

## Vers un tableau de bord de pilotage des coopérations: Etude de cas

### [ Towards a cooperation management dashboard: Cases study ]

*Achelhi Hicham*

Professeur, Laboratoire de Gestion, Droit Interculturel et Mutations Sociales, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger,  
Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** In the literature, many factors of sustainability of alliances are found: complementarity of resources, trust, cultural differences, degree of experience, symmetry and asymmetry, learning, coordination and control, trust, learning,... The knowledge of these factors does not allow in no case to manage the cooperation project while guaranteeing effectiveness and efficiency. Our work is based on a longitudinal study and interviews with responsables of inter-university cooperation. This work allows us to high light the importance of success factors over time. Knowing this variability of the factors importance over time is an important step in the development of a cooperation management dashboard.

**KEYWORDS:** Cooperation management, Performance, success factors, cases study.

**RESUME:** Dans la littérature, on retrouve de nombreux facteurs de durabilité des alliances: complémentarité de ressources, confiance, différence culturelle, degré d'expérience, symétrie et asymétrie, apprentissage, coordination et contrôle, confiance, apprentissage, ... La connaissance de ces facteurs ne permet en aucun cas de piloter un projet de coopération en garantissant son efficacité et son efficience. Notre travail se base sur une étude longitudinale et des interviews avec les responsables de coopérations inter-universités. Ce travail nous a permis de mettre la lumière sur l'importance des facteurs de réussite et sa variation dans le temps. La connaissance de cette variation de l'importance des facteurs dans le temps est une étape importante dans le développement d'un tableau de bord de pilotage des coopérations.

**MOTS-CLEFS:** Management de coopération, performance, facteurs de réussite, Etude de cas.

#### 1 INTRODUCTION

Ce travail complète notre travail publié en 2016 [1] dans le journal IJIAS (*International Journal of Innovation and Applied Studies*). [1] présente le rôle de la coordination dans le pilotage des alliances stratégiques. Nous nous sommes basés sur une recherche-action réalisée lors de la mise en place et le pilotage d'un projet Tempus. Nous avons montré que le processus coordination-coopération doit traverser les différents niveaux (stratégique, tactique et opérationnel) de tous les partenaires pour garantir la réussite du pilotage de la coopération.

Dans cet article, nous nous intéressons aux facteurs de réussite des coopérations comme base de suivi et de pilotage. La finalité de nos recherches est de mettre en place un tableau de bord de management des coopérations. Notre étude de cas prend en considération nos travaux de recherche sur le projet de coopération inter-universités (Tempus). Ce travail a été élargi et enrichi via une enquête avec les responsables d'autres projets de coopérations inter-universités (Erasmus+).

Une coopération inter-établissements est un accord, officiel ou officieux, conclu entre entités indépendantes, à plus au moins long terme mettant en commun des ressources, impliquant des interactions planifiées et coordonnées afin de réaliser l'objet de l'accord.

Les coopérations sont devenues des outils stratégiques incontournables. Elles permettent de créer un avantage concurrentiel [2], [3], [4], [5], [6], de consolider leur compétitivité [7], [8], d'avoir plus de visibilité [9] d'améliorer leur efficacité [10], accéder à de nouveaux marchés [11], [12], réduire sa zone d'incertitude [13], d'obtenir une économie d'échelle [14], de créer de la valeur [15], [16], [17], et d'accéder à des ressources stratégiques [14], [18]. Le déficit de ressources est présenté comme un handicap entraînant les entreprises rationnellement vers les alliances stratégiques [19].

Plusieurs études montrent un taux d'échec de projets de coopérations élevé allant jusqu'à 80%: 28,5 % [20], entre 50 et 80% [21], [22], [23], ou 60-70% (KPMG, 1996) ou environ 60% [24], entre 30% et 70% [25] ou entre 30 % et 70 % selon le contexte étudié [26].

Les conséquences de l'échec de ces projets peuvent être graves pour la coopération et aussi pour les entreprises impliquées. L'échec de coopération peut en conséquence conduire à la destruction de la valeur actionnariale [8].

Le but ultime de nos recherches est de répondre à une problématique industrielle en répondant à la question suivante: comment se fait-il que malgré un nombre important de recherches sur la thématique des coopérations, ce taux d'échec soit aussi élevé ?

L'objectif de cette étude est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du management de projets de coopérations inter-organisations. Nous nous basons sur des études de cas afin de vérifier la validité de nos hypothèses de recherche.

Plusieurs recherches ont été publiées sur les coopérations. Nous constatons qu'un grand nombre de ses études s'intéressent à expliquer son intérêt et à montrer ses avantages. Peu d'études portent sur son pilotage [1] et rares sont les études empiriques [27]. C'était aussi un besoin ressenti par notre équipe lors du pilotage de projet de coopération internationale inter-universités.

Au niveau de la performance des coopérations, l'examen des recherches empiriques soulève davantage de questions qu'elles n'apportent de réponses [28]: les controverses sont nombreuses et les liens avec les autres mesures des issues des relations encore ambiguës.

A ce constat s'ajoute que peu de managers et de dirigeants ont plus qu'une compréhension superficielle du pilotage et de ce qui entraîne les conséquences économiques et concurrentielles des coopérations stratégiques [29]. Dans ce sens, plusieurs responsables que nous avons interviewés ne mettent pas la différence entre le pilotage d'une coopération et le management d'un projet. Pour eux, c'est aussi un projet comme un autre, avec des problèmes liés à des contraintes techniques, managériales et humaines.

Ces différents constats permettent d'expliquer en partie le taux élevé d'échec des coopérations. Ce taux d'échec élevé montre clairement que les coopérations sont complexes à gérer et semées de risques [30], de l'existence d'un décalage de la compréhension théorique des coopérations et la pratique de leur management en réalité [31] et que les études réalisées ne répondent pas aux attentes de performance de ce type de projets [32], [33], [34].

Nous avons l'impression que les choses n'ont pas trop évolué depuis le constat de [35], malgré le nombre élevé des recherches et études dans le domaine des coopérations. En réalité, le monde des affaires évolue et les études essaient de le suivre. C'est ce qui crée ce décalage observé.

#### **CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Pour [36], un cadre conceptuel « décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles ».

Ce travail est une tentative d'apporter un nouveau regard sur le pilotage de management des coopérations. Nous nous basons sur l'étude des critères de réussite et de durabilité des projets de coopérations. Notre hypothèse principale est que l'importance des facteurs de réussite est évolutive dans le temps, ce qui complexifie encore plus le management des coopérations.

Notre étude est basée sur une étude longitudinale de pilotage d'une coopération entre universités. Cette étude a été complétée par des interviews avec les différents intervenants et responsables de cette coopération.

D'autres interviews basés sur le même questionnaire ont été effectués avec les pilotes d'autres projets du même type.

Dans cet article, nous présentons la notion de performance de projet de coopération, puis nous définissons les critères de réussite d'une coopération afin de constituer notre grille de lecture; finalement, nous présentons les résultats de notre étude de cas et les conclusions.

## 2 ETAT DE L'ART

La thématique des coopérations inter-organisation a fait l'objet de plusieurs études depuis les années 1980. [14] ont recensé sept théories utilisées par les chercheurs pour tenter d'expliquer l'émergence et le fonctionnement des coopérations: la théorie des coûts de transaction, la Ressource-based view, la théorie des jeux, le modèle du comportement stratégique, la théorie de la décision, la théorie de l'échange social, la théorie du pouvoir de marché et enfin l'approche par la dépendance des ressources. En plus de ces sept théories, d'autres ont été mobilisées comme la théorie de l'agence [37].

### 2.1 LA PERFORMANCE DES COOPÉRATIONS

Malgré l'abondance relative des recherches sur les coopérations, leur performance est un des aspects les plus difficiles à appréhender [14].

Il n'existe pas de consensus sur la mesure de la performance des projets de coopérations, ce qui explique en partie le moindre volume de recherche portant sur ce domaine [8], [38], [39].

La performance des coopérations peut être appréciée par la perception des échecs ou succès des partenaires [5], l'accès au marché [12], [40], la stabilité de la relation [41], l'atteinte des objectifs [1], [15], [40], [42], [43], le maintien ou l'amélioration des relations [44], la longévité [45], la stabilité [46], .... La performance aurait ainsi plusieurs dimensions et dépendrait entre autres des attentes de chaque partenaire de la relation. Elle est souvent évaluée à travers la survie, la durée, la stabilité et l'issue des projets de coopérations.

La longévité de la coopération, c'est-à-dire la durée de la période de survie de l'accord [47], est un véritable enjeu dans le management stratégique. En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie et les taux d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine de manière précoce [48], [49].

Plusieurs auteurs ont relié la performance de la coopération à l'expérience antérieure et continue dans ce type de projet [50], [51], [52]. Un corpus important de recherches empiriques a souligné l'impact positif du recours à l'expérience accumulée de l'alliance et au partage informel des enseignements tirés [51].

En revanche, plusieurs auteurs ont abordé ce sujet en définissant les causes de l'arrêt d'une coopération: divergence les objectifs [2], [8], [53], le choix du partenaire [46]; divergence entre les cultures/ structure de management «fit organisationnel» [54], [55], [56], [57], rivalité inter-firmes [46], [57], conflits entre les visions long terme versus court terme [14], différence d'objectifs [49], différences culturelles [56], [58] et de différentes nationalités [59], la politique du gouvernement [60], la structure de l'industrie [2], le champs de l'alliance [55], [59], émergence d'un différend entre les alliés [49].

D'autres auteurs se sont focalisés sur les facteurs managériaux contribuant à l'échec d'une coopération. On relèvera: l'inaptitude des firmes à comprendre et s'adapter à de nouveaux modèles de gestion exigés par l'alliance [1], [14], l'absence de mobilisation des ressources internes nécessaires au soutien du projet pour honorer l'engagement initiale envers la coopération [3], les difficultés de s'adapter aux importants changements de l'environnement interne et externe de deux firmes [61], [62], l'existence de la tension entre la coopération et la compétition [14]. Tandis que d'autres auteurs ont abordé le rôle de la gouvernance de l'alliance et l'expérience antérieure dans la réussite des alliances. [63] parlent de « Collaborative How Know », il s'agit des aptitudes à gérer une coopération.

D'autres auteurs ont travaillé sur les facteurs de réussite des coopérations pour présenter la performance des coopérations. Ce point sera développé dans la partie suivante.

### 2.2 FACTEURS DE RÉUSSITE

Face à ces conceptions alternatives du succès des relations coopératives, une voie apparaît qui semble pouvoir évaluer la satisfaction des partenaires par rapport à des critères [8], [31], [40], [64], [65], [66].

Les auteurs ont tenté de regrouper ces facteurs pour mieux les appréhender. [64] les a regroupés en deux types: facteurs internes et facteurs externes.

- Les facteurs internes concernent les partenaires (expériences de coopération, asymétrie des partenaires, nombre de partenaires, ...), le fonctionnement (engagement, confiance, compatibilité des cultures organisationnelles des partenaires) et les attributs du partenariat (stratégie, structure du capital, structure de gouvernance, ...)
- Les facteurs externes se focalisent sur l'environnement du pays d'accueil (Distance culturelle, Risque pays, Politique gouvernementale) et les caractéristiques et dynamique du secteur d'activité.

En revanche, [65], les ont regroupés en quatre catégories: les indicateurs de performance des partenaires, les indicateurs de performance, les indicateurs de performance de la relation entre les partenaires, les indicateurs composites qui peuvent concerner plusieurs des trois objets précédents de la performance des alliances.

Pour [66], il les a regroupés en deux catégories:

1. Facteurs structurels: compatibilité, sélection des partenaires, politiques gouvernementales
2. Facteurs liés au processus: ressources humaines, confiance et engagement mutuel, contrôle et pouvoir de participation, culture inter-organisationnelle.

Notre recherche et notre expérience de projets de coopération nous pousse à proposer un autre groupement des facteurs: facteurs stratégiques, facteurs sociaux et facteurs liés au management du projet.

Les projets de coopérations sont des décisions stratégiques prises par les responsables de structures partenaires. Forcément, la réussite de la coopération est en relation avec des facteurs stratégiques ou vu comme tel par les partenaires.

La continuité des projets dépend de la motivation des individus à travailler et à continuer à travailler ensemble. Au-delà des facteurs stratégiques, les facteurs sociaux et personnels jouent un rôle déterminant dans la réussite (ou l'échec) des projets de coopération.

La coopération inter-établissement est avant tout un projet. Le pilotage de projet de coopération nécessite des compétences managériales afin de mener les différentes équipes du projet d'atteindre les objectifs en respectant le tripartite du projet: délais, coût et résultat (qualité).

Dans ce qui suit, nous allons présenter les facteurs de réussite qui peuvent être considérés comme facteurs stratégiques, sociaux et managériaux.

#### FACTEURS D'ORDRE STRATÉGIQUE

**Objectifs partagés ou intérêts similaires:** les définitions des coopérations présentent les mêmes éléments de base: travailler ensemble pour atteindre un objectif partagé. « Coopérer c'est opérer ensemble, agir ensemble, travailler conjointement, et cette action collective ne peut se consolider que si l'on partage des enjeux communs » [67]. Le partage d'un objectif commun constitue « la condition sine qua non de la coopération » [68].

**Complémentarité des ressources:** un certain nombre d'études [27], [69], [70], [71], [72], [73], [74] montrent qu'au-delà de la motivation traditionnelle de partage de coûts, l'une des principales motivations qui poussent les firmes à collaborer entre elles est la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. « La coopération inter-firmes permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes. » [75].

**L'apprentissage ou le transfert de connaissance:** selon [76], la coopération est considérée comme un processus d'adaptation de raisonnements et/ou de mise en commun de connaissances afin de résoudre un problème. L'apprentissage est la capacité d'intégrer des connaissances externes en transformant ses routines et ses processus organisationnels [12]. [77] montre qu'il existe deux facteurs qui poussent les entreprises à coopérer: le partage de frais et le partage des connaissances. Il est reconnu que l'un des nombreux avantages des accords de coopération est l'opportunité d'apprendre des nouveaux partenaires.

**Engagement:** pour [78], la coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel [1]. Celui-ci assure la réciprocité des rapports, le « donnant-donnant » développé par les économistes, notamment à travers la théorie des jeux. [78] définissent la coopération comme un mode de coordination reposant sur l'engagement des représentants de chaque partenaire. L'engagement implique un effort des deux alliés pour maintenir l'accord [79]. Plus l'engagement des alliés est important, plus la performance de l'alliance est élevée [80], [81].

## FACTEURS D'ORDRE SOCIAUX

**Proximité géographique:** La proximité géographique a donné lieu à de multiples réflexions sur le rôle du territoire dans la dynamique économique sous des angles et des appellations divers: « districts industriels » [82], « district culturel » [83], « cluster » [84].

La proximité géographique peut être un facteur stratégique et un facteur social.

La proximité géographique est considérée par plusieurs auteurs comme un facteur social car elle favorise les rencontres donc, le développement de relation interpersonnelle, proximité culturelle et avec le temps et la fréquence des relations, il permet le développement de la confiance.

En même temps, dans le cas des relations industrielles, afin de réduire le délai et les coûts de logistique, plusieurs fournisseurs décident de s'implanter et de produire à coté de leurs clients. Dans ce cas, la proximité géographique est un facteur stratégique.

Dans notre cas, les projets Tempus ou Erasmus+ exigent des partenaires de différents pays et continent. Donc, la proximité géographique n'est plus un facteur stratégique. En revanche, dans le cas du choix du partenaire du même pays, le choix se fait plus par affinité personnelle que par proximité géographique. Par exemple, les partenaires Icré@ d'un même pays sont de villes loin géographiquement. Le choix s'est fait par affinité personnel et par relations antérieures.

**Confiance et confiance ex ante:** [27], [72], [73], [74] et [85] définissent deux acceptions de la confiance: la confiance Ex ante et la confiance.

Pour eux, la confiance Ex ante caractérise les relations préexistantes à la coopération. Elle résulte de la réputation dont jouissent les acteurs ou de leurs relations préalables. Pour Pratt et al. (1984, citée par [86]) la réputation représente un stock important de valeurs qui peut inciter à un comportement loyal qui doit produire de la confiance. [87] considère d'ailleurs la réputation comme un moyen d'identifier les bons alliés.

Même en absence de confiance ex ante, les négociations et le travail collectif permettent aux partenaires d'amorcer l'établissement d'une confiance minimum. L'apprentissage de la relation et l'expérience deviennent alors les moteurs de la confiance. Elle se construit au cours de processus de test implicite d'épreuves et de mise en cohérence des objectifs de la coopération. [27] ou serait générée par l'expérience acquise sur un grand nombre de transactions [78], [88].

**Appartenance au groupe:** plus une personne a de contacts avec un groupe social, plus son identification à ce groupe sera forte s'il juge l'identité sociale attractive [72], [89], [90]. Parce que cette situation favorise la proximité sociale, l'individu a tendance à coopérer car il va davantage faire confiance aux membres de ce groupe [72].

**Relation interpersonnelle:** l'initiation des liens entre acteurs dépend la genèse de l'indispensable confiance [12], [86], [91], [92] et décourage la malhonnêteté. Elles peuvent aussi constituer une façon non institutionnalisée de garantir les échanges [86] et par cela garantir la pérennité de la coopération.

**Proximité culturelle:** plusieurs auteurs ont mis l'accent sur la dimension culturelle [93] et plus particulièrement sur l'écart culturelle [94]. La proximité culturelle est un facteur qui facilite en travail collectif, donc favorise de développement du projet coopératif. En revanche, l'écart culturel risque l'arrêt du travail collaboratif et l'échec des coopérations. Cet écart engendre une méfiance à l'égard de l'allié, une interprétation biaisée de ses véritables intentions stratégiques voire une adversité interne exacerbée [95]. Une spirale négative peut même se former, rendant utopique la création d'une connivence censée favoriser l'auto-contrôle et la solidarité dans l'action [96], [97], [98], [99].

À cet égard, [100] présente le risque lié à l'écart culturel en donnant l'exemple de l'alliance nouée en 1998 entre le constructeur automobile américain Chrysler et le constructeur allemand Daimler-Benz. Cette alliance a connu des difficultés à cause de la différence (écart) culturelle.

**La communication interpersonnelle ou sociale (CS):** par rapport à la communication, nous allons la partager en deux volets: communication entre les membres d'équipes (Communication sociale CS) et communication de l'équipe de management de la coopération qui sera présentée dans la partie en relation avec les facteurs managériaux (communication managériale CM).

La communication, d'après les sociologues est le passage obligé pour entrer en relation avec autrui. Pour F.W.Taylor, capacité de communication, objectif commun et volonté personnelle fondent la coopération dans l'organisation. La communication et le face-à-face gènèrent la coopération. « La situation de face à face permet véritablement de nouer la relation et ouvre ainsi la porte à des mécanismes de coopérations plus informelles et fondées sur l'échange social » [86]. Elle

permet de générer la coopération dans la résolution de problème et la négociation. [88]. Pour coopérer, il est nécessaire « d'échanges, de confrontations, et de négociations » entre les différents acteurs [85], [101].

Quant aux dissimilitudes linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales), elles provoquent des maladrotes, des frustrations et une carence de cohésion nuisant à la qualité de la relation [102], [103]. En appauvrissant les échanges d'idées, elles provoquent une incapacité à renégocier les termes de l'accord face aux évolutions de l'environnement [7], [65].

#### FACTEURS D'ORDRE MANAGÉRIAUX

**Communication managériale (CM):** par rapport à la communication de l'équipe de management, plusieurs auteurs ont signalé son importance sans réellement la relier avec l'équipe de pilotage de coopération. « Le traitement explicite du rôle de la communication est fréquemment oublié dans les descriptions par les économistes du processus de coordination inter-firmes » [104], [105]. Même si elle est considérée comme l'une des bases de la coopération en jouant un rôle central pour son efficacité [67]

**La coordination:** La coordination est la réflexion sur « la meilleure façon » pour atteindre les objectifs du groupe. Les établissements alliés sont confrontés au problème est la « coordination optimale des ressources le long de la chaîne de valeur » [106], [107]. Au fil du temps et d'avancement des activités, cette coordination devient à la fois plus nécessaire et plus difficile.

Par la coordination, on cherche le gain collectif grâce à l'agencement et l'organisation des travaux des différentes partenaires. C'est la réflexion sur l'organisation de l'action individuelle pour une efficacité collective. [1]

**Division de travail:** « la coopération ne va pas sans la division du travail. Elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel. » [27]

La division de travail entre les différents membres de l'équipe permet l'implication des membres d'équipe et favorise le développement de relation sociaux (liens interpersonnels, confiance, ...)

Le tableau suivant présente un résumé des facteurs cités dans la littérature. Il représente notre grille de lecture:

**Tableau 1. Résumé des facteurs de réussites cités par les auteurs**

Classement Facteurs	
Stratégiques	Objectifs partagés
	Complémentarité des ressources
	Apprentissage
	Engagement
Sociaux	Communication
	Confiance et confiance ex ante
	Proximité ou compréhension mutuelle des cultures
	Appartenance au groupe
	Relation interpersonnelle
	Proximité géographique
Managériaux	Communication
	Coordination
	Division de travail

Les questions que nous nous sommes posées à ce stade sont:

- Les facteurs ont ils le même niveau d'influence sur la réussite de la coopération ?
- Comment un pilote de coopération peut-il optimiser le management de son projet en se basant sur ces facteurs ?

### 2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

En général, nous avons observé qu'au lancement des projets de coopérations les partenaires ne se connaissent pas ou peu: les accords de coopération sont signés par les responsables des établissements (niveau stratégique). Après les formalités, ce sont les équipes du niveau tactique qui se mettent autour de la table pour leurs exécutions. Les représentants présents aux réunions de coordination ou aux réunions thématiques défendent les intérêts stratégiques de leurs établissements.

Nous pouvons supposer à ce stade, que le rôle des facteurs stratégiques est important pour la poursuite de la coopération. En revanche, vu l'absence des relations sociales entre les membres des partenaires, leur rôle est faible.

En même temps, le rôle du management du projet de coopération est important pour la gestion et l'avancement des activités. La connaissance générale du projet par les équipes tactiques reste limitée. « Lors de nos discussions et interviews avec les coordinateurs locaux sur les objectifs généraux du projet, 57,14 % ne connaissent pas les livrables du projet ». [1]

D'où l'importance du rôle du management du projet. Il est aussi important pour réguler les tentatives de comportements opportunistes qui risquent de stopper le projet. L'importance des facteurs du management est donc importante au début du projet.

Après quelques mois de travail en commun en face à face (réunions) et à distance, après plusieurs réunions de consortium (chez l'un des partenaires), le plaisir de travailler ensemble, les relations interpersonnelles, la confiance, ... commencent à prendre de l'importance dans la réussite des coopérations. Nous avons assisté à la résolution de plusieurs problèmes « stratégiques » hors réunion, dans une ambiance décontractée. Nous pouvons supposer que les facteurs sociaux prennent de l'importance après quelques mois de travail en commun. Nous supposons qu'à ce stade, les facteurs sociaux remplacent les facteurs stratégiques dans leur rôle de réussite de projet. En revanche, les facteurs managériaux gardent leur importance pour l'avancement et l'efficacité du projet. Elle reste nécessaire pour garantir la réalisation des objectifs dans les délais et en respect des contraintes.

Ainsi nous pouvons poser les hypothèses suivantes:

**Hypothèse principale:** l'importance d'un facteur dépend de l'état d'avancement de la coopération, donc variable dans le temps.

**Hyp 1.** Les facteurs sociaux sont plus importants à la fin des projets de coopération.

**Hyp 2.** L'importance des facteurs managériaux est stable tout au long de la coopération.

**Hyp 3.** Les facteurs stratégiques sont plus importants au début des projets de coopération.

### 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre étude est basée sur une étude de cas de projets de coopérations. D'après [108], l'étude de cas dispose d'un véritable potentiel heuristique. « Elle se justifie lorsque les questions 'comment' ou 'pourquoi' se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et que le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel » [108].

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative et quantitative, par étude de cas [109]. Nous cherchons à vérifier nos hypothèses en se basant sur une étude empirique sur un cas et le généralisé sur des cas similaires. Nous allons nous baser sur une étude longitudinale de cas de coopération inter-établissements. Nous allons réaliser une série d'interviews avec les responsables de cette coopération. A la suite de ce travail et afin de valider nos résultats sur d'autres cas de coopérations, nous allons interviewer les responsables de projets de coopérations similaires.

Notre approche est inductive: nous avons développé nos interprétations à partir des données [110]. Nous avons effectué des allers-retours constants et progressifs entre les données recueillies sur le terrain et un processus de théorisation [111]. L'évaluation d'une stratégie collective doit en effet être conduite dans la durée, afin de prendre en compte leurs effets indésirables [112].

Nous avons participé au montage et au pilotage du projet Tempus « icré@ ». Ce projet regroupe 14 universités de 7 pays: 7 établissements de l'UE (France, Espagne, Italie et Allemagne) et 7 du Maghreb (Maroc, Algérie et Tunisie). Un projet de 1,4 million d'euros qui a duré quatre années.

Le projet choisi pour cette étude de cas a été observée depuis le début jusqu'à la fin. Ce cas est donc relativement inédit, au sens de [113], puisqu'il ne s'agit pas d'une étude ex-post, mais bien d'un projet suivi dès le départ, à un moment où les acteurs ne pouvaient présumer de la réussite ou de l'échec de ce projet.

Nos techniques de collecte de données sont des entretiens et des discussions approfondies, des données documentaires et d'archives et l'observation. À cette liste, nous ajoutons la rédaction d'un journal [108]: les chercheurs impliqués dans le pilotage de ce projet ont tenu à rédiger des rapports de leurs réflexions sur les événements, les idées et les actions au fil du temps: ces rapports étaient les résultats du réunions internes de l'équipe de pilotage. Ce qui nous a garanti une multitude de sources d'information. La triangulation des données améliore la pertinence de l'interprétation des informations et permet de retracer plus finement la complexité des interactions entre les acteurs et leurs ressources au cours de chacune des étapes du processus de management du projet.

Pour les entretiens et les conversations de réunion avec les différents membres des différents partenaires: pendant les six (6) années de notre étude (2009 - 2015), nous sommes restés en contact étroit avec les partenaires du projet. Des entretiens officiels ont eu lieu en face à face et des conversations informelles ont eu lieu parallèlement à de nombreuses réunions de projet: plus de 80 jours de réunion de travail.

Un guide d'entretien structure chacune des rencontres, d'une durée allons d'une heure, à une heure et demie. Ces données, enregistrées et intégralement retranscrites, sont largement complétées par des données secondaires issues de l'observation des réunions avec chaque partenaire ou des réunions de consortium et des discussions informels entre l'équipe de pilotage et l'ensemble des partenaires.

Au niveau des entretiens formels, nous avons réalisé 15 entretiens (semi-directif): 11 avec les représentants légaux, les correspondants locaux et les administratifs des différents partenaires maghrébins et 4 avec les membres de l'équipe de pilotage (responsable du projet, responsable administratif, responsables d'actions). On souhaite préciser que l'avis de l'auteur de cet article n'est pas pris en considération.

Entre 2014 et 2018, nous avons réalisé 23 interviews avec les responsables et parfois membre de l'équipe de pilotage de 15 projets Erasmus+. Nous avons vérifié que ces projets étaient jugés « réussis » avant de décider d'entamer les démarches de l'interview. La réussite est en relation avec atteinte des objectifs dans la durée (critères objectifs) et dans la bonne entente entre les différents partenaires (critères subjectifs).

Pour ces entretiens, nous avons appliqués la même démarche utilisé dans le projet icré@.

## 4 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

### 4.1 RÉSULTATS

Lors des entretiens avec les responsables des projets de coopération, nous leur avons demandé de donner trois (3) notes pour chaque facteur allant de 0 à 5 (selon le degré d'importance du facteur). Ces notes sont en relation avec trois phases du projet: lancement, après la première année (souvent coïncide avec une réunion de consortium) et au dernier trimestre du projet.

Au niveau général:

Le graphe 1. Présente l'importance des différents facteurs d'une façon générale. Pour chaque facteur, nous avons pris la moyenne des trois périodes.

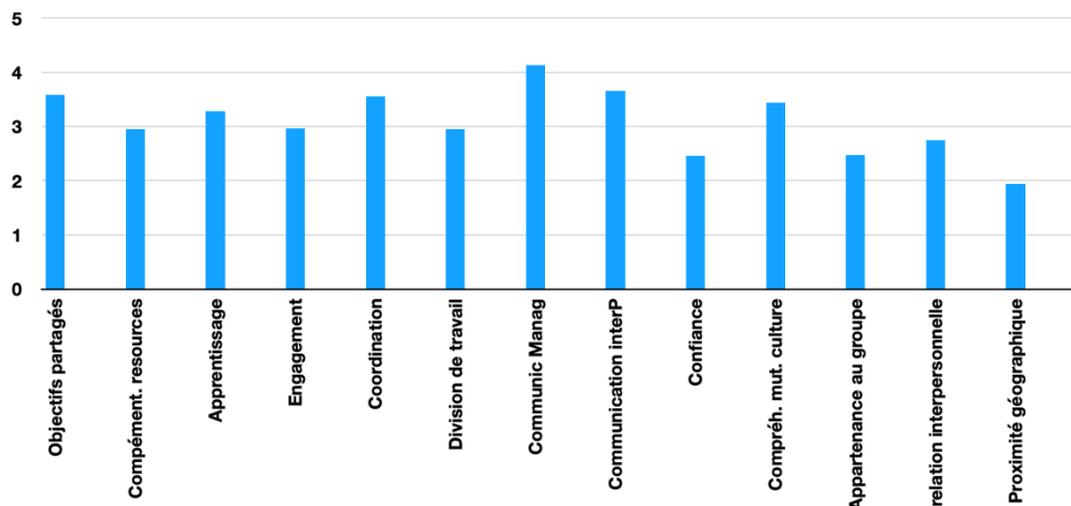


Fig. 1. L'importance des différents facteurs pour les interviewés

Ce graphe montre bien que la communication managériale est le facteur le plus important pour les interviewés. C'est le seul facteur dont la moyenne dépasse 4/5 (moyenne est de 4,13) avec un écart-type de 0,62.

Cinq facteurs (objectifs partagés, apprentissage, coordination, communication interpersonnelle et la compréhension mutuelle des cultures) arrivent en deuxième position avec une moyenne générale entre 3 et 4/5.

Ensuite la complémentarité des ressources, la division de travail, engagement et relations interpersonnelle, la confiance, l'appartenance au groupe sont classés en troisième position avec une moyenne entre 2 et 3/5.

Enfin, la proximité géographique avec une moyenne légèrement inférieur à 2 (moyenne est de 1,93) avec un écart-type de 0,52

Nous avons ensuite cherché à savoir:

1. S'il y a une différence entre le projet icré@ et les autres projets (graphe 2).
2. S'il y a une différence entre les répondants membres du projet et l'équipe de pilotage du projet (graphe 3).

Le graphe 2 présente une comparaison de l'importance des facteurs pour les répondants du projet icré@ et les répondants des autres projets. On peut remarquer l'existence de différence faible pour tous les facteurs. La différence maximale est remarquée pour la communication managériale (4,23 pour le projet icré@ et de 3,92 pour les autres projets).

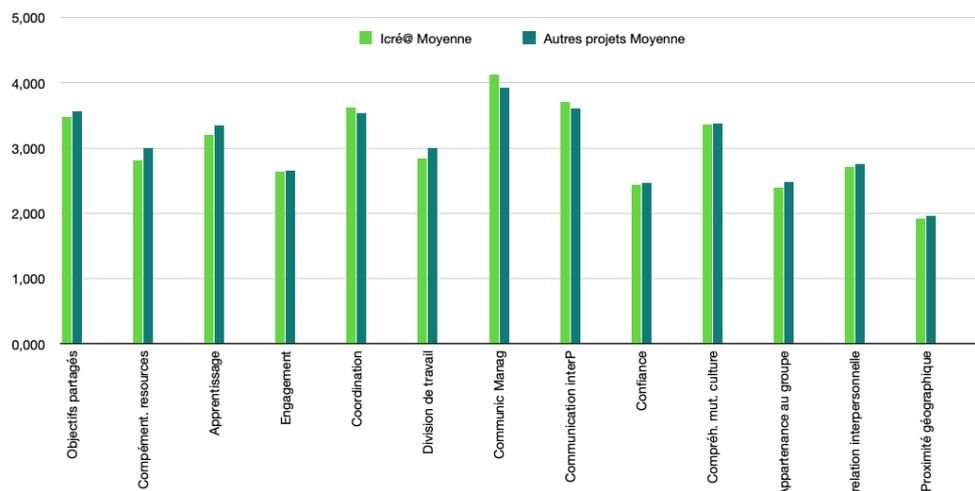


Fig. 2. Comparaison de l'importance des différents facteurs entre le projet icré@ et les autres projets

Le graphe 3 présente une comparaison entre le niveau d'importance de chaque facteur pour les membres du projet icré@ et l'équipe de pilotage de ce projet.

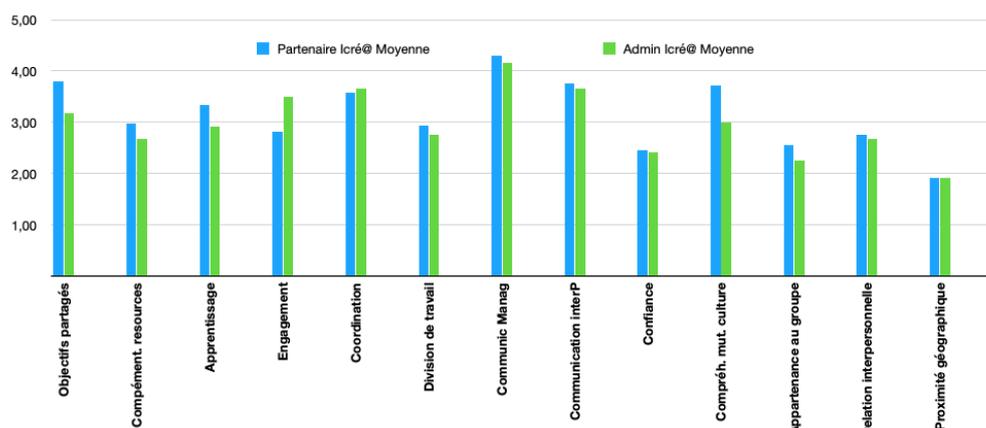


Fig. 3. Classement des critères de réussite selon les membres et les pilote du projet icré@

D'après le graphe 3, l'importance de la majorité des facteurs est presque la même entre les deux groupes. Une différence remarquable est notée pour: les objectifs partagés, l'apprentissage et la compréhension mutuelle des cultures. Pour ces trois facteurs, nous remarquons que l'attente des participants dépasse la vision des managers de projet.

Afin de comprendre l'évolution de ces facteurs dans le temps, il important de mesurer leurs degrés d'importance selon les trois périodes: lancement (P0), à la première année (P1) et à la fin du projet (Pf). Les résultats sont présentés dans le graphe 4.

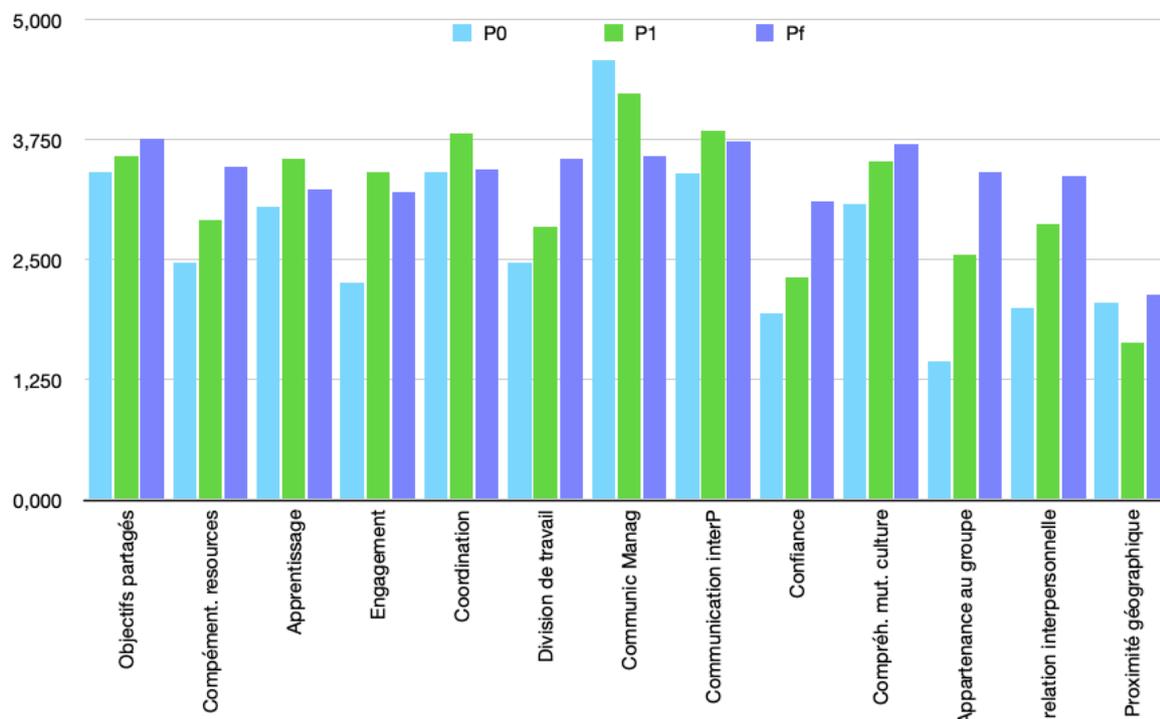


Fig. 4. Classement des critères de réussite selon les participants aux projets de coopération

Ce graphe 4 nous permet d'affirmer que l'importance de tous les facteurs est variable dans le temps. Aucun facteur n'a été jugé stable dans le temps.

D'une façon générale (sur les trois périodes), les répondants ont donné plus d'importance aux facteurs managériaux avec une moyenne générale de 3,55. Suivi des facteurs stratégiques avec une moyenne de 3,197. Les facteurs sociaux ont été classés en 3e Position avec une moyenne de 2,785.

En regardant de près l'évolution de l'importance des facteurs, nous observons que l'importance des facteurs sociaux est faible au début. En revanche leur importance dépasse celle des facteurs stratégiques vers la fin du projet: la moyenne des facteurs sociaux est de 3,468 et celle des facteurs stratégiques est de 3,421. Les facteurs managériaux ont été toujours classés en première position avec une moyenne de 3,526.

## 4.2 DISCUSSION

L'étude réalisée par le biais d'entretiens auprès des membres de partenaires des projets de coopération a conduit à présenter quelques résultats.

Ce travail nous a permis de montrer que l'importance des facteurs de réussite varie dans le temps. Aucun facteur n'est resté stable dans le temps: le facteur avec la plus faible variation entre les trois périodes est « objectif partagé » avec un écart de 0,25 entre la période où il est jugé avec la plus faible importance et celle de la plus forte importance.

Ces résultats nous permettent de valider notre hypothèse principale: l'importance d'un facteur dépend de l'état d'avancement de la coopération, donc variable dans le temps. Par conséquent, pour réussir un projet de coopération il est important de s'adapter à l'importance des facteurs.

Les répondants ont souligné l'aspect bénéfique de la communication et des rencontres en face à face lors des réunions avec chaque partenaire ou lors des réunions de consortium (surtout aux cours de la première année). Cela permet de comprendre l'avancement du projet (CM), comprendre la position des chaque partenaires pour chaque action.

Ils ajoutent que ces discussions (CS) permettent de connaître mieux l'interlocuteur. On note que les répondants ont mis l'accent sur l'importance des discussions hors cadre formel (hors réunions): les membres sont décontractés et discutent librement. Cela développe une proximité personnelle entre les membres et génère de la confiance.

D'après le graphe 4, l'importance de la majorité des facteurs sociaux est croissante dans le temps. L'importance de la communication interpersonnelle connaît une légère baisse en troisième période (Pf) et celle de la proximité géographique connaît une légère baisse lors de la deuxième période (P1). En revanche, pour ces deux facteurs, leurs importances sont plus importantes à la fin qu'au début.

Nous savons que les facteurs sociaux se développent avec l'avancement des projets, et par conséquent, leurs importances dans la réussite des coopérations est de plus en plus forte. Ces facteurs permettent de surmonter plusieurs problèmes et conflits liés aux actions des projets collaboratifs.

Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse 1: *les facteurs sociaux sont plus importants à la fin des projets de coopération.*

Pour les facteurs managériaux, l'importance de la division de travail est en croissance tout au long du projet. Chaque étape nécessite une complémentarité entre les partenaires donc nécessite une préparation du travail et une répartition des tâches avant leurs réalisations.

Au niveau de la coordination, son importance augmente puis remarque une baisse vers la fin du projet. Son importance reste aussi importante à la fin qu'au lancement. En revanche, pour la communication managériale, son importance est en baisse. Cette baisse peut être expliquée en partie par son niveau très important au début du projet et par le fait que les partenaires comprennent mieux le projet et le style de management mis en place. Aussi vers la fin du projet chaque partenaire finalise les tâches qu'il a déjà commencé.

Ces résultats nous permettent d'affirmer que l'importance des facteurs managériaux reste approximativement stable tout au long du projet. Ce qui valide notre hypothèse 2: *l'importance des facteurs managériaux est stable tout au long de la coopération.*

Au niveau des factures stratégiques, notre étude montre l'évolution de l'importance des facteurs objectifs partagés et complémentarité des ressources. En même temps, une baisse d'importance des facteurs apprentissages et engagements est constatée vers la fin du projet. Ceci peut aussi s'expliquer par le fait que l'apprentissage dans ces projets est souvent programmé au cours de la première et deuxième année. En troisième année, chaque partenaire réalise ou effectue des projets dans son établissement en s'inspirant des autres partenaires.

Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'hypothèse 3: *les facteurs stratégiques sont plus importants au début des projets de coopération.*

Ce travail nous permet aussi de présenter deux types de risques de projets de coopération:

- Le risque lié à la performance: le projet n'atteint pas les objectifs stratégiques que s'étaient fixés les partenaires.
- Les risques relationnels: caractérisés par une instabilité qui provient de l'incertitude quant aux comportements futurs des membres de chaque partenaire.

A nos yeux, les risques relationnels sont plus importants et peuvent conduire le projet vers l'échec: en cas de développement des tentations dans des groupes fondées sur un comportement opportuniste par exemple, cela peut conduire à la perte de la confiance et parfois à la perte de motivation de travailler avec le partenaire. Une perte de confiance demande plusieurs années pour retrouver le niveau de confiance initial.

En revanche, un problème stratégique peut être surmonté par la discussion et la compréhension de la position du partenaire. Cette discussion peut avoir des répercussions positives sur les liens inter-personnels et par la suite sur l'avancement du projet.

Cette constatation nous montre clairement que même si les coopérations sont des manœuvres stratégiques des organisations, il ne faut pas perdre de vue que ce sont les individus qui coopèrent au quotidien et qui contribuent, par leur implication forte ou faible, leur volonté d'apprendre, leur adhésion ou résistance, à l'échec ou au succès de l'alliance.

## 5 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Au terme de cette recherche qui tentait de montrer la variation des facteurs de réussite dans le temps tout au long de la durée de vie d'un projet coopératif. La connaissance de cette variation permet au manager d'adapter son management en fonction de l'avancement du projet.

Notre recherche bibliographique sur la performance des coopérations nous a permis de définir les facteurs de réussite. Nous avons interviewé les représentants des partenaires et responsables du projet icré@ et les pilotes d'autres projets Erasmus+.

Ce travail nous a permis de montrer que l'importance des facteurs de réussite varie dans le temps. Ce résultat valide notre hypothèse principale.

Nous avons montré que les facteurs sociaux se développent avec l'avancement des projets, et leurs importances dans leurs réussites aussi. Ces facteurs sociaux permettent de surmonter plusieurs problèmes et conflits liés aux actions des projets collaboratifs. Ce résultat valide notre hypothèse 1.

Nous avons montré aussi que les facteurs managériaux restent approximativement stables tout au long du projet avec un niveau d'importance important. La communication managériale a été classée d'une façon générale comme le facteur le plus important par les interviewés. Ce résultat valide notre hypothèse 2.

Notre étude montre aussi l'évolution de l'importance des facteurs « objectifs partagés » et « complémentarité des ressources ». En même temps, une baisse d'importance des facteurs « apprentissages » et « engagements » est constatée à la fin du projet. Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'hypothèse 3.

Les objectifs, le comportement et le rôle des membres (représentants des partenaires) évoluent avec l'avancement du projet de coopération. Le manager des projets de coopération doit chercher en permanence d'ajuster et d'équilibrer son style de management à ces changements. Cela ne peut se réaliser que si l'équipe de pilotage développe une connaissance des partenaires et de la situation grâce à l'écoute, l'observation et la discussion (formelle et informelle) avec les membres des partenaires.

La réussite d'une coopération dépend du rôle de l'équipe de pilotage. Nous pouvons citer deux risques qui leur sont liés: la performance (l'efficacité de gestion) et les risques relationnels.

En se basant sur notre expérience dans le domaine de pilotage des coopérations ainsi que la discussion avec les praticiens dans ce domaine, nous pouvons avancer que le risque relationnel est plus important. Il peut conduire le projet vers l'arrêt donc vers l'échec.

Donc, le management de la coopération dépend de l'état d'avancement du projet de coopération et doit s'adapter en fonction. Dans ce sens, il sera aussi important d'étudier la dépendance entre les facteurs en se basant sur une étude des corrélations.

Nous sommes conscients que ces résultats sont relatifs aux projets et aux personnes interviewées. Notre étude reste une tentative de classer ces facteurs selon leurs importances dans le temps. Nous sommes aussi conscients que les cas de coopération présentés dans cette étude sont des projets particuliers caractérisés par l'éloignement géographique et la diversité culturelle.

Plusieurs études ont mentionné que la proximité géographique et la proximité culturelle sont des facteurs importants dans la réussite des alliances, notamment dans le cas des réseaux de proximité géographique. Ainsi, la distance culturelle et la distance géographique ont été identifiées comme facteurs pouvant influencer le choix du mode de gouvernance de la coopération [114]. Nous avons pu le constater nous-même lors de nos études réalisées sur les technopôles en France [115], [116]. D'ailleurs lorsqu'on est proche géographiquement, il est fort probable que nos cultures soient proches aussi.

Piloter une alliance ne se limite pas à évaluer en permanence le degré d'atteinte des objectifs, le niveau d'implication des partenaires, leurs niveaux de satisfaction. Il est nécessaire d'évaluer la communication entre les partenaires, le niveau relationnel et le niveau de confiance des uns envers les autres et envers l'équipe en charge du pilotage de l'alliance.

On ne peut pas parler de mise en place de tableau de bord de l'avancement de coopération sans parler de leurs échecs. Plusieurs causes de l'échec ont été abordé par les auteurs: l'opportunisme [17], [34], [98], la réalisation des objectifs initiaux ou l'acquisition de l'un des partenaires par l'autre [49], une faible performance de l'alliance, ...

## REMERCIEMENTS

L'auteur présente ces remerciements au Pr Truchot, les membres du projet Tempus icre@ et les interviewés d'autres projets pour leur collaboration.

## REFERENCES

- [1] Achelhi, H., & Truchot, P. Strategic Alliance Management Performance-Coordination/Cooperation cycle: action-research study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (3), 605, 2016.
- [2] Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37 (1), 19-33.
- [3] Dyer, J. H., & Singh, H., The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23 (4), 660-679, 1998.
- [4] Rindfleisch, A., Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances. *Marketing Letters*, 11 (1), 81-95, 2000.
- [5] Teng, B. S., Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net. *Journal of General Management*, 29 (2), 1-22, 2003.
- [6] Shah, M. A., Swaminathan, R., & Baker, M., Privacy-Preserving Audit and Extraction of Digital Contents. *IACR Cryptology ePrint Archive*, 2008, 186.
- [7] Blanchot, F., Alliances et performances: un essai de synthèse (No. hal-00160541), 2006.
- [8] Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P., Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard business review*, 87 (12), 109-115, 2009.
- [9] Harrigan, Kathryn R., « Managing for Joint Ventures Success. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- [10] Ahuja, G., Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45 (3), 425-455, 2000.
- [11] Garcíá-Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llana, A. V., Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37 (2), 91-107, 2002.
- [12] Doz, Y. L., & Hamel, G., Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business Press, 1998.
- [13] Crozier, M., & Friedberg, E., Organisations et action collective—Notre contribution à l'analyse des organisations. Crozier, M (2000) A quoi sert la sociologie des organisations, 1, 1995.
- [14] Das, T. K., & Teng, B. S., A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26 (1), 31-61, 2000.
- [15] Das, T. K., & Teng, B. S., Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22 (2), 251-283, 2001.
- [16] Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J., The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9 (3), 285-305, 1998.

- [17] Anand, B. N., & Khanna, T., Do firms learn to create value ? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21 (3), 295-315, 2000.
- [18] Rothaermel, F. T., & Boeker, W., Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 47-77, 2008.
- [19] Nooteboom, B., *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing, 2002.
- [20] Franko, L. G., Joint-venture divorce in the multinational company. *The International Executive*, 13 (4), 8-10, 1971.
- [21] Bleeke, J., & Ernst, D., The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69 (6), 127-135, 1991.
- [22] Geringer, J. M., & Hebert, L., Measuring performance of international joint-ventures. *Journal of international business studies*, 22 (2), 249-263, 1991.
- [23] Yan, A., & Zeng, M., International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of international Business studies*, 30 (2), 397-414, 1999.
- [24] Child, J., & Faulkner, D., *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University, 1998.
- [25] Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S., *Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization*. John Wiley & Sons, 2003.
- [26] Prévot, F., & Guallino, G., Survie et modes de sortie des coentreprises internationales: une étude empirique des coentreprises internationales, une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007. In *Actes de la 19e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Luxembourg (pp. 1-4), 2010.
- [27] Dameron, S., Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7 (3), 137-160, 2004.
- [28] Nemeth, A., & Nippa, M., Revisiting research on IJV exit: more questions than answers, 2011.
- [29] Russo, A., & Vurro, C., Alliance management knowledge and alliance performance: unveiling the moderating role of the dedicated alliance function. *Industrial and Corporate Change*, 28 (4), 725-752, 2019.
- [30] Russo, A., Vurro, C., & Nag, R., To have or to be? The interplay between knowledge structure and market identity in knowledge-based alliance formation. *Research Policy*, 48 (3), 571-583, 2019.
- [31] Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N., An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3 (2), 53-67, 1998.
- [32] Koza, M., & Lewin, A., Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18 (2), 146-151, 2000.
- [33] Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H., Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 747-767, 2002.
- [34] Kale, P., & Singh, H., Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28 (10), 981-1000, 2007.
- [35] Spekman Forbes, III Isabella MacAvoy, R. E. T. M. L. A. T. C., Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management studies*, 35 (6), 747-772, 1998.
- [36] Miles, M. B., & Huberman, A. M., *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, 1994.
- [37] Eisenhardt, K. M., Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14 (1), 57-74, 1989.
- [38] Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N., An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of marketing*, 1995.
- [39] Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A., Strategic networks. *Strategic management journal*, 21 (3), 203-215, 2000.
- [40] Anderson, D. Z., Competitive and cooperative dynamics in nonlinear optical circuits. In *An introduction to neural and electronic networks* (pp. 349-362). Academic Press Professional, Inc., 1990.
- [41] Blodgett, L. L., Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis. *Strategic management journal*, 13 (6), 475-481, 1992.
- [42] Artisien, P. F., & Buckley, P. J., Joint ventures in Yugoslavia: opportunities and constraints. In *Studies in International Business* (pp. 103-130). Palgrave Macmillan, London, 1992.
- [43] Geringer, J. M., & Hebert, L., Measuring performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22 (2), 249-263, 1991.
- [44] Hyder, A. S., & Ghauri, P. N., Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspective. *Industrial Marketing Management*, 29 (3), 205-218, 2000.
- [45] Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M., Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal*, 17 (2), 151-166, 1996.
- [46] Inkpen, A. C., & Tsang, E. W., Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30 (1), 146-165, 2005.
- [47] Rahman, N., & Korn, H. J., Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents. *Long Range Planning*, 47 (5), 245-261, 2014.

- [48] Meschi, P. X., *Survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents-Quel impact du risque pays?*. In Conférence Internationale de Management Stratégique, 2004.
- [49] Meschi, X., *Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises*. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8 (4), 121-152, 2005.
- [50] Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A., *Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability*. *European Management Review*, 9 (3), 139-152, 2012.
- [51] Heimeriks, K. H., & Duysters, G., *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 25-49, 2007.
- [52] Niesten, E., & Jolink, A., *The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review*. *International journal of management reviews*, 17 (1), 69-100, 2015.
- [53] Doz, Y. L., *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?*. *Strategic management journal*, 17 (S1), 55-83, 1996.
- [54] Harrigan, K. R., *Joint ventures and competitive strategy*. *Strategic management journal*, 9 (2), 141-158, 1988.
- [55] Yan, A., & Zeng, M., *International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research*. *Journal of international Business studies*, 30 (2), 397-414, 1999.
- [56] Barkema, H. G., & Vermeulen, F., *What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?*. *Journal of international business studies*, 28 (4), 845-864, 1997.
- [57] Park, S. H., & Russo, M. V., *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure*. *Management science*, 42 (6), 875-890, 1996.
- [58] Hennart, J. F., & Zeng, M., *Do cross-cultural differences between partners affect the longevity of joint ventures*. *Academy of Management*, Boston, 1997.
- [59] Park, S. H., & Ungson, G. R., *The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution*. *Academy of Management journal*, 40 (2), 279-307, 1997.
- [60] Yan, A., & Gray, B., *Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study*. *Academy of Management journal*, 37 (6), 1478-1517, 1994.
- [61] Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T., *The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation*. *Strategic Management Journal*, 31 (4), 413-437, 2010.
- [62] Lin, H., & Darnall, N., *Strategic alliance formation and structural configuration*. *Journal of Business Ethics*, 127 (3), 549-564, 2015.
- [63] Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A., *Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning*. *Organizational dynamics*, 27 (3), 24-38, 1999.
- [64] Robson M.-J., Leonidou L.-C. et Katsikeas C.-S., *Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions*, *Management International Review*, Vol. 42, N°4, p.385-418, 2002.
- [65] Blanchot, F., & Guillouzo, R., *La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse*. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15 (2), 95-107, 2011.
- [66] Franco, M., *Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms*. *European Journal of International Management*, 5 (6), 608-632, 2011.
- [67] Zarifian, P., *La communication dans le travail. Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010*. *Communication et organisation*, (38), 135-146, 2010.
- [68] Barthe, B., & Queindec, Y., *Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie*. *L'Année psychologique*, 99 (4), 663-686, 1999.
- [69] Roberts, E. B., & Mizouchi, R., *Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology*. *International Journal of Technology Management*, 4 (1), 43-61, 1989.
- [70] Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W., *Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*. *Strategic management journal*, 21 (2), 99-126, 2000.
- [71] Sakakibara, M., *Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives*. *Strategic management journal*, 18 (S1), 143-164, 1997.
- [72] Dameron, S., *Génération de la coopération dans l'organisation: le cas d'équipes-projet (Doctoral dissertation, Paris 9)*, 2000.
- [73] Dameron, S., *Structuration de la coopération au sein d'équipes projet*. In XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunis, Tunisie (Vol. 14), 2003.
- [74] Mendez A., *Comment naît la confiance dans un contexte organisationnel: une illustration à partir d'une banque mutualiste*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier, 2000.

- [75] COMBES et VERZAT C., La question de l'organisation: le défi de l'autonomie, 3 e Congrès International de Génie Industriel, Montréal (Canada), Tome III p. 1815-1824, 1999.
- [76] Soubie, J. L., Buratto, F., & Chabaud, C., La conception de la coopération et la coopération dans la conception. *Coopération et conception*, 187-206, 1996.
- [77] Sakakibara, M., Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. *Strategic management journal*, 18 (S1), 143-164, 1997.
- [78] GUERRIEN B., La théorie des jeux, *Economica*, 1995.
- [79] Robson, M. J., Skarmeas, D., & Spyropoulou, S., Behavioral attributes and performance in international strategic alliances. *International Marketing Review*, 2006.
- [80] Kausser, S., & Shaw, V., The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 2004.
- [81] Carrère, M., Joly, I., & Rousselière, D., De la longévité coopérative: une étude de la survie des coopératives agricoles françaises. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (320), 82-98, 2011.
- [82] Marshall, A., *Industry and trade*, 1920.
- [83] Becattini, G., Industrial sectors and industrial districts: Tools for industrial analysis. *European planning studies*, 10 (4), 483-493, 2002.
- [84] Porter, M. E., The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68 (2), 73-93, 1990.
- [85] JOLY P.-B. & V. MANGEMATIN, Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ?, *Economies et Sociétés*, n°2, vol. 9, p. 17-50, 1995.
- [86] Baudry, B., *L'économie des relations interentreprises*. Ed. La Découverte, 1995.
- [87] Koenig, C., & Van Wijk, G., *Alliances interentreprises: le rôle de la confiance*. CERESSEC, DR, 91031, 1991.
- [88] Neuville, J. P., La stratégie de la confiance: le partenariat industriel observé depuis le fournisseur. *Sociologie du travail*, 297-319, 1997.
- [89] Chédotel, F., Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe: de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7 (3), 161-193, 2004.
- [90] Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A., Management des équipes projet: l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 24-41, 2015.
- [91] Froehlicher, T., La dynamique de l'organisation relationnelle: conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination. *Finance Contrôle Stratégie*, 2001.
- [92] Froehlicher, T., L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki, 2008.
- [93] Ruiz-Dominguez, G. A., Caractérisation de l'activité de conception collaborative à distance: étude des effets de synchronisation cognitive (Doctoral dissertation), 2005.
- [94] Mateescu, V.M., *Le management interculturel en Roumanie (thèse de doctorat)*. Paris, Université Paris-Est, 2008.
- [95] Sirmon, D.G. et Lane, P.J., A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35 (4), 306-319, 2004.
- [96] Trabelsi, K., Interculturalité et pérennité des partenariats interentreprises: le cas des alliances stratégiques internationales. *Revue internationale PME*, 29 (3-4), 269-290, 2016.
- [97] Bartel-Radic, A., La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 194-211, 2014.
- [98] Luo, Y., Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 23 (10), 903-919, 2002.
- [99] Faulkner, D., & De Rond, M. (Eds.), *Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues*. Oxford University Press, 2000.
- [100] Stahl, G.K., Synergy springs from cultural revolution. *Financial Times*, 5, 2006.
- [101] Huguet, M. J., Erschler, J., De Terssac, G., & Lompré, N., Negotiation based on constraints in cooperation. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 5 (2-3), 267-284, 1996.
- [102] Emerson, E., Kiernan, C., Alborz, A., Reeves, D., Mason, H., Swarbrick, R.,... & Hatton, C., The prevalence of challenging behaviors: A total population study. *Research in developmental disabilities*, 22 (1), 77-93, 2001.
- [103] Gueguen, G., & Passebois-Ducros, J., Les écosystèmes d'affaires: entre communauté et réseau. *Management Avenir*, (6), 131-156, 2011.
- [104] Williamson, O. E., Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36 (1, Part 2), 453-486, 1993.
- [105] Donada, C., Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat. *Revue française de gestion*, (114), 94-105, 1997.
- [106] PACHÉ, G., L'ACHAT TRANSPORT: d'un marketing inversé à une stratégie logistique?. *Décisions Marketing*, 55-61, 1995.

- [107] Melin, C., La coordination des relations intra-et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale: le cas Renault Trucks (groupe Volvo). *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 142-164, 2014.
- [108] Yin, R. K., Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15 (3), 283-290, 1994.
- [109] Yin, R. K., Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386, 2003.
- [110] Luckerhoff, J., & Guillemette, F., Introduction: défendre la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) ou défendre les conclusions d'une démarche mobilisant la MTE?. *Approches inductives: travail intellectuel et construction des connaissances*, 4 (1), 1-19, 2017.
- [111] Méliani, V., Choisir l'analyse par théorisation ancrée: illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives, Hors-série*, 15, 435-452, 2013.
- [112] Bresser, R. K., & Harl, J. E., Collective strategy: vice or virtue?. *Academy of management review*, 11 (2), 408-427, 1986.
- [113] David, A., Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. In *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2004.
- [114] Mehta, R., Polska, P., Mazur, J., Xiucheng, F., & Dubinsky, A. J., Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59 (10-11), 1094-1104, 2006.
- [115] Achelhi, H., Truchot, P., Aoussat, A., & Boly, V., L'émergence d'un réseau coopératif. In *XVIème conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 2006.
- [116] Achelhi, H., Le pilotage du processus d'émergence d'un réseau coopératif: analyse des réseaux de proximité géographique (Doctoral dissertation, Vandoeuvre-les-Nancy, INPL), 2007.