

L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises

Mathieu Mandard

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche
Centre de Recherche en Économie et Management (CREM – UMR CNRS 6211)
Institut de Gestion de Rennes (IGR – IAE), Université Rennes 1
11 rue Jean Macé – CS 70803
35708 Rennes Cedex 7
matthieu.mandard@univ-rennes1.fr

L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises

Résumé

Depuis la revitalisation de la sociologie économique opérée dans les années 1980, la perspective des réseaux inter-organisationnels a fréquemment été employée dans l'étude de la mise en œuvre des partenariats d'entreprises. Il s'agit ici de présenter une synthèse de ces travaux, en distinguant successivement l'influence des réseaux inter-organisationnels sur la formation, l'implémentation et l'évolution des partenariats d'entreprises.

Mots clés : partenariats d'entreprises ; réseaux inter-organisationnels

The influence of interorganizational networks on interfirm partnerships

Abstract

Since the revitalization of economic sociology operated in the 1980s, an interorganizational networks perspective has been widely used in the study of interfirm partnerships. This paper aims to review this literature by distinguishing successively the influence of interorganizational networks on the formation, the implementation and the evolution of interfirm partnerships.

Keywords: interfirm partnerships; interorganizational networks

Les dernières décennies ont été marquées par une augmentation sans précédent du nombre de partenariats d'entreprises (Gulati *et al.*, 2009 ; Kale et Singh, 2009). Définis comme des accords contractuels prévoyant le partage de ressources diverses entre des entreprises indépendantes, ces partenariats d'entreprises doivent en particulier leur croissance au développement d'espaces économiques intégrés et à la mondialisation (Mayrhofer, 2007). Pour les firmes, les bénéfices de ces partenariats sont multiples : ils leur permettent notamment la minimisation de leurs coûts de production et de transaction, l'acquisition de ressources, l'acquisition de compétences, ou l'optimisation de leur position concurrentielle (Mayrhofer, 2007 ; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011).

Si leur popularité est grande, le bilan des partenariats est cependant contrasté. Leur taux d'échec est de 30% à plus de 70% selon les études (Kale et Singh, 2009 ; Lhuillery et Pfister, 2009). Et, lorsqu'ils sont menés à terme, les gains qui en sont retirés sont souvent faibles (Gulati *et al.*, 2009). Dès lors, la capacité de manager ces partenariats de manière efficiente apparaît être une source d'avantage compétitif (Ireland *et al.*, 2002). Afin d'identifier les mécanismes qui favorisent leur mise en œuvre, la perspective des réseaux inter-organisationnels a été considérablement employée depuis la revitalisation de la sociologie économique opérée dans les années 1980 (Baret *et al.*, 2006 ; Brass *et al.*, 2004 ; Chauvet et Chollet, 2010 ; Gulati, 1998 ; Zaheer *et al.*, 2010). Cette notion de réseau, qui réfère à un ensemble d'acteurs et aux liens qui les connectent (Brass *et al.*, 2004), vise à appréhender les phénomènes inter-organisationnels à l'aune des relations entretenues entre les entreprises, plutôt qu'à partir des attributs de ces dernières.

Quelle est l'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises ? En particulier, dans quelle mesure l'encastrement des entreprises au sein de ces réseaux peut-il favoriser ou contraindre la réalisation d'un partenariat d'entreprise ? En répondant à ces questions, cette revue de la littérature ne prétend pas à l'exhaustivité, mais propose une synthèse des principales connaissances sur le sujet qui intègre les découvertes récentes¹.

Dans cette perspective, d'une part, nous articulerons cet article autour des trois phases types d'un partenariat identifiées par Das et Teng (2002). A partir d'une revue de la littérature portant sur les modèles de processus d'alliances, ces auteurs ont proposé une distinction entre formation, implémentation et évolution. Nous étudierons les principaux enjeux managériaux associés, respectivement, la sélection du partenaire, la coordination de l'activité collaborative, et le contrôle du comportement du partenaire. D'autre part, nous emploierons une dichotomie classique pour l'étude des relations inter-organisationnelles, en distinguant l'encastrement relationnel de l'encastrement structurel (Gulati, 1998). L'encastrement relationnel capture les liens directement établis *entre* deux entreprises partenaires, alors que l'encastrement structurel met en évidence la structure des liens *autour* des deux partenaires. La perspective se déplace de la dyade au système de relations qui entoure la dyade².

L'article est organisé de la manière suivante. Nous présentons successivement les mécanismes de sélection du partenaire, de coordination de l'activité collaborative, et de contrôle du comportement

1 La méthodologie que nous avons retenue pour réaliser cette revue de littérature est la suivante. Premièrement, nous avons réalisé nos recherches dans EBSCOHost et Google Scholar à partir des mots clés ci-après (et leur équivalent anglais) : réseaux, encastrement, partenariats, alliances. Deuxièmement, nous nous sommes principalement concentrés sur les articles qui proviennent des revues anglo-saxonnes de référence en sciences de gestion ou en sociologie, ainsi que ceux issus des revues francophones en sciences de gestion.

2 À mesure que les travaux sur les réseaux inter-organisationnels se sont développés, plusieurs définitions de l'encastrement structurel ont été proposées (Grewal *et al.*, 2006). Celle que nous avons retenue est plus large que celle couramment employée, qui se focalise sur l'existence de relations indirectes via des parties tierces (*e.g.*, Gulati et Gargiulo, 1999).

du partenaire, offerts par l'encastrement relationnel et par l'encastrement structurel des firmes. Nous proposons enfin une synthèse des mécanismes recensés.

1. Les mécanismes de sélection du partenaire

Traditionnellement, la formation des relations inter-organisationnelles a été vue comme la conséquence d'une dépendance en ressources (Gulati et Gargiulo, 1999 ; Sorenson et Stuart, 2008). Cette approche se focalise sur les attributs des firmes afin d'identifier leurs interdépendances en ressources et leur propension à réaliser un partenariat (Oliver, 1990). Si cette perspective a fourni une bonne explication des facteurs qui conduisent les firmes à se rapprocher, elle est incomplète, car elle n'explique pas véritablement le processus de sélection du partenaire (Casanueva et Galán González, 2004 ; Gulati et Gargiulo, 1999). Lors de l'initiation d'un partenariat, ce processus de sélection est pourtant d'une importance cruciale si une firme veut retirer un profit de la collaboration. En particulier, les entreprises font face à deux risques, qui ont respectivement pour origine les compétences et le comportement du partenaire potentiel (Gulati, 1995a ; Gulati et Gargiulo, 1999). Il s'agit donc d'identifier une organisation dont les compétences permettent la réalisation du partenariat, et qui fera preuve d'un comportement collaboratif, sans chercher à tirer un avantage de la relation de manière opportuniste. Pour ce faire, les réseaux inter-organisationnels apparaissent être une source d'informations privilégiée sur les partenaires potentiels dans la mesure où, de manière générale, ils permettent l'acquisition d'informations fiables, en temps opportun, et à un faible coût (Chung *et al.*, 2000 ; Gulati, 1995a, 1995b ; Gulati et Gargiulo, 1999). Nous examinons successivement l'influence de l'ombre du passé (encastrement relationnel) et de la réception de réputation (encastrement structurel) sur la sélection du partenaire.

1.1. L'ombre du passé

Un historique de relations directes passées entre une firme et son partenaire potentiel, ou ombre du passé³, est une source précieuse d'informations sur ce dernier : au travers d'interactions répétées, une entreprise peut accumuler des connaissances riches et précises sur une autre organisation. Aussi, dans la mesure où la recherche d'un nouveau partenaire peut prendre du temps et être coûteux, les firmes sont supposées examiner en premier lieu les entreprises avec lesquelles elles ont partagé ces relations antérieures (Gulati, 1995a). Dans une perspective d'encastrement relationnel, deux principaux mécanismes conduisent à la formation d'un partenariat : les liens répétés et la réciprocité.

Le renouvellement d'un partenariat, ou lien répété, est sans doute le mécanisme de formation de partenariats le plus évoqué. De nombreux travaux montrent que les entreprises privilégient la sélection d'un partenaire antérieur pour réaliser un nouveau partenariat, car l'expérience collaborative passée permet une connaissance précise de ses compétences et de son comportement (Gulati, 1995a, 1995b ; Gulati et Gargiulo, 1999). Ceci a été montré dans de nombreuses industries, telles que la bio-pharmaceutique, l'automobile et les nouveaux matériaux (Gulati, 1995b), les semi-conducteurs (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996) ou les banques d'investissement (Chung *et al.*, 2000 ; Podolny, 1994), et ce, pour des firmes entrepreneuriales (Larson, 1992) comme pour des entreprises de taille plus importante ou des multinationales (Goerzen, 2007). Cette tendance à conduire une recherche limitée en sélectionnant un ancien partenaire est en outre accentuée lorsque la contrainte temporelle est forte (Chung *et al.*, 2000).

Au delà d'un strict lien répété, la réciprocité est un autre mécanisme de formation de partenariat fréquemment évoqué. De manière générale, la réciprocité est définie comme une relation d'échange

3 Nous employons l'expression « ombre du passé » par analogie avec la fameuse « ombre du futur » de Robert Axelrod (1984).

dans laquelle un acteur reçoit un bénéfice d'un autre acteur en retour d'un bénéfice précédemment donné à cet acteur (Gouldner, 1960). Appliqué aux partenariats d'entreprises, il s'agit de l'échange d'opportunités de partenariats entre des entreprises qui entretiennent des relations sur le long terme. Lorsqu'une entreprise est un important pourvoyeur d'opportunités de partenariats pour une autre entreprise, elle se voit sélectionnée par cette dernière de manière plus fréquente pour un nouveau partenariat afin de perpétuer la tradition d'échanges profitables (Chung *et al.*, 2000 ; Oliver, 1990). À ce titre, les *kereitsu* japonais sont illustratifs de comportements de réciprocité généralisés au sein de réseaux de firmes (Lincoln *et al.*, 1992).

1.2. La réception de réputation

La réception de la réputation permise par la présence de liens indirects entre une firme et un partenaire potentiel permet également la sélection de ce dernier. À l'instar des liens directs, les liens indirects sont un vecteur d'informations qui permettent d'évaluer les compétences et le comportement d'un partenaire potentiel (Chung *et al.*, 2000 ; Géraudel et Chollet, 2009 ; Gulati, 1995a ; Gulati et Gargiulo, 1999). Cette accession aux informations relatives à la réputation de partenaires potentiels est en outre favorisée par la centralité d'une entreprise au sein des réseaux inter-organisationnels (Gulati et Gargiulo, 1999 ; Podolny, 1993). À partir de la réception de la réputation d'un partenaire, deux principaux mécanismes président à la sélection de ce dernier : la transitivité et l'homophilie.

En matière de réception de réputation, le principe de transitivité est le mécanisme de sélection du partenaire le plus couramment évoqué (*e.g.*, Chung *et al.*, 2000 ; Géraudel et Chollet, 2009 ; Gulati 1995a ; Gulati et Gargiulo, 1999). La transitivité est la mise en relation de deux acteurs par une partie tierce (Granovetter, 1973). Deux raisons sont principalement avancées pour expliquer ce phénomène : le fait que deux firmes partagent un lien avec une même organisation indique d'une part que celle-ci les considère toutes deux comme fiables, et d'autre part, que les deux firmes ont potentiellement la capacité de travailler ensemble (Gulati 1995a ; Gulati et Gargiulo, 1999). La probabilité que deux entreprises réalisent un partenariat croît donc à mesure qu'elles possèdent des relations communes avec d'autres entreprises (Chung *et al.*, 2000). De ce fait, puisque les firmes qui sont positionnées de manière centrale ont plus de relations communes, elles ont une plus forte probabilité de réaliser des partenariats entre elles (Gulati et Gargiulo, 1999).

Par ailleurs, depuis le début du 20^{ème} siècle, un ensemble de travaux a montré que des personnes possédant des caractéristiques semblables, entre autres par rapport au genre, à l'ethnie, à l'âge, à la religion, à la classe sociale ou au niveau d'éducation, ont une tendance plus forte à se mettre en relation (McPherson *et al.*, 2001). Symbolisé par le proverbe « qui se ressemble s'assemble », le concept d'homophilie a été formulé par Lazarsfeld et Merton (1954) afin d'illustrer le fait qu'un lien s'établit plus fréquemment entre des personnes ou des organisations lorsqu'elles présentent des similarités, car elles sont mieux à même de se comprendre, de s'apprécier et de se faire confiance.

Appliqué aux réseaux inter-organisationnels, le principe d'homophilie a permis de souligner la propension des entreprises à former des partenariats à mesure qu'elles présentent des attributs similaires (Powell *et al.*, 2005). Deux types d'homophilie sont plus particulièrement évoqués. Le premier se concentre sur les attributs organisationnels ou stratégiques des firmes, et montre que les partenariats ont tendance à se former entre des entreprises qui possèdent des caractéristiques organisationnelles ou stratégiques similaires (Mowery *et al.*, 1998 ; Rothaermel et Boeker, 2008). Ici, les relations se forment en raison d'une capacité supposée plus forte des partenaires à collaborer, et réputée induire une meilleure performance du partenariat (Rothaermel et Boeker, 2008). Le second, désigné sous le terme d'homophilie structurelle, porte sur les attributs sociaux des firmes, et

met en évidence la volonté de ces dernières de se mettre en relation avec des partenaires qui présentent un même statut au sein du réseau (Ahuja *et al.*, 2009 ; Chung *et al.*, 2000 ; Gulati et Gargiulo, 1999 ; Podolny, 1994). Cette homophilie s'explique par la propension des organisations à sélectionner des partenaires au prestige équivalent afin de signaler leur propre attractivité (Ahuja *et al.*, 2009). De ce fait, les firmes qui sont positionnées de manière centrale ont une plus forte probabilité de réaliser des partenariats entre elles (Gulati et Gargiulo, 1999).

Bien que l'insertion des entreprises au sein de réseaux inter-organisationnels puisse affecter positivement la formation de partenariats, un certain nombre de travaux montre que cette influence est parfois négative. Qualifié de sur-encastrement, ce phénomène se manifeste par l'apparition de réseaux denses, isolés, et constitués d'acteurs similaires, où le bénéfice marginal d'un nouveau partenariat entre des entreprises qui en sont membres devient décroissant (Goerzen, 2007 ; Lazzarini *et al.*, 2008 ; Sorenson et Stuart, 2008). Ceci provient du fait que les mécanismes sociaux favorisent le développement d'une convergence informationnelle, cognitive et normative locale, qui peut conduire les firmes à ignorer d'éventuels partenariats à l'extérieur de leur réseau (Ahuja *et al.*, 2009 ; Hagedoorn et Frankort, 2008). Par ailleurs, puisque la capacité d'une firme à créer et à maintenir des relations inter-organisationnelles est limitée, les investissements nécessaires à la poursuite des partenariats existants réduisent sa capacité à en créer de nouveaux (Hagedoorn et Frankort, 2008).

Si la répétition des liens, la réciprocité, la transitivité et l'homophilie étaient les seuls mécanismes à l'œuvre dans la formation des liens entre les entreprises, nous assisterions donc uniquement à l'apparition de ces réseaux denses et isolés (Sorenson et Stuart, 2008). Ce n'est cependant pas le cas car il apparaît en pratique que ces effets sont tempérés par d'autres mécanismes. D'une part, des relations plus distantes sont établies lorsque (1) les échanges avec un partenaire existant s'annoncent peu profitables et incertains (Beckman *et al.*, 2004 ; Lazzarini *et al.*, 2008), ou lorsque (2) les échanges avec un partenaire distant s'annoncent profitables et peu risqués (Ahuja *et al.*, 2009 ; Podolny, 1994 ; Sorenson et Stuart, 2008). D'autre part, les caractéristiques organisationnelles, la position au sein d'un réseau, la nature des liens avec les partenaires et la nature de l'environnement influent sur la capacité d'une firme à rompre avec l'inertie de l'effet réseau (sur ce sujet, voir Kim *et al.*, 2006).

2. Les mécanismes de coordination de l'activité collaborative

De nombreuses contributions suggèrent que durant la phase de mise en œuvre d'un partenariat inter-firmes, la qualité de la coordination entre les acteurs est une explication de la réussite du partenariat (Doz, 1996 ; Zollo *et al.*, 2002). En particulier, les coûts de coordination peuvent être élevés, aussi l'établissement de routines d'interaction entre les firmes conditionne la performance de leurs échanges (Bercovitz *et al.*, 2006 ; Zollo *et al.*, 2002). Dans cette perspective, l'encastrement inter-organisationnel des entreprises est reconnu jouer un rôle prédominant dans le développement de normes comportementales qui favorisent l'activité collaborative (Gulati, 1995b ; Uzzi, 1997). Il apparaît que l'influence du réseau social sur la coordination des partenariats inter-firmes peut provenir d'une ombre du passé (encastrement relationnel) ou de l'existence d'une macroculture (encastrement structurel).

2.1. L'ombre du passé

Suite aux travaux séminaux de Mauss et de Malinowski en anthropologie dans les années 1920, les recherches visant à identifier les origines, les caractéristiques et les effets des normes d'interaction sociale se sont multipliées. C'est à la fin des années 1950 qu'un cadre de référence qui regroupe les

différentes approches employées se développe, à partir de contributions de psycho-sociologues tels que Homans (1958), Thibaut et Kelley (1959), ou du sociologue Blau (1964). Baptisé théorie de l'échange social, ce paradigme vise à appréhender les résultats sociaux ou économiques d'un échange à l'aune d'un processus social. L'un des principes fondamentaux de cette approche est que la répétition des interactions sociales permet la construction progressive d'attentes partagées en matière de comportement. Autrement appelées normes, ces attentes guident les actions des participants d'un échange et en favorisent la réalisation.

De nombreuses recherches empiriques ont recouru à ce paradigme afin d'examiner la mise en œuvre des partenariats d'entreprises (pour une revue de la littérature sur le sujet, voir Lambe *et al.*, 2001). Outre leur rôle en matière de sélection du partenaire, il a ainsi été montré que les relations directes passées entre des firmes, ou ombre du passé, sont également une source de normes de coordination. Celles-ci se traduisent en particulier par l'établissement de routines en matière d'échange d'informations, d'un langage commun ou de représentations partagées (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1995b ; Larson, 1992 ; Uzzi, 1997 ; Zollo *et al.*, 2002). L'engagement de ressources est alors favorisé, la communication se fait plus précise et plus opportune, ce qui permet la réalisation d'échanges plus complexes et personnalisés (Dyer et Singh, 1998 ; Uzzi, 1997). Dans une étude portant sur le domaine des biotechnologies, Zollo *et alii* (2002) ont ainsi montré l'importance des normes de coordination dans la réussite des partenariats, qui facilitent la résolution de conflits et la gouvernance globale du processus collaboratif. Par ailleurs, dans une économie de la connaissance, la présence de normes relationnelles revêt une importance toute particulière lorsque les partenariats impliquent un échange de connaissances, car elles permettent la coordination nécessaire à la transmission de ces actifs (Hoetker et Mellewigt, 2009).

Le développement de normes de coordination est cependant rendu difficile par l'important investissement en temps et en allocation de ressources qu'il nécessite (Larson, 1992). Il est en outre modéré par les attributs de l'échange. Bercovitz *et alii* (2006) ont ainsi montré que lors des premiers partenariats entre firmes, le développement de normes de coordination est facilité par l'investissement des partenaires en actifs spécifiques à la transaction et par la possibilité d'observer l'activité de chacun. Ce dernier résultat a d'ailleurs été confirmé par Poppo *et alii* (2008). Pour pallier ce problème d'observabilité, le chevauchement des activités des partenaires ou l'existence d'une expertise technique commune ont en particulier été avancés (Faems *et al.*, 2008 ; Parmigiani et Mitchell, 2010).

2.2. La macroculture

Depuis le début des années 1990, un ensemble de travaux a émergé qui montre que les normes de coordination peuvent également avoir pour origine le réseau inter-organisationnel auquel les entreprises collaboratrices appartiennent (Abrahamson et Fombrun, 1992, 1994 ; Chatman et Jehn, 1994 ; Gordon, 1991 ; Pavlovitch et Kearins, 2004). Alors que la notion de culture, empruntée à l'anthropologie par les sciences de gestion, avait été initialement dévolue à l'étude des organisations, le concept de macroculture est développé par Abrahamson et Fombrun afin de qualifier les régularités dans les pratiques organisationnelles observables au sein de réseaux d'entreprises (Abrahamson et Fombrun, 1992, 1994). Nous l'emploierons donc pour désigner un système de normes partagées par les membres d'un même réseau, et qui peuvent varier de manière significative d'un réseau à l'autre. La macroculture permet de guider l'action des entités qui en sont membres et de faciliter leur coordination (Abrahamson et Fombrun, 1994 ; Jones *et al.*, 1997). En pratique, elle se manifeste par (1) l'apparition d'une convergence des attentes, (2) le développement d'un langage commun et (3) la spécification de règles générales tacites régissant l'action collective (Jones *et al.*, 1997).

La macroculture est promue par l'existence de contraintes exercées sur des groupes d'organisations par la compétitivité de l'environnement, les exigences des clients et les attentes sociétales (Gordon, 1991). Elle peut concerner des réseaux professionnels, industriels, ou les membres de clusters (Bell *et al.*, 2009 ; Jones *et al.*, 1997 ; Kogut, 2000). Outre le fait que sa diffusion soit accrue par la densité des liens existant entre les membres d'un réseau et les migrations intra-réseau (Burt, 2005), trois mécanismes institutionnels favorisent également la mise en place d'une macroculture (Jones *et al.*, 1997) : la présence de processus de socialisation, de dispositifs de communication et d'information, et d'évènements ponctuels. La socialisation peut par exemple être réalisée par l'acquisition de normes professionnelles au cours d'une scolarité, par le développement d'une culture de cluster via la mise en place d'une mutualisation des formations à destination de ses membres (Defélix *et al.*, 2008), ou bien encore par l'appartenance à des associations diverses. Les journaux, sites internet et autres lettres d'information à destination de professions, de pôles de compétitivité ou d'industries sont autant de dispositifs de communication et d'information qui disséminent des contenus à même d'influer sur la production d'une macroculture (Abrahamson et Fombrun, 1992). Enfin, de même, des évènements ponctuels tels que des salons professionnels, des assemblées générales ou bien des conférences permettent de distiller un ensemble de représentations et de valeurs au sein d'un tissu professionnel, industriel, ou géographique.

De nombreux travaux attestent de l'influence de la macroculture sur les partenariats d'entreprises. Un cas particulièrement évoqué est celui de l'industrie automobile et du réseau de fournisseurs de l'entreprise Toyota (Dyer, 1996 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Kogut, 2000). L'entreprise, par la mise en place d'une association de fournisseurs, d'une équipe de consultants chargée de gérer la connaissance résidant au sein du réseau, de groupes d'amélioration continue et de transferts d'employés entre les firmes, a favorisé la mise en place d'une identité propre à son réseau de fournisseurs. Celle-ci s'est traduite par des normes de coordination en matière de communication et d'apprentissage. L'augmentation de l'efficacité des échanges qui s'ensuit entre des entreprises initialement non connectées a conféré à Toyota et à ses fournisseurs un avantage important en matière de productivité. Un autre cas célèbre est celui du développement de la Silicon Valley (Saxenian, 1990 ; Weil, 2010). Outre une importante présence d'entrepreneurs qui ont créé de nombreuses entreprises, le développement de ce cluster a été notablement dû à une importante mobilité inter-firmes, à la présence d'un journal, le San Jose Mercury News, ou bien encore à l'existence d'institutions telles que l'université Stanford ou des communautés professionnelles. Ces éléments ont permis la mise en place d'une culture favorisant les pratiques collaboratives, qui a elle-même induit le développement de la région. Pour finir, dans un contexte français, il est également possible d'évoquer le cas de Saint Gobain qui, au travers de la mise en place d'une politique d'aides et de partenariats à destination d'acteurs économiques, politiques et institutionnels, a permis la construction de réseaux territoriaux soutenant la capacité de coordination des acteurs (Raveyre, 2009).

Bien que la présence d'une macroculture procure des avantages conséquents au réseau d'entreprises qui la développe, elle comporte cependant l'inconvénient de réduire leur familiarité avec d'autres alternatives en matière de gouvernance (Bell *et al.*, 2009). Dès lors, puisque le développement d'une macroculture est promu par l'existence de contraintes exercées sur le réseau -compétitivité de l'environnement, exigences des clients, attentes sociétales-, une variation de ces contraintes peut présenter un risque important pour les entreprises qui en sont membres. C'est par exemple ce qui a pu être observé aux États-Unis, lors de la faillite d'un acteur central de l'industrie de l'habillement qui entretenait des relations souples avec ses fournisseurs. Les pratiques commerciales agressives des grands distributeurs auxquelles ces derniers se trouvèrent alors confrontés mirent en péril l'ensemble de leur activité (Uzzi, 1997).

3. Les mécanismes de contrôle du comportement du partenaire

Les entreprises font face à des difficultés considérables associées au contrôle du comportement de leur partenaire quand elles entrent dans la phase d'évolution du partenariat, phase au cours de laquelle les résultats sont évalués afin de déterminer la suite à donner au partenariat (Das et Teng, 2002). Central dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), l'aléa moral provient de l'imprédictibilité du comportement du partenaire et des coûts associés à un éventuel opportunisme. L'encastrement des firmes partenaires apparaît également jouer un rôle ici, dans la mesure où il peut agir en tant que réponse effective à ces préoccupations. Une logique en termes de théorie des jeux permet en effet de montrer que les profits espérés issus des liens au sein de son réseau motivent une firme à se comporter d'une manière collaborative, du fait de sanctions potentielles en cas de comportement opportuniste (Axelrod, 1984 ; Gulati 1995a, 1995b ; Gulati, 1998 ; Jones *et al.*, 1997 ; Parkhe, 1993). En outre, pour une firme, plus la fréquence des échanges au sein de son réseau de relations est élevée et leur horizon temporel lointain, et plus les bénéfices d'un comportement collaboratif seront importants, et le contrôle qui s'exercera sur son comportement sera élevé (Parkhe, 1993). Encore une fois, l'influence du réseau social peut provenir d'un lien direct entre les entreprises partenaires, ou de liens indirects, avec respectivement l'existence d'une ombre du futur (encastrement relationnel) ou la possibilité d'émission d'une réputation négative (encastrement structurel).

3.1. L'ombre du futur

L'ombre du futur est un mécanisme de contrôle des comportements largement mis en avant (Axelrod, 1984). Elle désigne l'anticipation de gains futurs associés à l'adoption d'un comportement collaboratif. Cette anticipation induit une diminution de la propension du partenaire à adopter un comportement opportuniste pour un gain ponctuel qui serait plus faible que ceux à venir. Cette ombre du futur est accentuée par l'investissement du partenaire dans des actifs spécifiques (Heide et Miner, 1992 ; Parkhe, 1993). Ces investissements non-recouvrables sont généralement réalisés graduellement au cours d'une relation, et diminuent le gain associé à l'adoption d'un comportement opportuniste. Williamson (1985, p. 55) identifie quatre principaux types d'actifs spécifiques : la spécificité du site, les actifs spécifiques physiques, les actifs dédiés et les actifs spécifiques humains.

Alors que les trois premiers types d'actifs spécifiques consistent en des investissements mobiliers ou immobiliers, les actifs spécifiques humains réfèrent à la mise en place de normes de coordination qui permettent le développement de relations partenariales efficaces. Ceci peut permettre de contrôler le comportement du partenaire dans la mesure où la rupture de ces relations peut engendrer un coût pour ce dernier en matière de recherche et de développement de relations de substitution, ce qui diminue également le gain associé à l'adoption d'un tel comportement (Dyer, 1996 ; Heide et Miner, 1992 ; Uzzi, 1997). Dans une étude portant sur les relations entre les cabinets d'audits et les entreprises auditées, Levinthal et Fichman (1988) ont ainsi montré que la connaissance des procédures organisationnelles du partenaire conduit à une plus grande efficacité dans les relations et à une poursuite des échanges dans le temps.

Deux principaux facteurs conditionnent néanmoins la mise en œuvre de l'ombre du futur en tant que dispositif de contrôle du comportement du partenaire. Premièrement, il doit être possible d'observer le comportement de ce dernier. Une entreprise ne peut déceler l'opportunisme de son partenaire que si leurs interactions sont fréquentes et qu'elle a les compétences nécessaires à la compréhension de son activité (Heide et Miner, 1992 ; Parkhe, 1993). Deuxièmement, si une firme est dépendante d'un

partenaire qui se rend coupable d'opportunisme, elle ne sera pas nécessairement en mesure de le sanctionner au travers d'une rupture de ses relations avec celui-ci. Dans ce cas, elle optera plutôt pour des sanctions légales telles que l'exercice de clauses contractuelles de pénalité (Janowicz-Panjaitan et Krishnan, 2009).

3.2. L'émission de réputation

A l'heure où les partenariats inter-firmes sont monnaie courante, une réputation positive constitue une ressource intangible importante qui peut conférer un avantage compétitif à la firme qui en est pourvue (Lavie, 2006). Elle influence positivement les interactions à venir avec de nombreux constituants de l'environnement d'une entreprise, et en particulier avec les membres des réseaux inter-organisationnels au sein desquels elle est encadrée. Dès lors, la menace de diffusion d'une réputation négative permet de contrôler les échanges réalisés lors d'un partenariat, car elle dissuade l'adoption de comportements opportunistes (Jones *et al.*, 1997 ; Robinson et Stuart, 2007). Cette menace est d'autant plus forte que l'entreprise qui diffuse la réputation est positionnée de manière centrale au sein d'un réseau, et que ce réseau est dense (Burt, 2005). Dans un travail souvent cité sur les firmes entrepreneuriales, Larson (1992) a par exemple montré l'impact considérable de la réputation sur la performance économique de ces firmes.

La menace d'une émission de réputation négative à l'endroit d'un partenaire n'est cependant pas toujours un recours possible, et sa mise en pratique n'est pas chose aisée. Premièrement, la potentialité de cette menace peut dissuader une entreprise de former un partenariat afin de ne pas faire peser un risque sur sa réputation. Ce peut être le cas pour des partenariats complexes, tels que des projets collaboratifs de R&D, où les taux d'échecs sont importants. Dès lors, des pénalités ou des clauses de dissolution du partenariat peuvent être prévues contractuellement afin de prévenir un éventuel recours à un effet réputation et ainsi rassurer le futur partenaire (Ryall et Sampson, 2009). Deuxièmement, cette stratégie suppose de pouvoir identifier les organisations auxquelles le message pourrait être destiné. Il est cependant parfois difficile d'identifier les futurs partenaires de l'entreprise incriminée (Robinson et Stuart, 2007). Troisièmement, le message doit pouvoir être communiqué. Cela ne va pas sans difficultés, dans la mesure où il arrive que la dénonciation d'un comportement opportuniste ne puisse se faire sans la révélation d'informations stratégiques (Robinson et Stuart, 2007). Quatrièmement, le destinataire du message doit apparaître comme un interlocuteur valable (Robinson et Stuart, 2007). Enfin, les destinataires du message doivent être en mesure de réagir à sa réception. Si une entreprise est dépendante de son partenaire, elle ne sera pas nécessairement en position de le sanctionner par une rupture des relations (Janowicz-Panjaitan et Krishnan, 2009).

Le tableau ci-dessous recense les mécanismes de sélection du partenaire, de coordination de l'activité collaborative et de contrôle du comportement du partenaire offerts par l'encastrement relationnel et par l'encastrement structurel des firmes. Si les différents enjeux managériaux sont ici distingués analytiquement, ils sont bien sûr reliés en pratique. Ainsi que nous l'avons explicité précédemment, la sélection du partenaire est en partie déterminée par la présence de normes de coordination et de mécanismes de contrôle, le développement de normes de coordination de l'activité collaborative peut être favorisé par l'existence de mécanismes de contrôle, et le contrôle du comportement du partenaire peut être induit par l'existence de normes de coordination.

Tableau - L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises

Phase du partenariat		Formation	Implémentation	Évolution
Enjeu managérial		Sélection du partenaire	Coordination de l'activité collaborative	Contrôle du comportement du partenaire
Type d'encastrement	Relationnel	Ombre du passé		Ombre du futur
	Structurel	Réputation (réception)	Macroculture	Réputation (émission)

Conclusion

L'importante croissance des partenariats d'entreprises et les enjeux économiques considérables qui y sont associés rendent essentielle l'identification des facteurs qui conduisent à leur succès. Cet article s'inscrit dans cette démarche en proposant une synthèse des connaissances relatives à l'influence des réseaux inter-organisationnels sur ces partenariats. Ce faisant, il offre une vision d'ensemble des bénéfices et des contraintes qui en découlent.

Longtemps considérés comme une donnée exogène, les réseaux inter-organisationnels peuvent en réalité être pilotés afin de favoriser l'atteinte des objectifs des firmes (Josserand, 2007). Ainsi, il arrive fréquemment que ces réseaux soient en partie le produit d'une activité managériale délibérée (Ferrary, 2010 ; Lecoutre et Lièvre, 2009). Dans cette perspective instrumentale, la synthèse que nous proposons permet de souligner d'importantes implications managériales. D'une part, ce travail peut éclairer les choix des entreprises en matière de *positionnement* au sein de leurs réseaux. La centralité d'une firme au sein d'un réseau lui permet en effet (1) d'accéder à une plus grande quantité d'informations, ce qui facilite l'établissement de relations avec de nouveaux partenaires, et (2) de propager une plus grande quantité d'informations, ce qui facilite le contrôle du comportement des partenaires. D'autre part, ce travail peut éclairer les choix des entreprises en matière de *constitution* de leurs réseaux. L'étude de la dynamique des réseaux permet de souligner l'intérêt qu'il y a pour les firmes (1) à s'intégrer dans des réseaux territoriaux ou industriels qui soutiennent la capacité de coordination des acteurs, et (2) à former des liens nouveaux et divers afin d'éviter l'écueil du surencastrement.

Par ailleurs, afin d'enrichir notre compréhension des réseaux inter-organisationnels et de leur influence sur les partenariats d'entreprises, nous nous joignons à de précédents appels (*e.g.*, Brass *et al.*, 2004 ; Chauvet et Chollet, 2010) en proposant de poursuivre les recherches sur les éléments suivants : (1) l'emploi d'approches longitudinales afin de saisir l'évolution des réseaux dans la durée ; (2) l'examen simultané de plusieurs niveaux d'analyse (*e.g.*, relationnel et structurel) afin d'identifier les interactions qui peuvent exister entre eux ; (3) la prise en compte de facteurs de contingence plus nombreux afin de mieux appréhender la complexité des phénomènes étudiés. À l'instar d'autres champs de recherche largement cultivés, c'est de l'enrichissement des analyses que proviendront les prochaines récoltes.

Bibliographie

- Abrahamson E., Fombrun C. J. (1992), « Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macroculture », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 175-194.
- Abrahamson E., Fombrun C. J. (1994), « Macroculures: Determinants and consequences », *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, p. 728-755.
- Ahuja G., Polidoro F. Jr., Mitchell W. (2009), « Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 9, p. 941-958.
- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York.
- Baret C., Huault I., Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux – Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol. 163, No. 4, p. 93-106.
- Beckman C. M., Haunschild P. R., Phillips D. J. (2004), « Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection », *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, p. 259-275.
- Bell S. J., Tracey P., Heide J. B. (2009), « The organization of regional clusters », *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4, p. 623-642.
- Bercovitz J., Jap S. J., Nickerson J. A. (2006), « The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms », *Organization Science*, Vol. 17, No. 6, p. 724-740.
- Blau P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley, New York.
- Brass D. J., Galaskiewicz J., Greve H. R., Tsai W. (2004), « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, p. 795-817.
- Burt R. S. (2005), *Brokerage and closure - An introduction to social capital*, Oxford University Press, Oxford (UK).
- Casanueva C., Galán González J. L. (2004), « Social and information relations in networks of small and medium-sized firms », *M@n@gement*, Vol. 7, No. 3, p. 215-238.
- Chatman J. A., Jehn K. A. (1994), « Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, p. 522-553.
- Chauvet V., Chollet B. (2010), « Management et réseaux sociaux - Bilans et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, No. 202, p. 79-96.
- Chung S., Singh H., Lee K. (2000), « Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, p. 1-22.
- Das T. K., Teng B.-S. (2002), « The dynamics of alliance conditions in the alliance development process », *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5, p. 725-746.
- Defélix C., Colle R., Rapiou M.-T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, Vol. 20, No. 6, p. 9-29.
- Doz Y. (1996), « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. S1, p. 55-83.
- Dyer J. H. (1996), « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 271-291.
- Dyer J. H., Nobeoka K. (2000), « Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, p. 345-367.
- Dyer J. H., Singh H. (1998), « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, p. 660-679.
- Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996), « Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms », *Organization Science*, Vol. 7, No.

2, p. 136-150.

Faems D., Janssens M., Madhok A., Van Looy B. (2008), « Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application », *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 6, p. 1053-1078.

Ferrary M. (2010), « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'Économie Industrielle*, Vol. 129-130, No. 1-2, p. 171-202.

Géraudel M., Chollet B. (2009), « Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel », *Management International*, Vol. 13, No. 4, p. 47-64.

Goerzen A. (2007), « Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 5, p. 487-509.

Gordon G. G. (1991), « Industry determinants of organizational culture », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, p. 396-415.

Gouldner A. W. (1960), « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, p. 162-178.

Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of sociology*, Vol. 78, No. 6, p. 1360-1380.

Grewal R., Lilien G. L., Mallapragada G. (2006), « Location, location, location: How network embeddedness affects project success in open source systems », *Management Science*, Vol. 52, No. 7, p. 1043-1056.

Gulati R. (1995a), « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 4, p. 619-652.

Gulati R. (1995b), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, p. 85-112.

Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, p. 293-317.

Gulati R., Gargiulo M. (1999), « Where do interorganizational networks come from? », *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, p. 1439-1493.

Gulati R., Lavie D., Singh H. (2009), « The nature of partnering experience and the gains from alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 11, p. 1213-1233.

Hagedoorn J., Frankort H. T. W. (2008), « The gloomy side of embeddedness: The effects of overembeddedness on inter-firm partnerships formation », *Advances in Strategic Management*, Vol. 25, p. 503-530.

Heide J., Miner A. (1992), « The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, p. 265-291.

Hoetker G., Mellewigt T. (2009), « Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance performance to asset type », *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 10, p. 1025-1044.

Homans G. C. (1958), « Social behavior as exchange », *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, p. 597-606.

Ireland R. D., Hitt M. A., Vaydianath D. (2002), « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, p. 413-446.

Janowicz-Panjaitan M., Krishnan R. (2009), « Measures for dealing with competence and integrity violations of interorganizational trust at the corporate and operating levels of organizational hierarchy », *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 2, p. 245-268.

Jones C., Hesterly W. S., Borgatti S. P. (1997), « A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms », *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p. 911-945.

Josserand E. (2007), « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 170, No. 1, p. 95-102.

- Kale P., Singh H. (2009), « Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? », *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No.3, p. 45-62.
- Kim T.-Y., Oh H., Swaminathan A. (2006), « Framing interorganizational network change: A network inertia perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, p. 704-720.
- Kogut B. (2000), « The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, p. 405-425.
- Lambe C. J., Wittman C. M., Spekman R. E. (2001), « Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange », *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 8, No. 3, p. 1-36.
- Larson A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, p. 76-104.
- Lavie D. (2006), « The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, p. 638-658.
- Lazarsfeld P. F., Merton R. K. (1954), « Friendship as social process: a substantive and methodological analysis », in Berger M. *et alii*, *Freedom and Control in Modern Society*, Octagon, New York, p. 23-63.
- Lazzarini S. G., Miller G. J., Zenger T. R. (2008), « Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships », *Organization Science*, Vol. 19, No. 5, p. 1-20.
- Lecoutre M., Lièvre P. (2009), « Réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ? », *Management & Avenir*, Vol. 27, No. 7, p. 73 à 85.
- Levinthal D. A., Fichman M. (1988), « Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, p.345-369.
- Lincoln J. R., Gerlach M. L., Takahashi P. (1992), « *Kereitsu* networks in the Japanese economy: A dyad analysis of intercorporate ties », *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 5, p. 561-585.
- Lhuillery S., Pfister E. (2009), « R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data », *Research Policy*, Vol. 38, No. 1, p. 45-57.
- Mayrhofer U. (2007), « Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales », *Management & Avenir*, Vol. 14, No. 4., p. 81-99.
- McPherson M., Smith-Lovin L., Cook J. M. (2001), « Birds of a feather: Homophily in social networks », *Annual Review of Sociology*, Vol. 27, p. 415-444.
- Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S. (1998), « Technological overlap and interfirm cooperation: Implications for the resource-based view of the firm », *Research Policy*, Vol. 27, No. 5, p. 507-523.
- Oliver C. (1990), « Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions », *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, p. 241-265.
- Parkhe A. (1993), « Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction costs examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, p. 794-829.
- Parmigiani A., Mitchell W. (2010), « The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer-supplier relationships? », *European Management Review*, Vol. 7, No. 1, p. 46-70.
- Parmigiani A., Rivera-Santos M. (2011), « Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships », *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, p. 1108-1136.
- Pavlovitch K., Kearins K. (2004), « Structural embeddedness and community-building through collaborative network relationships », *M@n@gement*, Vol. 7, No. 3, p. 195-214.
- Podolny J. M. (1993), « A status-based model of market competition », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 4, p. 829-872.
- Podolny J. M. (1994), « Market uncertainty and the social character of economic exchange », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, p. 458-483.

- Poppo L., Zheng Zou K., Zenger T. R. (2008), « Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long standing ties », *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 7, p. 1195-1216.
- Powell W. W., White D. R., Koput K. W., Owen-Smith J. (2005), « Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences », *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 4, p. 1132-1205.
- Raveyre M. (2009), « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, Vol. 27, No. 7, p. 86-105.
- Robinson D. T., Stuart T. E. (2007), « Network effects in the governance of strategic alliances », *Journal of Law, Economics, and Organizations*, Vol. 23, No. 1, p. 242-273.
- Rothaermel F. T., Boeker W. (2008), « Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, p. 47-77.
- Ryall M. D., Sampson, R. C. (2009), « Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects », *Management Science*, Vol. 55, No. 6, p. 906-925.
- Saxenian A. (1990), « Regional networks and the resurgence of Silicon Valley », *California Management Review*, Vol. 33, No. 1, p. 89-112.
- Sorenson O., Stuart T. E. (2008), « Bringing the context back in: Settings and the search for syndicate partners in venture capital investment networks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53, No. 2, p. 266-294.
- Thibaut J. W. et Kelley H. H. (1959), « The social psychology of groups », John Wiley, New York.
- Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, p. 35-67.
- Weil T. (2010), « Des histoires de la Silicon Valley », *Entreprises et Histoire*, Vol. 58, No. 1, p. 129-149.
- Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.
- Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. (2010), « It's the connections: The network perspective in interorganizational research », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 1, p. 62-77.
- Zollo M., Rueur J. J., Singh H. (2002), « Interorganizational routines and performance in strategic alliances », *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, p. 701-713.