

## **Le défi des partenariats Nord-Sud**

*Olga Navarro-Flores, M.A.; Ph.D.*

*Professeure*

*Département Management et Technologie*

*Chaire de recherche en gestion de projets et*

*Chaire de responsabilité sociale et développement durable*

*École des sciences de la gestion (ESG) – Université du Québec à Montréal (UQAM)*

Le défi que nous avons voulu relever dans le travail de recherche dont rend compte cet article a été de comprendre comment les acteurs de la coopération internationale font pour construire des relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux.

### **Mise en contexte de l'étude**

Dans les années 1990, lorsque le mot « partenariat » a fait irruption dans le secteur de la coopération internationale au Nord, les organisations du Sud ont été soudain promues au rang de « partenaires ». Fait inédit jusque-là, les organisations du Nord et du Sud se sont donné des objectifs communs ainsi que des résultats à atteindre, et ont commencé à travailler dans une perspective de long terme.

Pour les observateurs les plus critiques de la coopération Nord-Sud, cette nouvelle terminologie n'est qu'un voile derrière lequel les organismes de coopération internationale se laissent instrumentaliser par le néolibéralisme global. Dans ce courant de pensée, le discours « partenarial » n'est qu'une rhétorique cherchant à dissimuler une stratégie d'intégration des pays du Sud à un marché global favorable aux économies du Nord. Pour ces auteurs, il est paradoxal de parler de « partenariats » dans le secteur de la coopération internationale, parce que l'adoption d'une rhétorique égalitariste ne change guère les rapports de pouvoir entre les parties et risque même de les camoufler.

Or, ayant travaillé pendant plus de 10 ans dans le secteur de la coopération internationale, nous avons eu l'occasion d'œuvrer à la mise sur pied de tels partenariats. Ceci nous a montré qu'au-delà d'une dimension rhétorique, il existe bel et bien une nouvelle manière de faire entre les acteurs du Nord et du Sud dans ce secteur. Si bien que, pour nous, le véritable paradoxe réside dans le fait que, dans un contexte Nord-Sud de rapports inégaux, et malgré ce contexte, les acteurs établissent des relations vraisemblablement partenariales. Nous nous sommes donc posé la question suivante : *comment* les acteurs du Nord et du Sud font-ils pour construire leurs relations de partenariat dans un environnement caractérisé par des rapports de pouvoir inégaux?



Cette question comporte trois prémices fondamentales : a) d'abord, il faut comprendre que les acteurs sont au centre de la dynamique partenariale Nord-Sud; b) ensuite, les rapports de pouvoir constituent un concept incontournable dans une étude sur les relations Nord-Sud; et finalement c) il faut tenir compte de l'ancrage des relations dans un environnement sociopolitique donné, ce qui signifie que les relations et les organisations qui y participent sont façonnées par les forces de cet environnement, mais que l'environnement n'en est pas moins sujet aux influences des organisations et de leurs relations.

Pour l'étude des relations de partenariat et des dimensions qui la sous-tendent, nous avons choisi d'abord, une approche à la fois organisationnelle et institutionnelle. Premièrement, la théorie interorganisationnelle se situe dans la tradition des théories de l'organisation et a évolué à travers diverses conceptualisations, par exemple celle de la coopération et de la coordination de Rogers et Whetten (1982), et celle de la collaboration de Gray (1989), jusqu'à intégrer des approches institutionnalistes qui expliquent les relations interorganisationnelles en tenant compte de leur environnement sociopolitique.

Deuxièmement, nous avons intégré l'analyse des rapports de pouvoir à l'étude des relations interorganisationnelles à deux niveaux : interpersonnel et institutionnel. Nous avons ainsi utilisé la conception de pouvoir développée par Crozier (1963) au niveau de l'individu dans l'organisation, ainsi que la conception du pouvoir comme une des forces de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1991).

### **La démarche de recherche**

Nous nous sommes intéressés d'abord à l'interprétation des actions des acteurs, tout en tenant compte du contexte et de l'historicité de ces actions. Par conséquent, nous avons adopté une interprétative ou herméneutique, où l'activité humaine est perçue comme un ensemble de symboles qui expriment différents niveaux de significations, mais dont ces significations prennent tout leur sens dans un contexte déterminé.

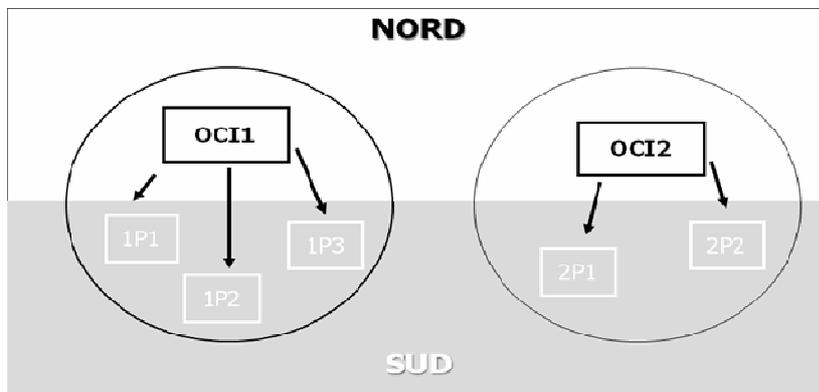
De plus, notre étude n'a pas eu pour but de tester des hypothèses inspirées des théories existantes. C'était plutôt un processus qui nous a permis d'élaborer de nouvelles conceptions théoriques à partir des données. Dans cette perspective, nous souhaitons interroger notre cadre théorique à partir des données afin d'élaborer une nouvelle conceptualisation du partenariat dans le secteur de la coopération internationale. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthode de la théorisation ancrée, particulièrement des propositions de Strauss et Corbin (1998) en ce qui concerne leur paradigme de codification. Ce paradigme est composé d'une série de techniques rudimentaires d'organisation et d'analyse des données qui aide les chercheurs à atteindre une rupture épistémologique par rapport aux données. Il s'agit d'une analyse à la fois inductive et déductive, qui facilite la création de liens entre l'interprétation et la conceptualisation faites à partir des données. Nous avons donc élaboré un schéma d'entrevue semi-dirigée et nous avons mené des entrevues auprès des acteurs du Nord et du Sud. Cela nous a permis de créer un espace



d'échange où les acteurs ont pu partager leurs interprétations ainsi que leurs expériences des relations de partenariat Nord-Sud.

Nous avons choisi les sources de données en fonction de différences et de similarités fondamentales entre elles, nous avons ainsi assuré les conditions propices à la variation et à l'émergence des concepts.

Figure 1. Le choix des sites



Regardons rapidement les sites au Nord et au Sud de notre recherche sur le terrain. Pour ce qui est du Nord, nous avons choisi deux organisations de coopération internationale (OCI) québécoises en tenant compte des perspectives de l'économie sociale et de l'économie solidaire. En effet, nous avons regroupé sous le concept d'économie sociale les organisations qui privilégient des programmes de développement socioéconomique. Et sous le concept d'économie solidaire, nous avons regroupé les organisations qui privilégient des programmes de développement sociopolitique. À partir de ces regroupements, nous avons choisi les organisations en tenant compte de leur mission, leur vision, leur ancrage au Québec, c'est-à-dire le lien avec les mouvements sociaux locaux, et leur stratégie d'intervention soit sociopolitique soit socioéconomique. Utilisant les mêmes critères de sélection, et avec l'aide des chargées de programmes en Amérique centrale des OCI, nous avons choisi cinq organisations au Sud, spécifiquement au Guatemala : trois partenaires de l'OCI1 et deux partenaires de l'OCI2. Au total, nous avons réalisé des entretiens avec 24 personnes : 13 au Québec et 11 au Guatemala. Chaque rencontre a duré 1 heure 40 minutes en moyenne. Matériellement, cela représente plus de 600 pages de témoignages, d'expériences, de pratiques et de perceptions des acteurs du Nord et du Sud sur leurs relations de partenariat. De plus, presque la moitié de ce corpus est en espagnol. Finalement, nous avons utilisé le logiciel Atlas.ti pour l'analyse des données.

Afin de respecter chacune des dimensions de la question principale, mais aussi pour intégrer des questions issues de la revue de littérature, nous avons élaboré des sous-questions de recherche. D'abord, une interrogation concernant l'appartenance des organisations, soit à l'économie



sociale, soit à l'économie solidaire, a inspiré une première sous-question de recherche sur les modèles de partenariat Nord-Sud en coopération internationale. Plus précisément :

*Les acteurs de la coopération internationale construisent-ils des relations de partenariat Nord-Sud différemment selon qu'ils se trouvent au creuset de l'économie sociale ou de l'économie solidaire?*

Par la suite, la revue de littérature nous a inspiré deux autres sous-questions de recherche. La première est liée à l'ancrage institutionnel des organisations au Nord et au Sud, et la deuxième est liée aux rapports de pouvoir entre les acteurs du Nord et du Sud. À savoir :

- *Quels sont les acteurs qui influencent les organisations du Nord et du Sud en coopération internationale?*
- *Quel est le type d'influence de ces acteurs sur les organisations de coopération internationale du Nord et du Sud?*

En outre, notre perspective inclut l'analyse des rapports de pouvoir. Mais le pouvoir ici n'est pas un facteur exogène aux organisations et à leurs relations, c'est plutôt un élément endogène aux relations Nord Sud, au même titre que les valeurs et les comportements des acteurs. Cela nous a imposé les deux sous-questions suivantes :

- *Quelles sont les représentations des acteurs des rapports de pouvoir Nord-Sud?*
- *Comment les acteurs du Nord et du Sud utilisent-ils leurs différents types de pouvoir au sein de leur relation?*

## **Quelques résultats**

Nous présenterons d'abord les résultats de l'analyse des entrevues des acteurs du Nord et leurs rapports de pouvoir dans leur environnement sociopolitique et dans leurs relations de partenariat. Par la suite, nous ferons état des résultats de l'analyse des entrevues des acteurs du Sud, dans leur environnement sociopolitique et dans leurs relations de partenariat. Et finalement, nous présenterons la dynamique de l'arbitrage et du partage du pouvoir au sein d'une relation de partenariat dans la coopération internationale.

### ***L'environnement sociopolitique au Nord***

Selon les acteurs du Nord, il y a deux acteurs dominants dans leur environnement sociopolitique : l'Agence canadienne de développement international (ACDI) le principal bailleur de fonds gouvernemental, ce qui n'est pas une surprise; et le membership, ce qui est nouveau et intéressant par rapport à la littérature. Ces deux acteurs exercent un pouvoir coercitif, pour emprunter les concepts de DiMaggio et Powell, sur les OCI : l'ACDI impose des politiques de développement et le membership impose un paradigme de développement. De plus, ils donnent aux OCI des ressources critiques, un concept de Phillips et ses collaborateurs qui correspond en fait à des ressources financières. En échange, les OCI sont imputables vis-à-vis ces acteurs. Qu'y a-t-il de particulièrement intéressant dans le rôle du membership? À travers notre analyse, nous avons

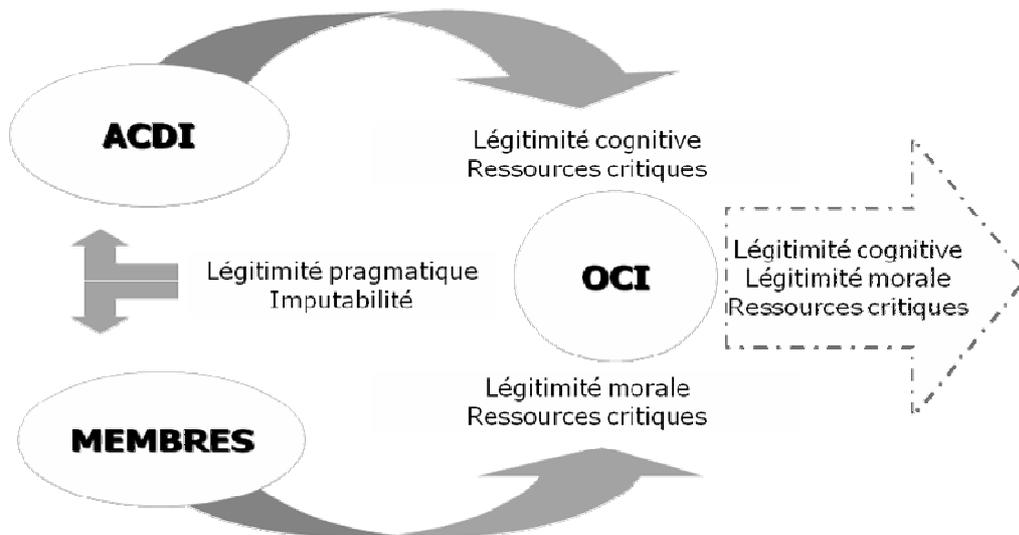


constaté que l’ancrage des OCI dans les mouvements sociaux locaux représente un levier politique important. Il s’agit de la légitimité pragmatique, qui renvoie à la capacité de mobilisation des membres, soit pour faire une pression politique, soit pour présenter un appel d’offres gagnant. Bref, cette légitimité constitue un levier politique important que les OCI utilisent pour équilibrer leur pouvoir vis-à-vis l’ACDI.

D’autre part, le membership donne à l’OCI un paradigme de développement à partager avec les organisations du Sud qui n’est pas celui de l’ACDI, mais plutôt un paradigme issu des membres qui se trouvent bien ancrés dans les mouvements sociaux canadiens.

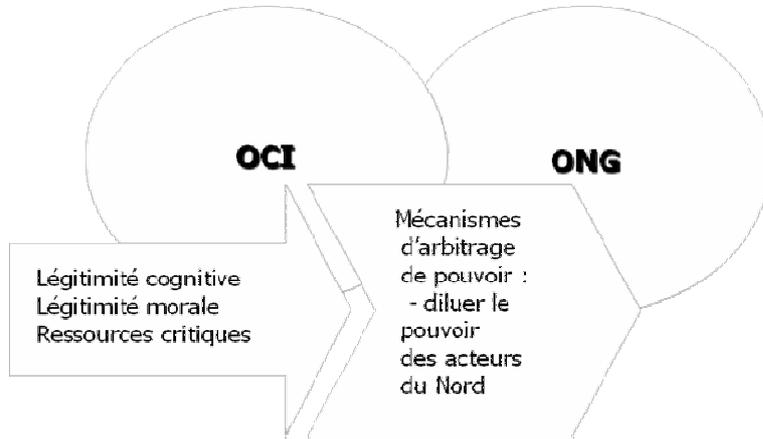
Un autre résultat intéressant est le fait que, lorsque les OCI rencontrent leurs partenaires dans les pays du Sud, elles apportent un bagage contenant le même type de pouvoir coercitif que celui utilisé par les acteurs dominants de leur environnement au Nord : politiques de développement, paradigme de développement, ressources critiques.

Figure 2. Les OCI et leur environnement sociopolitique au Nord



Le pouvoir des OCI n’est pas une surprise. Cependant, ce que nous avons constaté, qui est nouveau et intéressant, est le fait que ce pouvoir, que nous avons appelé « le pouvoir hérité des OCI », est dilué consciemment par les OCI dans leurs relations avec leurs partenaires. Pourquoi? Tout d’abord, pour maintenir la relation de long terme avec les organisations du Sud. En fait, les relations de partenariat sont à la base de l’imputabilité des OCI au Nord. Sans relations de partenariat, les OCI ne peuvent guère atteindre ni les résultats attendus à moyen terme, ni les objectifs d’autonomisation et de prise en charge des populations du Sud à long terme. Bref, ces relations de partenariat sont la raison d’être des OCI.

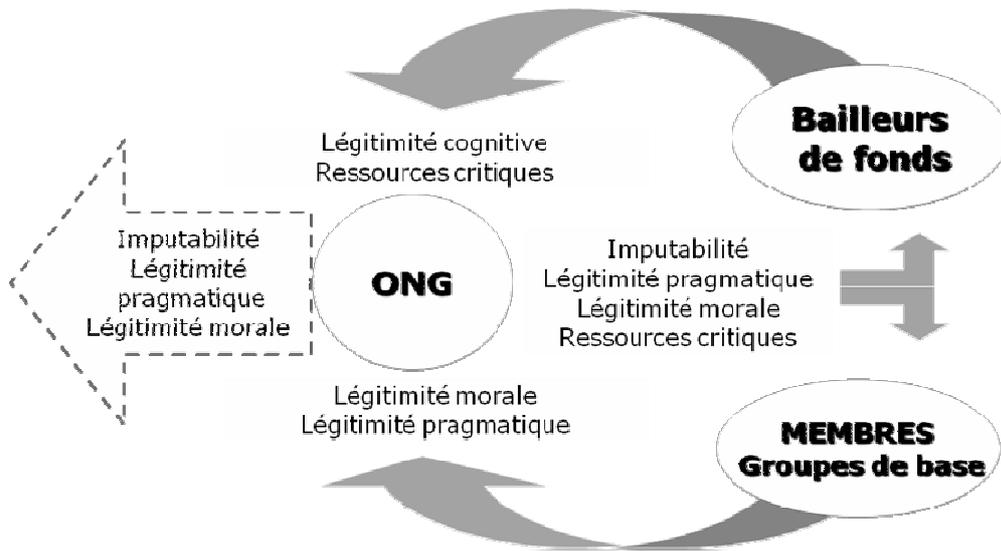
Figure 3. Le pouvoir hérité des OCI



### *L'environnement sociopolitique au Sud*

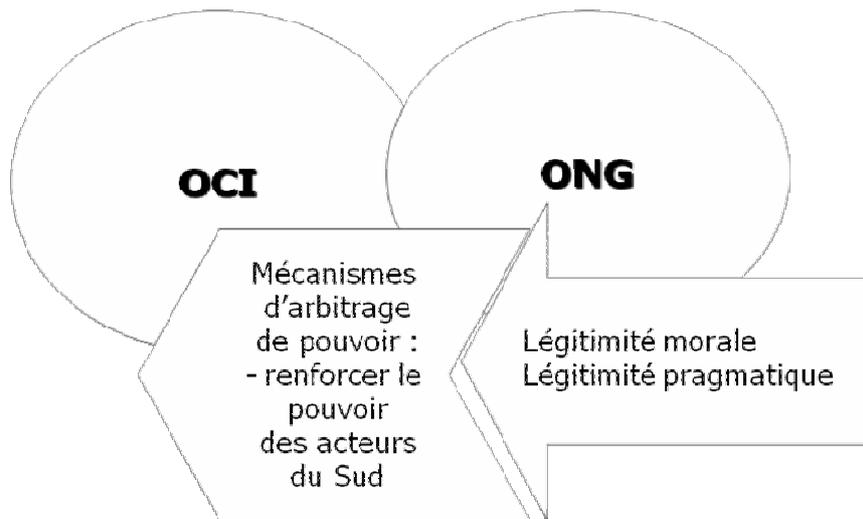
Regardons maintenant l'environnement sociopolitique au Sud. Ici aussi il y a deux acteurs dominants : les bailleurs de fonds, ce qui n'est pas une surprise, et les membres et groupes de base. Ces derniers constituent, dans ce cas aussi, un élément nouveau et intéressant. L'exercice de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les organisations non gouvernementales (ONG) est similaire à celui existant entre l'ACDI et les OCI. C'est plutôt le rôle des membres et des groupes de base que nous aimerions présenter ici. Les groupes de base n'exercent pas leur pouvoir par la coercition, mais plutôt par la légitimité morale et pragmatique, c'est-à-dire en partageant leur paradigme de développement avec les ONG de même qu'en se mobilisant et en participant aux instances de prise de décisions des programmes de développement. Ainsi, la relation des ONG avec les groupes de base est, dans ce cas, garante de l'ancrage des ONG dans les mouvements sociaux locaux et, conséquemment, de la pertinence des programmes que les ONG proposent aux bailleurs : il s'agit de deux leviers politiques que les ONG utilisent lors des négociations avec les bailleurs.

Figure 4. Les acteurs du Sud et leur environnement sociopolitique



Ainsi, lorsque les ONG rencontrent les OCI, elles arrivent aussi avec un bagage plein de pouvoirs hérités de leur environnement sociopolitique : la légitimité morale et la légitimité pragmatique. Dans ce cas, ces pouvoirs sont renforcés et mis en valeur consciemment par les ONG. Pourquoi? Pour s'assurer que leurs demandes seront respectées et qu'elles pourront répondre aux besoins des membres et des groupes de base, qui constituent leur raison d'être. Les ONG démontrent ainsi qu'elles font un travail professionnel, transparent et surtout ancré dans les besoins des populations visées par les programmes de développement. Toute une prise en charge!

Figure 5. Le pouvoir hérité des ONG



### ***Le partenariat Nord-Sud : vers le partage des pouvoirs?***

Voici un concept qui a été suggéré par les données : *les mécanismes d'arbitrage de pouvoir*. C'est ainsi que nous avons appelé la façon et les moyens utilisés par les acteurs du Nord pour diluer leur pouvoir et par les acteurs du Sud pour renforcer le leur. Ce sont des mécanismes adoptés consciemment par les acteurs afin d'équilibrer leur pouvoir au sein de leur relation. Ce faisant, ils reconnaissent, implicitement et explicitement, qu'il y a une inégalité inhérente à leurs relations, et ils intègrent cette inégalité dans leur processus de construction de partenariats.

Ainsi, les acteurs partagent non seulement des ressources financières, technologiques et cognitives, ce qui n'est pas une surprise, mais ils partagent aussi leurs pouvoirs. En effet, nous avons constaté que les acteurs du Sud bénéficient de leurs relations avec les acteurs du Nord, notamment des ressources, de politiques de développement et d'un paradigme de développement partagé, mais les acteurs du Nord ne retournent pas chez eux avec les mains vides. Ils obtiennent de leurs partenaires, les ONG, quelque chose de précieux : la légitimité. Sans elle, les OCI perdent leur raison d'être au Nord.

Il s'agit d'une légitimité pragmatique et morale. La légitimité pragmatique fait référence à la capacité des ONG de connaître le terrain, de rejoindre les groupes de base, de les mobiliser autour d'un programme de développement et d'obtenir les résultats attendus. La légitimité morale fait référence aux valeurs et aux principes liés au paradigme de développement que les ONG partagent avec les groupes de base. Ce sont deux pouvoirs précieux que les ONG du Sud partagent avec les OCI. Ces légitimités représentent pour les OCI, non seulement la réussite des programmes de développement sur le terrain – l'atteinte de résultats –, mais aussi la crédibilité par rapport à leur choix de partenaires au Sud. Ensemble, ces légitimités sont garantes du fait que les OCI ont atteint leur but ultime, soit de rejoindre et d'aider la prise en charge des populations du Sud. Enfin, les légitimités pragmatique et morale des ONG représentent un pouvoir crucial pour les OCI : c'est la base de leur imputabilité envers l'ACDI et envers le membership.

### **En guise de conclusion**

Nous avons voulu répondre au paradoxe avancé par quelques auteurs en coopération internationale qui insistent sur la futilité des pratiques partenariales dans un contexte des rapports de pouvoir inégaux. Alors que les études en coopération internationale ne tiennent pas compte ni des relations entre les acteurs du Nord et du Sud, ni du processus de construction de ces relations, nous avançons que les acteurs du Nord et du Sud réussissent à construire des relations de partenariat et que ces relations représentent un compromis qui intègre les rapports de pouvoir.

En effet, nous avons constaté que les acteurs font des concessions de part et d'autre afin de construire une relation de partenariat à long terme. De plus, conscients des rapports de pouvoir Nord-Sud et de leur rôle dans la reproduction de ces rapports, les acteurs du Nord et du Sud se



donnent des mécanismes d'arbitrage et de partage du pouvoir, afin d'équilibrer les rapports Nord-Sud et de réussir leurs relations à long terme.

On ne peut donc penser les relations de partenariat en coopération internationale sans prendre en considération la dynamique d'arbitrage et de partage de pouvoir entre les acteurs; et sans comprendre que le partenariat représente un compromis qui, loin de nier ou d'ignorer les rapports Nord-Sud, les intègre et les équilibre.

Ce partenariat participe d'une transformation plus large et fondamentale que caractérise la coopération internationale aujourd'hui. Nous avançons que les relations Nord-Sud entre les acteurs des ONG dans ce secteur représentent une série de compromis qui reflètent les rapports sociaux Nord-Sud tels qu'ils se sont manifestés dans l'environnement sociopolitique de chaque époque. Dans les années 1960, le compromis entre les acteurs du Nord et du Sud prenait la forme d'une relation entre donateurs et bénéficiaires. Dans les années 1970 et 1980, le compromis en était un de collaboration, mais aussi de complicité entre les acteurs. C'est à partir des années 1990 que le compromis semble avoir pris la forme du partenariat.

À la lumière de nos résultats de recherche, nous pouvons affirmer que les acteurs dans les ONG du Nord et du Sud construisent leurs partenariats sur la base d'un compromis, non seulement parce qu'ils reconnaissent et intègrent les rapports Nord-Sud, mais aussi parce qu'ils s'inscrivent dans un nouveau paradigme de développement où le Nord ne saurait imposer des recettes au Sud, comme il pouvait le faire pendant les années 1960.

Bref, s'est ouvert un âge où les organisations du Nord et du Sud se reconnaissent comme acteurs du développement et ce faisant, ils contribuent à la construction d'un nouveau paradigme de coopération basé sur le partage et l'arbitrage du pouvoir.

De plus, nos résultats suggèrent aussi quelques avancées par rapport aux théories que nous avons privilégiées comme cadre théorique de cette étude. Tout d'abord, nous avons caractérisé les organisations de cette étude selon leur appartenance à l'économie sociale ou à l'économie solidaire. Il faut rappeler ici que ces approches nous ont permis d'appréhender les OCI dans leur environnement sociopolitique au Nord et au Sud, et de constater qu'elles s'y trouvent soit en conflit, soit en collaboration avec les autres secteurs notamment, public et privé. Or, contrairement à ce que soutiennent les auteurs en coopération internationale, nous avons constaté que les OCI et les ONG ne constituent pas un secteur déraciné de leur contexte local, elles partagent les règles institutionnelles qui façonnent les organisations dans leur secteur spécifique, mais aussi les règles institutionnelles qui façonnent les autres secteurs dans un environnement sociopolitique donné.

Deuxièmement, le modèle de partenariat qui émerge des expériences des acteurs dans le secteur de la coopération internationale comporte d'importantes ruptures avec l'approche institutionnaliste des relations interorganisationnelles. Tout d'abord, les acteurs d'une relation partenariale ne proviennent pas nécessairement d'un seul champ institutionnel, tel que l'avancent Phillips et ses collaborateurs (2000). Leur appartenance à plusieurs champs institutionnels, notamment celui de



bailleurs de fonds en tant que bénéficiaires, et celui du membership en tant qu'opérateur d'un paradigme de développement, multiplie et diversifie les sources de pouvoir des acteurs, de sorte que leur relation n'est pas seulement un espace d'exercice de pouvoir et de négociation des règles institutionnelles. Nous avançons donc que la relation est aussi, et surtout, un véritable espace de partage et d'échange de pouvoir.

Troisième point, et étroitement lié au précédent, la définition d'une relation interorganisationnelle comme un espace de partage et d'échange de pouvoirs permet de saisir comment les acteurs s'approprient mutuellement des ressources et des pouvoirs au sein de leur relation, et ce, afin de renforcer leur statut et leur rôle dans leurs champs institutionnels. Dans cette optique, même les acteurs du Sud, stigmatisés par la domination, ont des pouvoirs importants à partager avec les acteurs dits dominants. Ceux-ci n'étant pas dominants dans leur champ institutionnel voient leur rôle renforcé grâce aux pouvoirs obtenus, entre autres, de leurs partenaires du Sud, les acteurs dits dominés. Ceci représente un apport important à la dynamique de l'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell (1991). Dans leur analyse, l'isomorphisme institutionnel semble agir de façon unilatérale. Or, nous avons constaté que les acteurs au sein d'un champ institutionnel comptent sur des sources de pouvoir provenant des relations interorganisationnelles dans d'autres champs institutionnels qui leur permettent d'agir et de répondre à la dynamique institutionnelle, contribuant ainsi à une dynamique dialectique plutôt qu'unilatérale.

Finalement, la combinaison d'un cadre théorique inspirant et de données qualitatives très riches nous a permis de proposer une nouvelle conceptualisation des rapports de pouvoir à trois niveaux, afin de mieux saisir les relations de partenariat Nord-Sud. Premièrement, les rapports de pouvoir Nord-Sud, qui opèrent à notre avis à un niveau macrosocial, représentent l'inégalité de pouvoir existant entre les acteurs des relations de partenariat en coopération internationale.

Deuxièmement, le pouvoir *mesosocial*, que nous avons défini comme le pouvoir déterminé dans un sous-secteur de la société, représente le pouvoir que les acteurs héritent de leurs champs institutionnels spécifiques et s'exprime notamment en termes de ressources critiques, de savoir-faire, de réseaux sociaux, etc. C'est ici que se situent à notre avis les formes de pouvoir que Phillips et ses collaborateurs (2000) attribuent aux acteurs, soit l'autorité formelle, les ressources critiques et la légitimité discursive, ainsi que les forces de l'isomorphisme de DiMaggio et Powell (1991), notamment la coercition, le mimétisme et les forces normatives.

Enfin, la troisième forme de pouvoir, que nous définissons comme le pouvoir *microsocial*, consiste en un pouvoir interpersonnel et représente la capacité déployée par un acteur dépendant « de l'imprévisibilité de son comportement et du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude importante pour la réalisation des objectifs » (Crozier, 1963 : 7). À partir de nos données, nous ne définissons pas le pouvoir microsocial comme un pouvoir lié à la position de l'acteur dans la hiérarchie d'une organisation ou au niveau de la société. Nous le définissons comme un pouvoir exercé par les acteurs, individuellement, lorsque l'un est en relation avec l'autre. Cela équivaut, dans notre cas, à un pouvoir qui n'est pas nécessairement lié à la position des acteurs dans leur champ institutionnel, ou au fait que l'acteur soit du Nord ou du Sud, mais plutôt aux capacités



individuelles, intellectuelles et affectives de celui-ci, au rôle qu'il joue dans la relation interorganisationnelle et, surtout, à la relation de confiance, de réciprocité et de solidarité qui peut exister lorsqu'il est en interaction avec un autre acteur dans le contexte d'une relation Nord-Sud. Bref, même si les acteurs agissent dans un contexte spécifique de rapports de pouvoir inégaux, chacun d'entre eux détient un pouvoir individuel représenté par son autonomie et sa stratégie propres pour atteindre les objectifs qu'il partage avec son interlocuteur.

C'est ainsi que nous avons ouvert une nouvelle perspective pour comprendre la coopération internationale. Les acteurs de la coopération internationale construisent leurs relations de partenariat dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux en exerçant leur pouvoir d'une façon inopinée et inusitée : à travers des mécanismes d'arbitrage et de partage du pouvoir. Ils ne font pas abstraction des rapports de pouvoir Nord-Sud, ils ne peuvent plus ! Ils construisent un nouveau paradigme de coopération en se consultant, en proposant et en négociant. Toujours pas égaux, mais en dialogue.

### **Bibliographie**

Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions du Seuil, coll. Essais, 382 p.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1991. «The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». Chap. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 41-82. Chicago: The University of Chicago Press.

Gray, Barbara. 1989. *Collaborating*. San Francisco (Ca.), Jossey-Bass Publishers, 329 p.

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. « Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 1 (janvier), p. 23-43.

Rogers, David. 1982. « Reflexions and synthesis: New directions », in. *Interorganisational Coordination : Theory, Research, and Implementation*. David Rogers et David Whetten, pp. 177-185. Ames (Iowa): Iowa State University Press.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2<sup>e</sup> éd. rev. et augm. Thousand Oaks (Calif.): Sage, 312 p.

