertisseur de monnaie en euros qui fonctionne avec une seule molette de réglage	Ne reflète pas la négociation	Oui	Oui	Oui	Oui Justice procédurale
<i>Métavaccin</i>	Dirigeant	Mise au point d'un vecteur biologique pour le développement d'une vaccination par voie nasale	Ne reflète pas la négociation	Non	Oui	Oui	Oui Justice distributive

3. Le contrat psychologique dans les cas étudiés

Dans les cinq alliances étudiées, des difficultés relationnelles sont survenues entre des organisations qui, au départ, s'étaient rapprochées pour mener un projet innovant. Il est possible de considérer que ces difficultés relationnelles sont survenues à la suite de la violation d'un contrat psychologique. Un ensemble d'obligations avait été perçu comme devant être exécuté et c'est la non-exécution de ces obligations qui a été source de conflit. Le tableau 2 récapitule les éléments du contrat psychologique que nous avons identifiés comme violés dans chacun des cas, en utilisant la distinction entre promesses, normes culturelles et normes de justice explicitée plus haut.

3.1. Le lien entre contrat formel et contrat psychologique

Un premier constat important tient au fait que dans les cinq cas étudiés, le document contractuel ne retraçait pas exactement l'opération qu'envisageaient les partenaires, même si, dans l'un des cas (*Fusiotronic*), le décalage a été perçu très tôt et corrigé au fur et à mesure de l'élaboration des documents. On constate alors qu'il est possible d'expliquer, au moins partiellement, ce décalage par un manque de ressource de la part de certaines des entreprises impliquées.

3.1.1. Confrontation entre les promesses perçues et le contrat écrit

La confrontation entre les documents contractuels et les promesses perçues fait aisément apparaître un décalage pour quatre des entreprises étudiées (*Sofabodi*, *Heureux*, *Vision3D*, *Métavaccin*).

Dans le cas *Sofabodi*, deux sociétés, spécialisées dans les bornes portuaires de distribution d'eau, s'étaient approchées afin de bénéficier de leurs compétences respectives selon un accord qui paraissait clair. Ainsi le relate le dirigeant de *Sofabodi* :

« *Donc on a passé avec [le partenaire] les accords qui étaient les suivants : nous, on mettait la structure qui servait à lire les cartes, et on intégrait cette structure technique dans des bornes préexistantes. L'idée, c'était ça* ».

Pourtant, la lecture du contrat de société censé unir les deux partenaires (l'alliance a la forme d'une *joint-venture*) ne permet pas de reconstituer la logique pourtant simple de la coopération. Le contrat, dans son article 2, présente l'objet de la société : « *Conception, fabrication, réalisation, commercialisation de machines spécialisées et en particulier de systèmes de fournitures d'électricité, eau et autres fluides* ». N'y sont indiqués ni une quelconque répartition des tâches entre les participants, ni le caractère innovant du type de borne envisagé. Le document écrit reprend donc avec une précision moindre, et dans des termes beaucoup plus flous, ce qui avait été décidé.

Une très grande imprécision, en comparaison des promesses perçues, se retrouve également dans le document contractuel signé par le dirigeant de *Vision3D*, et par lequel il engage son entreprise envers deux autres sociétés. Il s'agissait pour le dirigeant de développer un

procédé, dit de « vidéosculpture », grâce au soutien logistique et industriel de ses partenaires. Mais la vidéosculpture était définie de manière extrêmement vague dans le document contractuel comme « *la reproduction de parties du corps humain, animaux, autres...* ». Si l'on se reporte à la documentation de l'époque, on constate pourtant que la vidéosculpture était un procédé clairement identifié de numérisation des objets en trois dimensions et de leur reproduction par un robot sculpteur. Mais la lecture du contrat le laisse difficilement supposer.

Le décalage entre la compréhension des termes de la collaboration et le contrat écrit s'accroît encore dans les cas *Métavaccin* et *Heureux*. Dans le cas *Métavaccin*, le décalage tient au fait que le dirigeant avait un tel besoin de conclure un contrat avec un groupe pharmaceutique qu'il a formulé des concessions, dans le cadre des négociations, qui dépassent largement le cadre de ce qu'il estimait admissible. Aussi, alors même que les concessions ont été matérialisées dans le contrat, le dirigeant ne les a jamais faites siennes.

Dans le cas *Heureux*, l'entreprise avait pris contact avec un intermédiaire, qui proposera de devenir associé. Dans le cas particulier de cette entreprise, les promesses reçues vont même jusqu'à être contraires à la lettre du document contractuel.

« Le contrat sur le papier était vraiment très dur pour nous et très procédurier ; mais ils nous avaient dit que dans les faits, on se baserait plutôt sur des ajustements mutuels pour se coordonner et qu'en tout cas, notre relation serait très informelle. Le contrat, c'était juste une formalité nécessaire ». (gérant de la société)

Enfin, le décalage est également perçu par la responsable des partenariats de l'entreprise *Fusiotronic*. Comme dans les autres cas, les représentants des organisations parties à l'alliance avaient développé des relations informelles. En raison de la relation de confiance qui s'était établie, la responsable de l'entreprise *Fusiotronic* a demandé au partenaire de rédiger le contrat qui allait les unir. Cependant, lorsqu'elle reçoit le document, elle a le sentiment qu'il n'y est pas retracé fidèlement ce dont il a été convenu. En d'autres termes, son contrat psychologique, notamment composé des promesses qu'elle a perçues, est différent de ce qu'elle lit dans le document reçu.

En définitive, les contrats écrits qui ont été étudiés paraissent assez loin de retranscrire correctement les négociations qui les ont précédées.

Il est alors remarquable que les praticiens présentent des promesses qui priment, implicitement ou explicitement, sur le document contractuel. Celui-ci est alors considéré comme devant s'incliner, toutes les fois qu'il existe une divergence.

Proposition 1a : Lorsqu'il existe une divergence entre le contrat écrit et les promesses perçues, les managers tendent à se fonder davantage sur les promesses pour construire leur contrat psychologique.

Les cas nous permettent en outre de supposer qu'il résulte de ce phénomène un risque accru de détérioration des relations. En effet, les managers se sont montrés déçus et parfois choqués qu'on leur demande *in fine* de respecter la lettre du contrat. Le contrat écrit étant différent du contrat psychologique, l'application du contrat écrit ne garantit en rien le respect des promesses perçues et parfois même est source directe de leur violation. On est donc conduit à supposer qu'une divergence entre le contrat psychologique et le contrat formel-légal contribue à diminuer la qualité relationnelle de l'alliance.

Proposition 1b : Une divergence entre le contrat écrit et le contrat psychologique tend à diminuer la qualité relationnelle.

3.1.2. Un décalage favorisé par une insuffisance de ressources juridiques

Les cas relatés soulèvent la question de savoir comment un décalage parfois considérable a pu être obtenu entre la lettre et ce que les acteurs considèrent comme l'esprit du contrat. Pour quatre des cas, l'explication donnée par les dirigeants eux-mêmes (*Sofabodi*, *Vision3D*, *Heureux*, *Métavaccin*) tient en partie à la pression qu'ils ont subie au moment des négociations et qui les a retenus d'utiliser l'ensemble des moyens à leur disposition pour une conception soignée du contrat légal. Les modalités diffèrent, il est vrai, légèrement d'un cas à l'autre. Dans le cas de *Sofabodi*, le dirigeant a eu l'impression de ne pas avoir le choix parmi les partenaires potentiels : le marché était dominé par un seul fabricant historique, faisant de cette entreprise un acteur incontournable du marché. La situation est très comparable dans le cas de *Métavaccin*. Le dirigeant avait le sentiment que la conclusion d'une alliance avec une grande société pharmaceutique était un point de passage obligé pour développer son projet. Le besoin lui semblait même si pressant

qu'il a été conduit à accepter de conclure une alliance à des conditions qui ne lui convenaient pas. Le projet de contrat légal était même si défavorable qu'il n'a pas souhaité le diffuser dans l'organisation. Les chercheurs et responsables de projet n'étaient pas avertis du contenu exact de l'accord. Ils étaient seulement informés des objectifs à atteindre. Le dirigeant craignait, si le contenu du contrat avait été connu, que des mouvements de protestation n'aient lieu dans l'entreprise. En ne divulguant pas l'information, il est certes parvenu à couper les possibilités de protestation, mais, ce faisant, il s'est coupé de l'appui possible de son organisation et donc de toutes les ressources juridiques et relationnelles possibles. Des ingénieurs ont en effet remarqué *ex post*, et trop tard, certaines incohérences dans la répartition des tâches au sein du projet.

Dans le cas *Vision3D*, la possibilité de conclure un accord important a précipité l'acceptation des termes pourtant très flous du contrat écrit. Alors que le dirigeant de *Vision3D* était hésitant sur certains aspects du contrat légal, les participants à la négociation l'ont pressé de conclure l'accord, sous peine de perdre une occasion unique de développement. Ce faisant, le dirigeant fut dans l'impossibilité de consulter un avocat ou de présenter le projet à des conseils. C'est seulement deux jours après la conclusion de l'accord qu'il se rendit compte que les termes du contrat étaient trop imprécis et, qu'à ses yeux, le contrat aurait sans doute dû être rédigé autrement.

Le cas de la société *Heureux* montre encore une situation analogue où la faiblesse des personnes débouche sur un contrat formel très différent des promesses qui avaient été échangées. Les cogérants de l'entreprise, qui étaient sur l'initiative du projet de création du convertisseur monétaire, n'avaient aucune expérience pratique en matière de gestion de l'innovation. Ils s'étaient donc adjoint les services d'un avocat spécialiste des questions de propriété industrielle. Mais, alors que les discussions avec l'autre partie commençaient à être difficiles, les cogérants de l'entreprise *Heureux* se sont heurtés au refus, par leur partenaire, de poursuivre les négociations si l'avocat demeurait présent.

*« Me *** nous mettait en garde contre ce personnage. Il disait que le contrat n'était pas acceptable [...] Au cours d'une réunion, notre partenaire a demandé à Me *** de sortir car il ne supportait plus ses remarques incessantes ». (un cogérant de l'entreprise)*

Les cogérants de la société *Heureux* se sont alors retrouvés dans une situation de faiblesse : ils étaient faiblement expérimentés dans la conduite des affaires d'une entreprise et ne détenaient pas les savoir-faire nécessaires à la négociation de l'accord. Ils ont donc été dans l'impossibilité de faire valoir des arguments dans le cadre des discussions qui ont suivi.

De manière contrastée, la responsable de *Fusiotronic* n'a pas accepté le décalage entre le contrat légal et les promesses qu'elle avait perçues. Elle a insisté pour que le contrat formel soit retouché afin de correspondre à ce qui avait, pour elle, été décidé au cours des négociations. L'explication à ce comportement, qui tranche avec celui des autres dirigeants, est qu'elle pouvait être considérée, à ce moment, bien mieux dotée en ressources légales et relationnelles que ses homologues. Au moment de la négociation du contrat, elle avait accès à un service de cinq personnes, dédié à la gestion des partenariats. Toutes les difficultés qu'elle a rencontrées ont été débattues avec les membres de ce service. Par ailleurs, à partir du moment où des doutes ont commencé à poindre sur l'honnêteté du partenaire, elle a systématiquement été accompagnée aux négociations par un membre de ce service. Elle a donc pu éviter la situation de faiblesse en puisant dans les ressources juridiques et relationnelles de son organisation. Ceci renforce l'idée que, dans les autres cas (*Sofabodi*, *Vision3D*, *Heureux*, *Métavaccin*), les responsables et dirigeants n'ont pas pu mobiliser les ressources qui auraient été nécessaires à l'élaboration convenable d'un contrat.

Proposition 2 : Les faibles ressources et compétences d'une partie en matière légale et relationnelle augmentent les risques de dissonance entre le contrat psychologique (de cette partie) et le contrat légal.

3.2. Le contrat est complété par d'autres normes (méta-obligations)

Du fait même de l'imprécision contractuelle, les individus ont eu recours, pour juger du comportement de leur partenaire, à d'autres normes que l'on peut qualifier de *méta-obligations*, c'est-à-dire les normes, les valeurs, la culture, les schémas de pensées qui déterminent ce qu'on est en droit d'attendre de quelqu'un ou d'une organisation. Dans le cadre du contrat psychologique, la culture organisationnelle et

les normes de justice en sont, comme il a été noté plus haut, des manifestations particulièrement évidentes.

3.2.1. Culture organisationnelle

Pour les sociétés *Sofabodi* et *Métavaccin*, la culture organisationnelle était très spécifique et en décalage avec celle de leur partenaire. Du fait de cette différence, son rôle dans la construction et l'appréciation de respect du contrat psychologique ressort clairement.

L'analyse des relations de la société *Sofabodi* avec son partenaire fait apparaître de grandes dissemblances dans le positionnement temporel des organisations parties à l'alliance. En particulier, il semble que les représentants des deux organisations partagent des visions radicalement différentes de ce que doit être la gestion d'entreprise. *Sofabodi*, par le discours de son dirigeant, met en valeur des horizons stratégiques plus éloignés en même temps qu'une plus forte prise de risque, des projets ambitieux, la jeunesse et le dynamisme de l'entreprise. Son partenaire, quant à lui, met en valeur l'importance de la prudence, du besoin de concevoir des projets à horizon stratégique proche, et souligne l'ancienneté de l'entreprise. Ces orientations ont eu un impact sur ce que le dirigeant de *Sofabodi* attendait en termes de prestations. À de nombreuses reprises, ce jugement l'a conduit à estimer que le partenaire était tenu d'entreprendre certaines actions, comme de nouveaux investissements risqués ou commander des travaux de *design*. Le partenaire n'obtempéra pas, ce qui engendra de fortes tensions entre les dirigeants.

Pour le dirigeant de la société *Métavaccin*, une orientation financière et une vision à court terme sont, à l'époque, censées favoriser un développement spectaculaire de la société en un temps relativement court. Le discours du dirigeant de *Métavaccin* est un discours très individualiste. Le dirigeant avait d'ailleurs tendance à considérer de manière purement utilitariste les autres acteurs, en particuliers les partenaires. Il s'ensuivait qu'il avait tendance à préconiser toute action, dans le cadre du partenariat, qui favoriserait la rentabilité à court terme de sa société, même au détriment du produit commun. De là, un certain nombre d'obligations découlaient assez naturellement à la charge du partenaire de *Métavaccin*. En particulier, la principale contribution du partenaire devait être financière. Le dirigeant de *Métavaccin* réclamait des financements et des investissements supplémentaires dans le projet, en estimant que ces financements étaient dus. Mais ces réclamations

répétées ont été à l'origine d'agacements de la part du partenaire, de même que d'un rehaussement de son niveau d'exigence. Au final la qualité de la relation s'en est trouvée fortement détériorée.

En somme, on voit que l'existence des normes et valeurs spécifiques de *Métavaccin* et *Sofabodi*, c'est-à-dire leur culture organisationnelle, en particulier au niveau du positionnement dans le temps, du positionnement éthique mais également du langage qui a cours dans l'organisation met en évidence l'impact de ces normes sur ce que les représentants de ces organisations estiment être dû dans la relation d'échange. Et lorsque les représentants des organisations ont l'impression que le dû n'est pas satisfait, un amoindrissement de la qualité relationnelle semble s'ensuivre assez naturellement.

Proposition 3 : Le sentiment que les obligations dérivées de la culture organisationnelle n'ont pas été satisfaites tend à diminuer la qualité relationnelle de l'alliance.

3.2.2. Les normes de justice

La perception de justice dans une alliance renvoie à des jugements sur la justice interactionnelle, distributive et procédurale. Ces normes ne sont pas mobilisées dans tous les cas, le tableau 3 synthétisant les aspects de la justice organisationnelle qui peuvent être relevés dans les divers cas.

Tableau 3 - Normes de justice violées dans chaque cas

	Justice interactionnelle	Normes de justice	
		Justice distributive	Justice procédurale
<i>Sofabodi</i>			
<i>Vision3D</i>		X	
<i>Fusiotronic</i>	X	X	
<i>Heureux</i>			X
<i>Métavaccin</i>		X	

- Justice interactionnelle

Fusiotronic devait s'associer à une entreprise dans le cadre d'un projet d'amorçage électronique de feux d'artifices. Le partenaire avait été en charge de la préparation du contrat légal et l'avait fait parvenir à la responsable de *Fusiotronic*. Lorsque la responsable de la négociation

pour *Fusiotronic* a reçu le projet de contrat qu'elle avait négocié, elle a constaté, par une lecture minutieuse, que certains éléments ne correspondaient pas à ce qui, pour elle, avait été décidé lors de la négociation avec le partenaire. Des dispositions impromptues étaient désormais à l'avantage exclusif du partenaire, qui avait été chargé de préparer l'acte. La responsable n'ayant pas été prévenue de ces modifications soudaines, elle a jugé ce comportement inconvenant dans le cadre d'une relation d'affaires. Immédiatement, elle a fait parvenir un message électronique au responsable du projet pour l'organisation partenaire :

« Si vous avez pris en compte la plupart des décisions, vous avez également rajouté une limitation du montant des redevances qui n'a pas été acceptée de notre part ! Entre nous, il aurait été plus élégant de travailler en mode "suivi des modifications" pour plus de transparence. »

Au travers de l'agacement perceptible dans le message, on peut voir la manifestation du besoin de justice interactionnelle qui, en tant que qualité du traitement qu'elle est en droit de recevoir au sein de la relation d'échange, est à rattacher aux constituants du contrat psychologique. On ajoutera que ce sentiment s'est très clairement accompagné de suspicions et d'une mise en doute de l'honnêteté du partenaire. La responsable a même éprouvé de la colère, pensant qu'on essayait de la bernier en divulguant des informations tronquées.

- La justice distributive

Les questions de justice distributive apparaissent avec beaucoup de netteté dans les cas *Vision3D*, *Fusiotronic* et *Métavaccin* au sens où les protagonistes interrogent le rapport entre leurs contributions à l'alliance et les rétributions qu'ils en retirent. La société *Fusiotronic* se voit proposer un projet de contrat dont le contenu précise que tous les fruits de la collaboration sans exception échoiront au partenaire. La responsable des négociations qualifie « d'inacceptable » cette disposition contractuelle. Dans la mesure où chaque partenaire participe au succès de la collaboration, il lui paraîtrait anormal que les résultats profitent seulement à l'un d'eux. C'est-à-dire qu'elle dénonce une absence de proportionnalité entre les efforts fournis et les gains retirés de la collaboration.

Le contrat passé par *Vision3D* est également un contrat qui a pu être perçu comme déséquilibré et dans le cadre duquel les considérations de

justice distributive ont joué un rôle important. Les articles comprenant les clauses pénales prévoyaient l'obligation pour *Vision3D* de verser une somme forfaitaire et irréductible de dix millions de francs¹ à chacun des autres contractants si elle ne remplissait pas ses obligations. Lors d'une consultation par lettre, l'avocat souligna combien les pénalités étaient encourues de manière totalement déséquilibrée.

La situation est enfin très comparable dans le cas *Métavaccin* où, aux yeux du dirigeant, les sommes reversées par le partenaire, bien que prévues par contrat, étaient trop faibles. Or, c'est bien cette distribution complètement déséquilibrée des sanctions qui est à l'origine des tensions qui commencent à se dessiner. La consultation d'un avocat aboutira d'ailleurs au déclenchement d'une procédure judiciaire entre les anciens partenaires.

Pris ensemble, les cas *Fusiotronic*, *Vision3D* et *Métavaccin*, permettent de souligner encore une fois l'importance accordée à la justice distributive dans la gestion des alliances, de même que la forte insatisfaction de la part de ceux qui s'en estiment victimes.

- La justice procédurale

Dans le cadre de notre étude, l'idée d'une justice procédurale ressort pour le cas *Heureux*. Les dirigeants de la société étaient, du fait de leur faiblesse, placés en état de subordination presque totale à l'égard de leur partenaire. C'est à cette occasion qu'ils ont pu juger du comportement de leur partenaire dans la mise en œuvre de certaines décisions.

« Dès le début, on n'avait pas trop le choix, le contrat était du style à prendre ou à laisser. [...] Et dès la deuxième série de négociations, il nous a dit, comme ça : "vous signez, de toute façon, vous n'avez pas le choix" » (cogérant de l'entreprise)

La partie la plus faible s'est alors sentie injustement traitée, non pas sur l'attribution des droits et des obligations, mais au regard du déroulement de la négociation, notamment en raison de l'usage abusif d'un pouvoir. Les dirigeants se sont soumis à ce pouvoir. Néanmoins ils ont nourri des sentiments très négatifs à l'égard de leur partenaire, accom-

¹ De l'ordre de 1,5 millions d'euros.

pagnés d'une certaine humiliation au moment de la négociation, laquelle semble s'être progressivement muée en rancœur.

Au travers des cas évoqués, on saisit donc toute l'importance des considérations de justice comme ensembles de normes. Les comportements qui s'en écartent ne sont pas jugés acceptables. À cet égard, le contrat n'apparaît d'aucun secours pour rendre acceptable une attribution de droit ou un comportement jugé injuste. Dans ce cas de figure, le sentiment que le partenaire ne s'est pas comporté de manière adéquate subsiste, malgré la manière dont le contrat spécifie les processus ou répartit les droits entre les partenaires.

Proposition 4a : Lorsqu'il y a divergence entre le contrat écrit et les normes de justice (interactionnelle, distributive ou procédurale), les managers tendent davantage à se fonder sur les normes de justice pour construire leur contrat psychologique.

Les cas permettent également de mettre en évidence, de manière très nette, que du respect des normes de justice dépend la qualité des relations entre les partenaires que ce soit le respect qu'ils se portent ou de l'implication qu'ils ressentent envers l'alliance. On peut donc poser la proposition suivante :

Proposition 4b : Le sentiment que les obligations dérivées des normes de justice (interactionnelle, distributive ou procédurale) n'ont pas été satisfaites, tend à diminuer la qualité relationnelle.

Discussion

Les études sur les relations interorganisationnelles avaient classiquement souligné que le contrat formel initial n'était pas suffisant pour expliquer l'évolution des alliances et des partenariats (Ariño et De la Torre, 1998 ; Doz, 1996 ; Gulati et al., 1994 ; Lui et Ngo, 2005). Notre travail ajoute une précision supplémentaire : le contrat formel n'est pas suffisant pour expliquer le contrat lui-même, au sens de l'ensemble des obligations qui sont perçues par les partenaires. C'est-à-dire que le contrat écrit et même les promesses échangées ne rendent pas compte de la richesse de la représentation des obligations contractuelles. Dès l'origine, ce que les parties ont compris de leurs obligations peut n'être pas partagé. À ce titre, les considérations relatives à la culture organisationnelle et à la justice organisationnelle fournissent un élément im-

portant d'explication des différences dans les représentations car l'ambiguïté du contrat leur permet de s'exprimer. La notion de contrat psychologique permet donc d'intégrer les considérations normatives que nombre de travaux abordent séparément, qu'il s'agisse de la culture (Kaufmann et Tödtling, 2001) ou des considérations de justice (Husted et Folger, 2004 ; Scheer et al., 2003).

De ce fait, la possibilité d'un déphasage entre le contrat formel et le contrat psychologique conduit à mettre en relief l'importance des mécanismes qui pourraient assurer leur convergence. Le contrat formel, en particulier, apparaît bien comme un instrument pouvant se développer avec la confiance et la qualité relationnelle (Lui et Ngo, 2004 ; Luo, 2002 ; Mayer et Argyres, 2004 ; Poppo et Zenger, 2002). Autrement dit, contrat et confiance n'entretiennent pas des rapports contradictoires, comme on a pu le soutenir, mais sont des mécanismes complémentaires pouvant s'alimenter (Brousseau, 2000).

Dans la mesure où le contrat est un document négocié, les parties discutent de sa rédaction au cours d'un processus. Plus la négociation est approfondie, plus il existe de chances que les parties s'aperçoivent qu'elles ont éventuellement des représentations différentes du contrat. Dans ces conditions, un contrat plus volumineux et réellement négocié peut permettre de lever les incompréhensions et de remédier à des divergences qui auraient pu passer inaperçues au gré de négociations plus rapides. Dans notre étude exploratoire, ce phénomène ressort en négatif, dans la mesure où les contrats ont été faiblement rédigés et peu discutés. La phase de rédaction du contrat est donc un moyen de favoriser la communication des parties sur le contenu du contrat, laquelle doit permettre de faire passer le contrat psychologique du statut implicite au statut explicite (Guest et Conway, 2002).

Bibliographie

- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press.
- Ariño A. et De la Torre J. (1998), « Learning from Failure : Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 306-325.

- Ariño A., De la Torre J. et Doz Y. (2005), « Relational Quality and Trust in Strategic Alliances », *European Management Review*, vol. 2, n° 1, p. 15-27.
- Ariño A., de la Torre J. et Ring P. S. (2001), « Relational Quality : Managing Trust in Corporate Alliances », *California Management Review*, vol. 44, n° 1, p. 109-131.
- Bouty I. (2000), « Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges between R&D Researchers across Organizational Boundaries », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 50-65.
- Brousseau E. (2000), « Confiance ou contrat, confiance et contrat », working paper, Paris.
- Brown J.R., Dev C.S. et Lee D.J. (2000), « Managing Marketing Channel Opportunism : The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms », *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 2, p. 51-65.
- 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. (2000), « A Resource-Based Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 31-61.
- Davenport S. et Miller A. (2000), « The Formation and Evolution of International Research Alliances in Emergent Technologies : Research Issues », *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, n° 2, p. 199-213.
- De Rond M. et Bouchikhi H. (2004), « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 15, n° 1, p. 59-69.
- Doz Y. (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes? », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Summer, Special Issue, p. 55-84.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Folger R. et Cropanzano R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications.
- Guest D.E. et Conway N. (2002), « Communicating the Psychological Contract : An Employer Perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n° 2, p. 22-38.
- Gulati R., Khanna T. et Nohria N. (1994), « Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances », *Sloan Management Review*, Spring, p. 61-69.

- Hill R.C. et Hellriegel D. (1994), « Critical Contingencies in Joint-Ventures : Some Lessons from Managers », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 594-607.
- Ho V.T. (2005), « Social Influence on Evaluation of Psychological Contract Fulfillment », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 113-128.
- Husted B.W. et Folger R. (2004), « Fairness and Transaction Costs : The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization », *Organization Science*, vol. 15, n° 6, p. 719-729.
- Kaufmann A. et Tödtling F. (2001), « Science-Industry Interaction in the Process of Innovation : The Importance of Boundary-Crossings between Systems », *Research Policy*, vol. 30, n° 5, p. 791-804.
- Kim W.C. et Mauborgne R. (1993), « Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 502-526.
- Lui S.S. et Ngo H.Y. (2004), « The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-Equity Alliances », *Journal of Management*, vol. 30, n° 4, p. 471-485.
- Lui S.S. et Ngo H.Y. (2005), « An Action Pattern Model of Inter-Firm Cooperation », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, p. 1123-1153.
- Luo Y. (2002), « Contract, Cooperation and Performance in International Joint-Ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 903-919.
- Mayer K.J. et Argyres N.S. (2004), « Learning to Contract : Evidence from the Personal Computer Industry », *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 394-410.
- Monin P. (1998), « La contractualisation formelle et psychologique entre les membres du noyau stratégique des filiales communes internationales », thèse en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III.
- Morrison E. et Robinson S.L. (1997), « When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 226-256.
- Osborn R.N. et Hagedoorn J. (1997), « The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 261-278.

- Park S.H. et Russo M.V. (1996), « When Competition Eclipses Cooperation : An Event History Analysis of Joint-Venture Failure », *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Park S.H. et Ungson G.R. (2001), « Interfirm Rivalry and Managerial Complexity : A Conceptual Framework of Alliance Failure », *Organization Science*, vol. 12, n° 1, p. 37-53.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes of Complements? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 707-725.
- Rigby D. (2001), « Management Tools and Techniques : A Survey », *California Management Review*, vol. 43, n° 2, p. 139-159.
- Ring P.S. et van de Ven A.H. (1994), « Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Robinson S.L. (1998), « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 574-599.
- Rousseau D.M. (1989), « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contract in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.
- Rousseau D.M. (1998), « The 'Problem' of the Psychological Contract Considered », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, supplement 1, p. 665-671.
- Rousseau D.M. (2001), « Schema, Promise and Mutuality : The Building Blocks of the Psychological Contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 511-541.
- Scheer L.K., Kumar N. et Steenkamp J.-B. E. M. (2003), « Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 3, p. 303-316.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A. et MacAvoy T.C. (1998), « Alliance Management : A View from the Past and a Look to the Future », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 6, p. 31-61.
- Steensma H.K. et Lyles M.A. (2000), « Explaining Ijv Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 7, p. 831-851.
- Thomas D.C., Au K. et Ravlin E.C. (2003), « Cultural Variations and the Psychological Contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 5, p. 451-471.

Thompson J.A. et Bunderson J.S. (2003), « Violations of Principle : Ideological Currency in the Psychological Contract », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 4, p. 571-586.

Winch G.M., Clifton N. et Millar C. (2000), « Organization and Management in an Anglo-French Consortium : The Case of Transmanche-Link », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 5, p. 663-685.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research Methods - Third Edition*, Sage Publications.

Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, vol. 9, n° 2, p. 141-159.