

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRINCIPAUX PROBLÈMES DES COLLABORATIONS
INTERORGANISATIONNELLES TOURISTIQUES: NATURE,
INTERACTIONS ET ÉVOLUTION

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
ÉMILIE BOURDAGES

AVRIL 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'important, ce n'est pas la destination, c'est le voyage.

- Robert Louis Stevenson

Au cours des six dernières années, j'ai sillonné les montagnes hasardeuses du doctorat à la conquête de trois lettres : PhD. Au fil des montées et des descentes, mais surtout des détours imprévus, j'ai appris à profiter pleinement de cette expérience. Bien que la thèse constitue une part importante du cheminement, j'aurais passé à côté de précieux apprentissages si je ne m'étais concentrée que sur cette dernière. Je profite donc de cette tribune pour remercier tous ceux et celles qui ont eu un impact sur ma thèse, mais aussi sur ma carrière de professeure-chercheure.

Cette thèse n'aurait pu être accomplie sans l'apport inestimable de ma famille, en particulier mon mari Keven. Merci de m'avoir appris à prioriser un meilleur équilibre de vie et à lâcher prise. Merci d'avoir bravé avec moi les moments plus difficiles. Ta capacité à dédramatiser une situation me surprendra toujours. Merci de garder ton cœur d'enfant et de me permettre de conserver le mien également. Merci d'être toi, simplement toi, car tu es parfait comme ça. Je t'aime mon trésor, à l'infini +1!

Un énorme merci à mes amis du doctorat, en particulier à Xavier, Mohammad, Manon, Julie, Patrick, Bilitis et Cyril. Ce fut un plaisir de partager de petits et grands moments avec vous. Vous avez ensoleillé mon parcours et m'avez grandement inspiré par les vôtres.

Du plus profond du cœur, merci à mes anges gardiens : Louis-Philippe, Josée, David et Christophe. Votre encadrement exceptionnel, vos conseils et votre confiance en moi m'ont permis de grandir et de partir à la conquête des plus hauts sommets.

Mes plus sincères remerciements aux Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) et au programme de Doctorat en administration de l'ESG-UQAM pour l'appui financier. Merci de m'avoir donné les moyens de mes ambitions!

Merci infiniment à la Chaire de tourisme Transat qui m'a non seulement soutenu financièrement, mais qui m'a hébergée dans leurs bureaux durant 4 ans. Quatre belles années à côtoyer une équipe formidable, auprès de qui j'ai énormément appris. Votre connaissance du milieu touristique, votre finesse d'analyse et votre gentillesse m'ont toujours impressionnée.

Merci également aux nombreux professeurs du doctorat conjoint (ESG-UQAM, HEC, Concordia et McGill). Que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des cours, votre générosité fût très appréciée. Mention spéciale à Ann Langley et Saku Mantere pour leurs cours en recherche qualitative. C'est un véritable privilège d'avoir eu accès à vos connaissances et à votre savoir-faire.

Merci à Paul Arseneault de m'avoir donné ma première opportunité d'enseignement. Merci pour ta confiance et la liberté que tu m'as laissée.

Mes plus sincères remerciements à Line Ricard et Michèle Paulin. Vos précieux conseils lors de la proposition de thèse m'ont permis de mieux structurer mon projet. Merci également à Fabrice Lumineau d'avoir accepté de compléter mon jury de thèse. Vos commentaires constructifs m'aideront certainement dans la publication de mes résultats.

Le dernier et non le moindre, un énorme merci à Marc-Antoine Vachon, mon directeur de recherche. Déjà 10 ans que tu m'inspires à donner le meilleur de moi-même. Merci d'avoir vu mon potentiel durant la maîtrise et de m'avoir encouragée à poursuivre au doctorat. Merci d'avoir toujours cru en mes projets, aussi ambitieux soient-ils. Merci pour toutes ses belles discussions où nous avons pu confronter nos univers épistémologiques et méthodologiques. Merci pour ton écoute et tes précieux conseils. Ma carrière de professeure-chercheure est déjà bien lancée, grâce aux solides fondations que tu m'as aidée à construire. Merci d'être un bon mentor. En espérant que notre collaboration se poursuive encore longtemps!

AVANT-PROPOS

Considérant la nature sensible du phénomène étudié, différentes techniques ont été utilisées afin de préserver l'anonymat des collaborations à l'étude, ainsi que celle des participants.

Dans un premier temps, toutes les informations identificatoires ont été retirées. Ainsi, les collaborations sont désignées par des pseudonymes (Andromède, Cassiopée et Orion), les organisations impliquées par des lettres (Organisation A, Organisation B, Organisation C,...) et les participants par des numéros (Participant #1, Participant #2, Participant #3). De plus, l'utilisation du masculin a été priorisée dans la rédaction afin de camoufler le genre des participants.

Ensuite, les références à des entreprises ou à des événements spécifiques ont aussi dû être enlevées. Celles-ci ont été remplacées par un terme général mis entre crochets. À titre d'exemple, le nom d'un hôtel peut être désigné comme suit : [*telle entreprise*].

Les extraits contenant des dates ont été reformulés afin de mettre l'emphase sur la durée. Ainsi, l'expression «en mars 2022» pourrait être remplacée par «après 2 ans». Le même principe a été appliqué sur les graphiques illustrant le cycle de vie des collaborations.

Puis, les mises en contexte des collaborations ont volontairement été rendues plus abstraites pour limiter les risques d'identification par déduction.

Finalement, de nombreuses citations ont été effacées dans le *Chapitre 4 : Résultats et interprétation*, en raison de leur caractère sensible ou identificatoire. Soulignons que le contenu de ce chapitre reflète exclusivement les opinions des participants, même en l'absence d'une citation pour appuyer l'explication.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ	vi
SUMMARY	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES	6
1.1 Précisions terminologiques	7
1.2 Nature des collaborations	9
1.2.1 Perspective transactionnelle	9
1.2.2 Perspective relationnelle	12
1.2.3 Continuum transactionnel-relationnel	22
1.3 Évolution des collaborations	24
1.3.1 Modèle du cycle de vie.....	25
1.3.2 Cycle de vie d'une collaboration interorganisationnelle.....	26
1.4 Retombées des collaborations	29
1.4.1 Co-création de valeur	30
1.4.2 Co-destruction et non-création de valeur	32
1.5 Approche multi-niveaux des collaborations	35
CHAPITRE 2: PROBLÈMES INTERORGANISATIONNELS ET PISTES DE SOLUTION	41
2.1 Précisions terminologiques	42
2.2 Problèmes interorganisationnels : bilan des écrits	45
2.3 Pistes de solution	49
2.3.1 Gestion de conflits.....	50
2.3.2 Gestion des erreurs.....	57
2.4 Proposition d'un modèle conceptuel	60
CHAPITRE 3: MÉTHODES	62
3.1 Mise à jour des objectifs de recherche	62
3.2 Cadre méthodologique	65
3.2.1 La démarche.....	65
3.2.2 L'approche méthodologique.....	66
3.2.3 Outils de collecte de données	70
3.3 Contexte d'étude : industrie touristique du Québec	72
3.4 Processus de collecte et d'analyse de données	74
3.4.1 Unité d'analyse	74
3.4.2 Stratégie d'échantillonnage	74
3.4.3 Sélection et recrutement des participants	76
3.4.4 Présentation du guide d'entrevue	77
3.4.5 Présentation du questionnaire post-entrevue	80

3.5 Processus d'analyse des données collectées	81
3.5.1 Analyses intra-cas	81
3.5.2 Analyses inter-cas	85
3.5.3 Théorisation	87
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....	89
4.1 Analyses intra-cas	90
4.1.1 Andromède	90
4.1.2 Cassiopée	126
4.1.3 Orion	158
4.2 Analyses inter-cas	196
4.2.1 Mise en commun des résultats des 3 cas	196
4.2.2 Analyse comparative d'Andromède et de Cassiopée	203
4.2.3 Analyse comparative d'Andromède et d'Orion	216
4.2.4 Analyse comparative de Cassiopée et d'Orion	230
4.2.5 Synthèse des analyses inter-cas	242
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	247
5.1 Principaux problèmes.....	247
5.1.1 Quatre principaux problèmes interorganisationnels	248
5.1.2 Quatre problèmes interorganisationnels à surveiller	256
5.1.3 Réflexions sur l'intensité et les différents rôles des problèmes interorganisationnels	262
5.2 Interactions des problèmes	264
5.2.1 Interactions entre les catégories de problèmes	265
5.2.2 Interactions entre les niveaux d'analyse	266
5.2.3 Présence de trios qui occupent un rôle majeur.....	267
5.2.4 Volume et évolution des interactions	268
5.3 Évolution des problèmes	269
5.4 Implications de la recherche.....	273
5.4.1 Implications théoriques.....	273
5.4.2 Implications managériales	278
CHAPITRE 6 : CONCLUSION.....	282
6.1 Limites de la recherche	282
6.2 Avenues de recherche	286
ANNEXE A - AVIS FINAL DE CONFORMITÉ.....	288
ANNEXE B – CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE	289
ANNEXE C - PROSPECTUS DE RECHERCHE.....	290
ANNEXE D – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	291
ANNEXE E – GUIDE D'ENTREVUE (TERRAIN EXPLORATOIRE ET CAS #1).295	295
ANNEXE F – GUIDE D'ENTREVUE (CAS #2 ET #3).....	298
ANNEXE G - QUESTIONNAIRE POST-ENTREVUE.....	300
ANNEXE H - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE	306
ANNEXE I - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES DE CASSIOPÉE	308

<i>ANNEXE J - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES D'ORION.....</i>	<i>309</i>
<i>ANNEXE K – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE</i>	<i>310</i>
<i>ANNEXE L – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES DE CASSIOPÉE.....</i>	<i>311</i>
<i>ANNEXE M – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES D'ORION</i>	<i>312</i>
<i>ANNEXE N – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE</i>	<i>313</i>
<i>ANNEXE O – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES DE CASSIOPÉE.....</i>	<i>314</i>
<i>ANNEXE P – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES D'ORION.....</i>	<i>315</i>
<i>RÉFÉRENCES.....</i>	<i>316</i>

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Vision dynamique des antécédents des rentes relationnelles.....	17
Figure 1.2	Modèle de création des rentes relationnelles pour les collaborations ayant un faible degré d'interdépendance.....	19
Figure 1.3	Modèle de création des rentes relationnelles pour les collaborations ayant un haut degré d'interdépendance.....	19
Figure 1.4	Sources potentielles de tensions dialectiques dans les collaborations.....	22
Figure 1.5	Modèle du cycle de vie d'une collaboration interorganisationnelle.....	27
Figure 1.6	Processus de co-création de valeur.....	32
Figure 1.7	Formation interactive de la valeur.....	33
Figure 1.8	Formation interactive de la valeur dans les relations interorganisationnelles.....	35
Figure 1.9	Approche multi-niveaux.....	37
Figure 2.1	Taxonomie bidimensionnelle des intentions stratégiques.....	51
Figure 2.2	Gestion des conflits interorganisationnels.....	57
Figure 2.3	Modèle conceptuel.....	62
Figure 4.1	Cycle de vie d'Andromède.....	92
Figure 4.2	Première vague des problèmes d'Andromède.....	117
Figure 4.3	Deuxième vague des problèmes d'Andromède.....	119
Figure 4.4	Troisième vague des problèmes d'Andromède.....	122
Figure 4.5	Quatrième vague des problèmes d'Andromède.....	124
Figure 4.6	Cycle de vie de Cassiopée.....	126
Figure 4.7	Première vague des problèmes de Cassiopée.....	148
Figure 4.8	Deuxième vague des problèmes de Cassiopée.....	150
Figure 4.9	Troisième vague des problèmes de Cassiopée.....	152
Figure 4.10	Quatrième vague des problèmes de Cassiopée.....	154
Figure 4.11	Cinquième vague des problèmes de Cassiopée.....	156
Figure 4.12	Cycle de vie d'Orion.....	159
Figure 4.13	Première vague des problèmes d'Orion.....	186
Figure 4.14	Deuxième vague des problèmes d'Orion.....	188
Figure 4.15	Troisième vague des problèmes d'Orion.....	191
Figure 4.16	Quatrième vague des problèmes d'Orion.....	194
Figure 4.17	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs (Cassiopée).....	211
Figure 4.18	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Andromède).....	211
Figure 4.19	Présence de trios qui s'inter-influencent (Andromède).....	212
Figure 4.20	Présence de trios qui s'inter-influencent (Cassiopée).....	212
Figure 4.21	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Andromède).....	225
Figure 4.22	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Orion).....	225
Figure 4.23	Présence de trios qui s'inter-influencent (Andromède).....	226
Figure 4.24	Présence de trios qui s'inter-influencent (Orion).....	226
Figure 4.25	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs (Cassiopée).....	237
Figure 4.26	Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Orion).....	237
Figure 4.27	Présence de trios qui s'inter-influencent (Cassiopée).....	238
Figure 4.28	Présence de trios qui s'inter-influencent (Orion).....	238
Figure 5.1	Processus d'évolution des problèmes interorganisationnels.....	268
Figure 5.2	Cadre analytique à quatre niveaux.....	273

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Continuum transactionnel-relational et ses dimensions.....	24
Tableau 4.1 Structure des données – Problèmes d’Andromède.....	93
Tableau 4.2 Analyse mise en commun – Problèmes d’Andromède	115
Tableau 4.3 Structure des données – Problèmes de Cassiopée.....	128
Tableau 4.4 Analyse mise en commun – Problèmes de Cassiopée.....	147
Tableau 4.5 Structure de données –Problèmes d’Orion.....	161
Tableau 4.6 Analyse mise en commun – Problèmes d’Orion.....	185
Tableau 4.7 Synthèse des principaux problèmes.....	197
Tableau 4.8 Synthèse des interactions de problèmes.....	200
Tableau 4.9 Synthèse des principales caractéristiques des collaborations à l’étude.....	242
Tableau 4.10 Principaux problèmes des collaborations à l’étude.....	243
Tableau 4.11 Synthèse des neuf points d’évaluation.....	245
Tableau 5.1 Propositions théoriques concernant les interactions de problèmes interorganisationnels.....	277
Tableau 6.1 Mise à jour des questions de recherche initiales.....	285

RÉSUMÉ

Les collaborations interorganisationnelles fascinent, tant par leur complexité que par la multitude de retombées qu'elles peuvent générer. Exécutée habilement, une alliance permet aux partenaires de créer des avantages concurrentiels considérables. À l'opposé, elle peut aussi devenir une véritable boîte de Pandore pour les organisations impliquées. Malgré les risques inhérents, ce choix stratégique est de plus en plus populaire. Heureusement, les gestionnaires peuvent compter sur une abondante littérature concernant les facteurs de succès des collaborations. Or, ce n'est qu'une partie de l'information qui demeure incomplète sans une connaissance adéquate des principaux problèmes.

Malgré un nombre croissant d'études, les connaissances sur le côté obscur des relations interorganisationnelles demeurent fragmentées. L'une des raisons réside dans la manière dont les chercheurs analysent les problèmes interorganisationnels : un à la fois, avec un niveau d'analyse et à un moment particulier dans le temps. Or, cette méthode est trop simpliste pour refléter la complexité de la réalité. De plus, l'analyse en silo des problèmes entrave la capacité d'évaluer leur importance relative et leurs interactions. Ainsi, l'objectif de cette thèse est de déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et de mettre en évidence leurs interactions et leur évolution.

Une étude de cas multiple a été réalisée, regroupant trois collaborations touristiques de type coopération. Vingt-huit entrevues semi-dirigées, des questionnaires post-entrevue ainsi que des données secondaires ont permis d'identifier quatre principaux problèmes interorganisationnels : problèmes interpersonnels, manque de familiarité, différences culturelles ainsi que problèmes de rôles et de responsabilités.

En utilisant un cadre analytique multi-niveaux et temporel, cette thèse contribue à la littérature sur les relations interorganisationnelles de trois manières. Premièrement, les résultats démontrent que les problèmes sont imbriqués à travers les niveaux d'analyse (individuel, interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel) et mettent en évidence de nombreuses interactions entre eux (intra et inter-niveaux). Sans un cadre analytique multi-niveaux, la compréhension des problèmes interorganisationnels aurait été incomplète, voire erronée. Deuxièmement, les analyses prouvent que les problèmes émergent en groupe et sont interreliés. Reconnaître ces interactions est essentiel afin de comprendre l'évolution des problèmes. Troisièmement, à la suite de l'analyse du timing, de l'ordre et de l'évolution des problèmes, cette thèse propose un modèle multi-niveaux illustrant le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels.

Ces connaissances pourront aussi être utilisées par les gestionnaires d'organisations touristiques, de PME et d'OBNL, afin d'améliorer la prévention et la gestion des problèmes interorganisationnels. Gérer une alliance représente un défi, mais celui-ci peut être relevé avec brio lorsqu'on possède toutes les informations nécessaires.

Mots-clés: problèmes interorganisationnels, relations interorganisationnelles, collaboration, coopération, tourisme

SUMMARY

Stronger together. More and more organizations adopt this mindset. Indeed, relational theory suggests that interorganizational relationships (IORs) allow emergence of significant competitive advantages. Despite their popularity, interorganizational collaborations are quite a challenge. Managers can count on an extensive literature on key success factors. However, they are ill-equipped without adequate knowledge on key interorganizational problems.

Despite a growing number of studies, knowledge on dark side of IORs remains fragmented. One reason lies in the way researchers analyze interorganizational problems: one at a time, with one level of analysis and at particular point in time. Yet, interorganizational problems surely appear in groups of interrelated problems, which are nested across several levels of analysis, and evolve over time. Moreover, analyzing problems independently hinders ability to assess their relative importance and their interactions. Therefore, this study aims to establish key problems of interorganizational collaborations and highlight their interactions and evolution over time.

A multiple-case study was realized in the tourism industry. 28 semi-structured interviews, post-interview surveys and secondary data allowed us to determine four key interorganizational problems (*interpersonal problems, lack of familiarity, cultural differences and roles and responsibilities problems*).

By using a multi-level and temporal analytical framework, this study contributes to IORs literature in three ways. First, findings demonstrate that problems are nested across levels of analysis (individual, interpersonal, interorganizational and institutional) and highlight many interactions between them (within and across levels). Without a multi-level analytical framework, the understanding of interorganizational problems would have been incomplete, if not flawed. Second, results prove that problems emerge in groups and are interrelated. Recognizing these interactions is essential to understand evolution of problems. Third, this study proposes a multi-level model illustrating evolution of interorganizational problems.

This knowledge can be used by managers of tourism businesses, SMEs and NPOs to improve prevention and management of interorganizational problems. Managing an alliance is a challenge, but it can be met brilliantly when you have all the necessary information.

Keywords: interorganizational problems, interorganizational relationships, IORs, collaboration, coepetition, tourism

INTRODUCTION

Développer et maintenir des avantages concurrentiels significatifs, voilà un des principaux enjeux de toute entreprise. Alors que certaines théories soutiennent que les organisations doivent se concentrer sur les ressources qu'elles possèdent à l'interne (ex : théorie des ressources), la théorie relationnelle avance plutôt que les relations interorganisationnelles permettent l'éclosion d'avantages concurrentiels (Dyer and Singh, 1998). Bien qu'historiquement la compétition soit le *modus operandi* des entreprises, les nombreux avantages de la collaboration, tels que le partage des connaissances et des coûts, de même que l'amélioration de l'offre (Wang et al., 2013), sont des arguments intéressants pour convaincre les dirigeants d'essayer ce mode de gestion particulier. Dyer et Singh (1998) désignent ces bénéfices sous le terme «rentes relationnelles», référant aux avantages qui sont créés conjointement lors d'une collaboration et qui ne peuvent émerger en-dehors de cette collaboration. En effet, aucun des partenaires impliqués ne peut générer ces avantages de manière individuelle, puisque c'est précisément la mise en commun de ressources (humaines, financières, technologiques, etc.) spécifiques à la collaboration qui crée ces bénéfices (Dyer and Singh, 1998). Dans la littérature scientifique, le terme avantage collaboratif (Huxham, 1996) revient fréquemment, soulignant le fait que les réalisations accomplies de manière collaborative n'auraient pas pu être accomplies en solo.

Ainsi, la collaboration interorganisationnelle apparaît comme un moyen efficace de rester dans la course et ce, dans de nombreux domaines : la construction (Ashley et al., 1987), le développement de nouveaux produits (Cooper et Kleinschmidt, 1990), l'éducation (Volery et Lord, 2000), la gestion de projet (Belassi et Tukel, 1996; Cooke-Davies, 2002), l'informatique (Rainer et Hall, 2002), la prestation de services publics (Préfontaine et al., 2002) et le tourisme (Fyall and Garrod, 2004). Néanmoins, la performance d'une collaboration interorganisationnelle est assujettie à de nombreux facteurs externes et internes. Si certaines collaborations réussissent à éviter ou à vaincre les embûches, les autres échouent carrément ou se contentent d'un résultat peu satisfaisant.

Afin de réduire l'incertitude reliée à la performance d'une collaboration interorganisationnelle, le premier réflexe des chercheurs a été d'analyser les différents facteurs de succès. Pour ce faire, de nombreux auteurs ont conceptualisé les collaborations interorganisationnelles comme des projets collaboratifs et se sont inspiré des recherches effectuées en gestion de projet. Les travaux de Pinto et Slevin (1988) ont particulièrement retenu l'attention, puisque ces auteurs ont identifié les principaux facteurs clé de la réussite d'un projet : *qualité de la communication, compétence, leadership, appui politique, présence de mesures de contrôle et de rétroaction, clarté des objectifs, appui du milieu économique, bonne planification, capacité de résoudre les conflits, appui de la haute direction et situation de crise*. Ces facteurs ont été testés maintes fois dans des contextes collaboratifs et sont tous aussi significatifs pour des collaborations interorganisationnelles que pour des projets réalisés à l'interne.

De nombreux chercheurs des sciences de la gestion ont contribué à l'identification de facteurs de succès venant compléter ceux de Pinto et Slevin (1988). Spécialisés en marketing relationnel, Morgan et Hunt (1994) ont démontré le caractère essentiel de *l'engagement*, autant en termes de ressources que de temps, et de la *confiance* dans le succès des relations interorganisationnelles. Ensuite, Selin et Chavez (1995) ont souligné l'importance de la *perception d'interdépendance* et de *l'expérience de collaborer*, de même que Jamal et Getz (1995) celle de *l'appui de la communauté* et du *pouvoir partagé*. Puis, Dyer et Singh (1998) ont identifié quatre types d'antécédents des rentes relationnelles : *actifs spécifiques à la relation, routines de partage de l'information, ressources et capacités complémentaires et une gouvernance efficace*. Finalement, Préfontaine et al. (2002) ont démontré l'importance de la *complémentarité* et de la *légitimité du projet*.

Indubitablement, l'étude des facteurs de succès est d'une grande aide pour les gestionnaires de projet (Pinto et Slevin, 1988; Hazebrouck, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994). Ceux-ci sont confrontés à de nombreux défis, notamment la surabondance d'informations, ce qui entrave la prise de décisions (Hazebrouck, 1993), et le manque de ressources humaines et budgétaires (Pinto et Slevin, 1988). Connaître les facteurs clé de succès permet d'optimiser

les efforts et les ressources du projet (Pinto et Slevin, 1988) et facilite la prise de décision (Hazebrouck, 1993).

Cependant, cette approche ne permet pas d'appréhender toute la complexité d'une collaboration interorganisationnelle, et ainsi mieux comprendre comment la rendre performante. Savoir quoi faire, c'est bien. Or, ce n'est qu'un côté de la médaille. Savoir comment se sortir d'un faux pas, c'est un complément d'information essentiel dans la réalité du gestionnaire. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et les meilleures pratiques pour y faire face.

Alors que la littérature scientifique regorge d'études sur les facteurs de succès d'une collaboration, les recherches s'intéressant aux problèmes interorganisationnels sont plutôt rares. Pourtant, une meilleure connaissance des principaux problèmes permettrait aux entreprises de les surmonter. D'ailleurs, de nombreux auteurs dénoncent le manque d'études à ce sujet (Arnold-Forster et Davies, 1998; Spyriadis, 2002; Lee et *al.*, 2010; Wong et *al.*, 2011; Wang et *al.*, 2013). Ainsi, cette recherche se concentre sur les problèmes interorganisationnels, afin d'apporter une perspective complémentaire à la littérature des facteurs de succès d'une collaboration interorganisationnelle.

Cette étude s'appuie notamment sur la théorie de l'apprentissage par l'échec (*failure learning*), afin d'identifier et de comprendre les principales entraves au succès d'une collaboration et les meilleures solutions pour les surmonter. L'apprentissage par l'échec n'est pas uniquement restreint à la forme d'échec la plus connue, soit l'extrême opposé du succès, mais réfère aussi aux erreurs, obstacles et problèmes vécus par l'organisation. Selon Oser et *al.* (1999), cette approche génère de la «connaissance négative». Ce concept renseigne sur les circonstances qui amènent les éléments à ne pas fonctionner comme ils le devraient (Minsky, 1997). Complémentaire à la connaissance positive, la connaissance négative informe sur les pièges à éviter afin de ne pas répéter les mêmes erreurs et de prévenir les situations problématiques (Harteis et *al.*, 2008). Ainsi, les «erreurs ne devraient pas être considérées comme des incidents qui doivent être négligés ou même cachés, mais

plutôt comme de précieuses opportunités d'apprentissage»¹ (Harteis et *al.*, 2008 : 223).

Assurément, il y a des apprentissages précieux à tirer des expériences difficiles ou moins bien réussies, comme cela a aussi été démontré en gestion de projet (Project Management Institute, 2014). Ainsi, l'analyse des échecs, erreurs, obstacles et problèmes vécus par des collaborations interorganisationnelles permettra non seulement d'identifier les principales entraves au succès, mais aussi des solutions pour les surmonter lorsqu'elles surviennent. Somme toute, les résultats de cette recherche permettront non seulement d'aider les futures collaborations interorganisationnelles à être plus performantes, mais aussi à encourager les entreprises à essayer ce type de gestion innovateur.

Cette thèse est composée de six chapitres, soit *Collaborations interorganisationnelles, Problèmes interorganisationnels et pistes de solution, Méthodes, Résultats et interprétation, Discussion et Conclusion*.

Le chapitre 1 expose le cadre théorique, avec une emphase particulière sur les multiples dimensions des collaborations interorganisationnelles. Assurément, il s'agit d'un phénomène hautement complexe et paradoxal. Il convient donc d'intégrer diverses perspectives théoriques afin de mieux saisir la nature, l'évolution et les retombées d'une collaboration. Quelques précisions terminologiques sont également apportées.

Le chapitre 2 présente les concepts qui seront opérationnalisés dans le cadre de cette étude. Élaboré avant tout pour guider le chercheur, le cadre conceptuel repose sur nos trois sous-questions de recherche. Ainsi, les problèmes interorganisationnels, la gestion de conflit et la gestion des erreurs sont mis en lumière. La présentation du modèle conceptuel clôt ce chapitre.

Le chapitre 3 explique les méthodes privilégiées pour répondre à la problématique de cette étude. À prime abord, une mise à jour des objectifs de recherche est présentée. Ensuite, le cadre méthodologique est exposé, c'est-à-dire la démarche, les traditions méthodologiques

¹ Traduction libre.

et les outils de collecte de données. Puis, le contexte d'études (industrie touristique) est présenté brièvement. Finalement, le processus de collecte et d'analyse des données est expliqué en profondeur.

Le chapitre 4 dévoile les résultats de cette thèse. D'abord, la première section s'attarde aux analyses intra-cas. Chacun des trois cas est présenté selon la même structure : *présentation de la collaboration, principaux problèmes et timing, évolution et interactions des problèmes*. Ensuite, la deuxième section expose les analyses inter-cas. Plus précisément, les résultats de chacun des pairages effectués (1&2, 1&3, 2&3) sont décortiqués. Une synthèse des analyses inter-cas clôt cette section.

Le chapitre 5 met en lumière les principales contributions de cette thèse. Dans un premier temps, les réponses aux trois questions de recherche sont présentées et discutées de manière approfondie. Un modèle théorique multi-niveaux illustrant l'évolution des problèmes interorganisationnels y est notamment présenté. Dans un deuxième temps, nous exposons les implications théoriques et managériales.

Le chapitre 6 conclut cette thèse en soulevant les limites de la recherche, de même que les avenues de recherche les plus prometteuses.

CHAPITRE 1: COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES

La nature hautement complexe et paradoxale des collaborations interorganisationnelles représente une véritable énigme. Tel une ruée vers l'or, de nombreux chercheurs en ont fait leur sujet de prédilection. Échanges interorganisationnels, relations interorganisationnelles, alliances, alliances stratégiques, collaborations interorganisationnelles, relations dyadiques, partenariats, coopération... La prolifération de ce courant de recherche a engendré une grande variété de termes pour référer essentiellement à un même phénomène. Bien qu'il existe des nuances terminologiques, qui seront abordées dans ce chapitre, ces termes sont considérés comme équivalents dans cette étude.

Selon Gulati (1998), la compréhension d'une collaboration interorganisationnelle s'articule autour de cinq aspects: les motivations qui ont mené à la création de la collaboration, la structure de gouvernance, l'évolution dynamique de la collaboration, la performance de la collaboration et les retombées pour les partenaires. S'il est vrai que ce phénomène a été abondamment étudié, la littérature à ce sujet est plutôt éclectique, autant en termes conceptuel que théorique (De Rond and Bouchikhi, 2004). Alors que la gouvernance et la performance des collaborations ont été analysées en profondeur, d'autres facettes demeurent de véritables mystères (De Rond and Bouchikhi, 2004). La mise en commun de ces études est d'autant plus problématique étant donné la grande diversité des théories et niveaux d'analyse utilisés. En effet, différentes perspectives théoriques coexistent, naviguant entre la complémentarité et la contradiction. Certains auteurs sélectionnent une approche en particulier, alors que d'autres en intègrent plusieurs dans un même cadre théorique afin d'adopter une approche plus holistique. La deuxième option a été privilégiée dans cette étude, suivant la recommandation de Van de Ven et Poole (1995) :

C'est l'interaction entre différentes perspectives qui aide à acquérir une compréhension plus complète de la vie organisationnelle, parce que chaque perspective théorique n'offre invariablement qu'une description partielle d'un phénomène complexe. De plus, la juxtaposition de différentes perspectives théoriques met en lumière des visions du monde contrastées du changement social et du développement. L'élaboration des relations entre ces points de vue apparemment divergents donne l'occasion de développer une nouvelle théorie qui a un pouvoir explicatif plus fort et plus large que les perspectives initiales² (p.510-511).

Ainsi, le présent cadre théorique expose les différentes approches qui ont été retenues par le chercheur. Dans un premier temps, quelques précisions terminologiques viendront éclaircir notre conception d'une collaboration interorganisationnelle. Deuxièmement, la nature paradoxale des collaborations sera exposée grâce au continuum transactionnel-relationnel. Ensuite, nous verrons comment l'intégration du modèle du cycle de vie permet d'améliorer la compréhension du caractère dynamique des collaborations interorganisationnelles. Puis, une attention particulière sera donnée aux retombées des collaborations, qui englobent non seulement la création de valeur, mais aussi la destruction et la non-crédation de valeur. Finalement, la dernière section démontrera la nécessité d'adopter une approche multi-niveaux.

1.1 Précisions terminologiques

Faire cavalier seul est de moins en moins répandu chez les entreprises. Qu'elles soient privées ou publiques, les organisations osent davantage s'aventurer hors de leur zone de confort. Certaines y vont progressivement, débutant par une forme de collaboration plus informelle et en choisissant des partenaires qui ne sont pas des concurrents, alors que d'autres décident d'y aller à fond et s'engagent dans des réseaux stratégiques et des relations de coopération. Assurément, une grande variété d'options s'offre aux entreprises souhaitant interagir avec d'autres organisations pour combler leurs besoins. Or, sont-elles toutes considérées comme des collaborations interorganisationnelles ?

Soulignons d'abord qu'il n'y a pas de fumée sans feu... Une aussi grande variété de termes pour référer aux échanges interorganisationnels laisse sous-entendre qu'ils ne sont pas tous équivalents. Il est vrai que les niveaux d'implication et d'interaction varient grandement,

² Traduction libre.

tout comme les structures de gouvernance ou les retombées anticipées (Bramwell et Lane, 2000). L'utilisation du continuum transactionnel-relationnel comme cadre théorique permet justement de capter la grande diversité des échanges interorganisationnels. Néanmoins, ces différences sont-elles suffisantes pour justifier une nouvelle dénomination? Cela est sujet à débat. Devons-nous les analyser de manière distincte ? Non. C'est du moins l'avis de certains chercheurs (Bramwell et Lane, 2000; Fyall et Garrod, 2004), qui utilisent la collaboration comme concept intégrateur. C'est également la vision que nous adoptons.

Selon Fyall et Garrod (2004), plusieurs industries possèdent des appellations qui leur sont propres, multipliant ainsi les dénominations évoquant un même phénomène (ex : coalition, alliance et consortium). De surcroît, les termes sont souvent utilisés de manière interchangeable, même s'ils ne correspondent pas au même type de collaboration (Fyall et Garrod, 2004). Bien que débroussailler la terminologie de la collaboration interorganisationnelle apparaît souhaitable, cela n'est pas nécessaire dans le cadre de cette étude. D'ailleurs, opter pour une vision intégratrice du concept de collaboration permet de ne pas restreindre inutilement la portée de l'étude (Bramwell et Lane, 2000) ou de la complexifier davantage (Fyall et Garrod, 2004). Par conséquent, toutes les relations interorganisationnelles correspondant à la définition sélectionnée seront considérées dans cette étude.

Bien que nous en dénombrions un certain nombre, les définitions de la collaboration interorganisationnelle abondent majoritairement dans le même sens. Élaborée à la suite d'une revue systématique interdisciplinaire sur les collaborations, celle de Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001) intègre judicieusement certains aspects fondamentaux, tels que la réciprocité, la vision commune et l'engagement. Elle va comme suit :

Relation mutuellement bénéfique et bien définie entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des objectifs communs en développant conjointement une structure, en acceptant une autorité commune et l'imputabilité mutuelle du succès et en partageant les ressources et les récompenses³ (p.59).

3 Traduction libre.

1.2 Nature des collaborations

Regroupant les motivations menant à la création de la collaboration et la structure de gouvernance, la nature des collaborations sera expliquée grâce au continuum transactionnel-relationnel. Malgré qu'elles soient diamétralement opposées, les perspectives transactionnelle et relationnelle ne sont pas pour autant contradictoires. La première s'intéresse à l'aspect économique des relations interorganisationnelles, alors que la deuxième met l'emphase sur la dimension sociale. En les juxtaposant, nous accédons à un portrait plus complet de la nature des collaborations.

Voyons d'abord la perspective transactionnelle et la perspective relationnelle de manière individuelle, puis nous présenterons les raisons qui ont justifié la sélection de ce continuum.

1.2.1 Perspective transactionnelle

Afin de saisir pourquoi certaines transactions sont effectuées avec d'autres entreprises au lieu d'être réalisées à l'interne, il faut non seulement analyser les coûts de production, mais aussi les coûts de transaction (Coase, 1937). Cette judicieuse observation de Coase a engendré de nombreuses recherches sur le concept des coûts de transaction, inspirant notamment Williamson à fonder la théorie des coûts de transaction en 1975. Cette dernière, qui a donné naissance à la perspective transactionnelle, est définie comme une «entreprise interdisciplinaire qui intègre l'économie à certains aspects de la théorie organisationnelle et qui chevauche largement le droit des contrats»⁴ (Williamson, 1979 : 261).

Aux yeux de la perspective transactionnelle, l'échange interorganisationnel est un instrument purement économique permettant d'économiser sur les coûts de production et de transaction (Williamson, 1979). Les coûts de transaction englobent notamment tous les frais liés à la négociation, rédaction et opérationnalisation du contrat reliant les entreprises (Coase, 1937). Lorsque ces derniers sont faibles, acheter un produit plutôt que de le fabriquer soi-même permet non seulement une grande réduction des coûts de production, mais minimise aussi les risques de problèmes bureaucratiques (Williamson, 1979).

⁴ Traduction libre.

Afin de réduire au maximum les dépenses, il faut déterminer la structure de gouvernance optimale pour chacun des échanges interorganisationnels (Williamson, 1979, 1991). Selon Williamson (1979, 1991), trois types de structure organisationnelle existent : marché, hybride et hiérarchique. D'abord, la gouvernance de *marché* correspond à une transaction non-spécifique, c'est-à-dire un échange unique de produits génériques au prix du marché entre des intermédiaires dont l'identité a peu d'importance (Williamson, 1979). Tel que Lowry (1976) le souligne, le concept de *vente* reflète bien la réalité de ce type d'échange qui ne requiert pas de contrat formel. Ensuite, le modèle *hiérarchique* implique des transactions idiosyncratiques récurrentes entre deux organisations (Williamson, 1979). Les investissements et les risques étant majeurs, d'importants mécanismes de contrôle et de coordination doivent être mis en place. L'intégration verticale représente alors la solution optimale pour garantir la rentabilité économique de la transaction (Williamson, 1979). Notons que le haut degré d'incertitude, concept qui sera détaillé subséquemment, justifie les coûts de transaction élevés (Williamson, 1979). Finalement, lorsque les échanges interorganisationnels sont moyennement ou hautement spécifiques, mais peu récurrents, les organisations se retrouvent dans une zone grise où la gouvernance de *marché* ne fournit pas assez de mécanismes de protection et où ceux de la gouvernance *hiérarchique* n'en valent pas l'investissement (Williamson, 1979). Afin de maximiser la rentabilité économique de ce type d'échange, une structure de gouvernance *hybride* est alors idéale. Soulignons que les collaborations interorganisationnelles correspondent à la gouvernance hybride (Zajac et Olsen, 1993).

Trois dimensions permettent de déterminer la structure de gouvernance optimale : la spécificité des actifs, la fréquence des échanges et le degré d'incertitude (Williamson, 1979). D'abord, la *spécificité des actifs* joue un rôle critique. Plus les entreprises effectuent des investissements idiosyncratiques, plus celles-ci se retrouvent prisonnières de l'échange, puisqu'elles ne peuvent pas exploiter ces ressources en-dehors de celui-ci (Williamson, 1979). Par conséquent, elles n'hésiteront pas à instaurer des mesures de contrôle formelles et dissuasives (Williamson, 1979, 1993). Deuxièmement, il faut prendre en considération la *fréquence des échanges* avant d'investir inutilement dans une

gouvernance complexe ou de se munir d'une gouvernance trop informelle qui peut inciter à l'opportunisme (Williamson, 1979). Finalement, plus le *degré d'incertitude* est élevé, plus les entreprises vont chercher à s'armer de garanties contractuelles. L'incertitude renvoie à des préoccupations externes (ex : changements environnementaux) et internes (ex : opportunisme et rationalité limitée) (Williamson, 1979, 1993). D'ailleurs, les notions d'*opportunisme*, définie comme l'utilisation de la ruse pour combler des intérêts personnels, et de *rationalité limitée*, référant au fait que l'humain prend ses décisions sans connaître toutes les alternatives possibles (Simon, 1972; Williamson, 1979), sont deux concepts-clé de la perspective transactionnelle. En effet, Williamson considère que ces caractéristiques humaines engendrent un haut degré d'incertitude dans un contexte d'échange interorganisationnel et qu'elles doivent à tout prix être prises en considération dans la détermination de la structure de gouvernance optimale.

Limites de la perspective transactionnelle

De nombreux débats et critiques ont permis à la perspective transactionnelle d'évoluer depuis son introduction en 1975. Toutefois, ce cadre analytique comporte quelques limites qui empêchent une compréhension holistique des relations interorganisationnelles (Zajac et Olsen, 1993). Ces lacunes sont brièvement exposées, afin de mieux comprendre quels aspects de la perspective transactionnelle doivent être complétés par d'autres théories.

Zajac et Olsen (1993) identifient deux failles majeures : «(1) une emphase trop grande sur un seul acteur (la firme) et sur la minimisation des coûts, négligeant l'interdépendance des partenaires d'échange dans leur quête de création conjointe de valeur, et (2) une emphase trop grande sur les caractéristiques structurelles de l'échange interorganisationnel, négligeant les aspects processuels»⁵ (Zajac et Olsen, 1993 : 131).

Premièrement, notons que l'unité d'analyse est la transaction, et non la collaboration, ce qui induit une vision individualiste (Zajac et Olsen, 1993). Cela se perçoit aisément dans l'objectif de la théorie des coûts de transaction, qui est la réduction des dépenses de l'entreprise et non la création conjointe de valeur (Zajac et Olsen, 1993). De surcroît, la

⁵ Traduction libre.

transaction est toujours analysée en faisant fi du contexte social. Ainsi, même si deux entreprises ont un historique de collaboration, chacune des transactions sera analysée de manière indépendante (Gulati, 1998). En dépouillant les relations interorganisationnelles de leur contexte, de nombreuses dimensions sont laissées dans l'ombre, tels que la confiance, le pouvoir et l'interdépendance (Zajac et Olsen, 1993; Gulati, 1998).

Afin de pallier cette lacune, la présente recherche a sélectionné le continuum transactionnel-relationnel comme l'une des principales composantes de son cadre théorique. Bien que fort distincte, la perspective relationnelle complète judicieusement celle transactionnelle. D'ailleurs, Dyer et Singh (1998) ont développé une vision relationnelle appliquée spécifiquement aux collaborations interorganisationnelles. Celle-ci porte une attention particulière au développement des avantages concurrentiels, ce qui permet de contrebalancer l'emphase mise par Williamson sur la réduction des coûts.

Quant à la deuxième faille, «l'analyse des coûts de transaction considère les relations d'échanges interorganisationnels uniquement en termes de propriétés structurelles avant l'exécution du contrat et d'autres propriétés structurelles après l'exécution du contrat» (Zajac et Olsen, 1993 : 136). Cette vision statique ne permet pas d'examiner l'évolution de la relation, notamment en termes d'apprentissage, de capacités d'adaptation, de confiance, d'interdépendance et de gestion de conflits (Zajac et Olsen, 1993).

Notons d'abord que la perspective relationnelle de Dyer et Singh (1998) a récemment été mise à jour afin d'adopter une vision plus dynamique des relations interorganisationnelles (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Considérant que les deux perspectives du continuum retenu ont reçu la même critique, il apparaît pertinent que le présent cadre théorique intègre également une théorie processuelle afin de ne pas négliger le caractère évolutif des collaborations.

1.2.2 Perspective relationnelle

La dimension relationnelle des échanges interorganisationnels est introduite par MacNeil (1974), qui précise que ce n'est pas parce qu'elle a été négligée par les chercheurs qu'elle

n'existe pas. Assurément, tout échange est tributaire de son passé, de son présent et de son futur (MacNeil, 1974). Des chercheurs provenant de domaines variés ont suivi le pas et ont contribué à créer la perspective relationnelle. Certains y ont vu une alternative à la théorie des coûts de transaction, alors que d'autres y ont vu un complément logique. Notons que la présente étude adopte le point de vue de MacNeil (1974), qui conceptualise les visions économique et relationnelle comme les deux pôles d'un continuum.

En déplaçant l'emphase de l'entreprise vers la collaboration, la perspective relationnelle permet d'explorer le contexte social des relations interorganisationnelles et de mieux saisir leur caractère multidimensionnel. La présente section expose deux pierres angulaires de la perspective relationnelle, soit les normes relationnelles (MacNeil, 1980) et les rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998; Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Les limites de la perspective relationnelle seront ensuite brièvement abordées.

Les normes relationnelles

Alors que la perspective transactionnelle prône un contrôle autoritaire régi par des garanties contractuelles (Williamson, 1979), la perspective relationnelle avance que ce sont les normes relationnelles qui assurent le bon déroulement d'une relation interorganisationnelle (MacNeil, 1980). Qu'elles remplacent les garanties légales ou qu'elles apportent une valeur ajoutée à la relation (Gundlach et Achrol, 1993), les normes relationnelles permettent aux partenaires de s'autocontrôler et d'assurer un contrôle mutuel (Gundlach et *al.*, 1995).

Définies comme les attentes partagées quant aux comportements à adopter ou à éviter (MacNeil, 1980), les normes relationnelles varient d'une relation à une autre et sont établies conjointement par les partenaires, ce qui permet de favoriser l'engagement et le développement de la confiance inter-firme (Gundlach et *al.*, 1995). L'analyse du contexte social des relations interorganisationnelles a révélé certaines normes récurrentes, telles que la solidarité, la mutualité, la flexibilité, l'intégrité du rôle et la résolution harmonieuse des conflits (Gundlach et Achrol, 1993).

Premièrement, la *solidarité* réfère à la prédominance d'intérêts et de responsabilités communes, entraînant ainsi une obligation morale d'assistance mutuelle (Gundlach et Achrol, 1993). Par conséquent, les partenaires sont prêts à faire des sacrifices pour le bien commun et vont joindre leurs forces pour affronter les problèmes.

Deuxièmement, la *mutualité* évoque la présence d'une confiance entre les partenaires qui permet de diminuer le recours au contrôle formel (Kaufmann et Dant, 1992). Les organisations s'investissent dans la relation et aident leur partenaire à combler leurs besoins, puisqu'ils ont confiance que ce dernier fera de même. Cela renvoie à la notion de réciprocité de Blau (1964).

Troisièmement, la *flexibilité* correspond à la capacité des partenaires de déroger des clauses contractuelles lorsqu'ils le jugent nécessaire (Heide et John, 1992). Considérant qu'il est impossible de prévoir toutes les éventualités dans un contrat (Hart et Moore, 1988), cette norme relationnelle est cruciale pour assurer la pérennité d'une collaboration interorganisationnelle.

Quatrièmement, l'*intégrité du rôle* renvoie à «la mesure dans laquelle les rôles dyadiques sont perçus comme complexes et s'étendant au-delà des transactions»⁶ (Kaufmann et Dant, 1992). Un exemple de comportement induit par cette norme est le partage d'informations, qui se doit d'être volontaire et proactif (Heide et John, 1992; Kaufmann et Dant, 1992).

Finalement, la *résolution harmonieuse des conflits* réfère à la volonté des partenaires de régler les problèmes à l'interne de manière informelle et constructive (Heide et John, 1992; Kaufmann et Dant, 1992). Plus que la nature du conflit, c'est la manière dont il sera géré qui impactera le plus la relation interorganisationnelle (Deutsch, 1969).

Soulignons que «les bénéfices à long terme de préserver la solidarité et les intérêts mutuels, la résolution harmonieuse de conflits et la flexibilité de s'adapter aux changements

⁶ Traduction libre.

environnementaux surpassent aisément n'importe quels avantages à court terme provenant d'un comportement opportuniste»⁷ (Gundlach et *al.*, 1995 : 81-82).

Les rentes relationnelles

Contrairement à la TCT, l'unité d'analyse de la perspective relationnelle est la collaboration et non la firme (Dyer and Singh, 1998). Cet angle d'approche distinct permet d'adopter une vision plus holistique de la collaboration et de mieux comprendre les bénéfices qui peuvent en découler. Dyer et Singh (1998) désignent ces bénéfices sous le terme «rentes relationnelles», référant aux avantages qui sont créés conjointement lors d'une collaboration et qui ne peuvent émerger en-dehors de celle-ci. En effet, aucun des partenaires impliqués ne peut générer ces avantages de manière individuelle, puisque c'est précisément la mise en commun de ressources (humaines, financières, technologiques, etc.) spécifiques à la collaboration qui crée ces bénéfices (Dyer and Singh, 1998). Soulignons qu'il existe quatre antécédents des rentes relationnelles : *actifs spécifiques à la relation, routines de partage de l'information, ressources et capacités complémentaires et une gouvernance efficace* (Dyer and Singh, 1998).

Premièrement, «plus l'investissement des partenaires de la collaboration est élevé en actifs spécifiques à la relation, plus le potentiel de rentes relationnelles sera élevé»⁸ (Dyer et Singh, 1998 : 664). Les *actifs spécifiques à la relation* se déclinent en trois catégories : la localisation, les ressources physiques et les savoir-faire humains (Williamson, 1985). La durée des garanties et le volume de transactions inter-firmes vont avoir une influence positive sur la création de rentes relationnelles.

Un autre élément crucial est la création et le maintien de *routines de partage de l'information* (Dyer and Singh, 1998). En effet, «plus les investissements des partenaires de la collaboration sont élevés dans les routines de partage de l'information, plus le potentiel de rentes relationnelles sera élevé»⁹ (Dyer and Singh, 1998: 665). Lorsque les

7 Traduction libre.

8 Traduction libre.

9 Traduction libre.

routines de partage de l'information sont bien établies, les partenaires sont en mesure de partager, combiner et générer des connaissances et des savoir-faire (Grant, 1996). D'ailleurs, le fait de posséder des routines de partage de l'information formelles permet de mettre en place un environnement propice au développement de la confiance interorganisationnelle, ce qui est bénéfique non seulement pour la collaboration actuelle, mais aussi pour les futures collaborations (Zaheer, McEvily and Perrone, 1998). Cette opportunité de développer des avantages concurrentiels dépend principalement de deux facteurs : la capacité d'absorption des partenaires et les incitations à encourager la transparence (Dyer and Singh, 1998).

Troisièmement, les partenaires de la collaboration doivent posséder des *ressources et des capacités complémentaires*, c'est-à-dire qu'une fois combinées, celles-ci prennent de la valeur. Cette valeur est indissociable de leur synergie et est supérieure à la somme des ressources et capacités individuelles (Dyer and Singh, 1998). Ainsi, la création de ressources et/ou de capacités précieuses, rares et difficilement imitables octroie un avantage certain à la collaboration. Or, ce type de rentes relationnelles est assujéti à deux facteurs : l'habilité d'identifier et d'évaluer le potentiel de complémentarité des ressources et la complémentarité organisationnelle entre les partenaires (Dyer and Singh, 1998). En effet, un grand nombre de collaborations ont échoué en raison d'une incapacité à exploiter leurs ressources complémentaires (Buono & Bowditch, 1989).

En plus de permettre de profiter pleinement des autres types de rentes relationnelles, *une gouvernance efficace* peut être en soi un avantage collaboratif. Selon la perspective relationnelle, l'autorégulation est à privilégier et celle-ci doit être davantage informelle que formelle afin de minimiser les coûts de transaction et de réduire le risque d'opportunisme (Dyer and Singh, 1998).

Notons que les plus récents travaux de Dyer et Singh, avec l'aide d'Hesterly, apportent une précision cruciale concernant les antécédents des rentes relationnelles:

La complémentarité des ressources est un état variable qui fournit le potentiel de création de valeur alors que les trois autres antécédents sont instrumentaux (et co-évoluent généralement) dans le processus de réalisation de ce potentiel. De plus, le degré d'interdépendance entre les ressources complémentaires des partenaires influence tous les aspects de la dynamique de création de valeur, des investissements spécifiques des partenaires aux mécanismes de gouvernance choisis, au modèle réel de création de valeur de la collaboration (Dyer, Singh et Hesterly, 2018 : 3)¹⁰.

En intégrant une approche dynamique à la perspective relationnelle, Dyer, Singh et Hesterly (2018) ont pu détecter de précieuses nuances dans les relations dynamiques reliant les antécédents entre eux. Ainsi, dans leur modèle révisé (Figure 1.1), la *complémentarité des ressources* précède les autres antécédents, puisque c'est ce qui motive les organisations à s'engager dans une collaboration interorganisationnelle (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Le degré d'interdépendance des ressources complémentaires va alors déterminer les investissements nécessaires en termes d'actifs spécifiques à la relation et des routines de partage de l'information, de même que le type de gouvernance optimale (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Le modèle de création de rentes relationnelles va aussi varier selon le degré d'interdépendance.

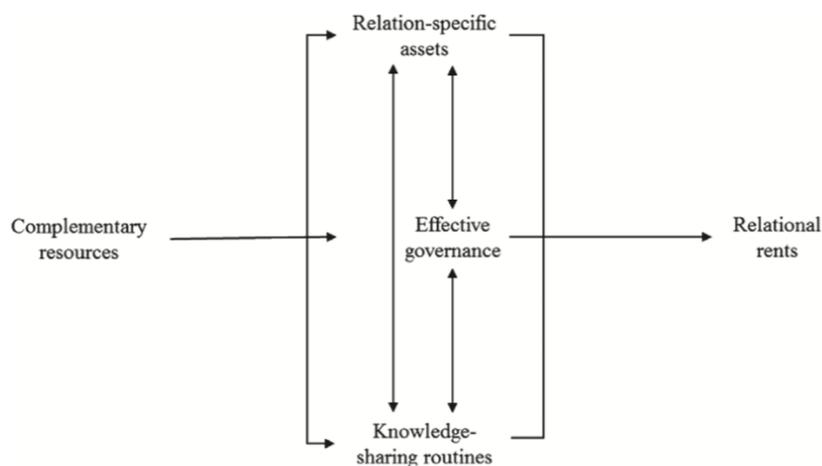


FIGURE 2 A dynamic relational view model: determinants of relational rents

Figure 1.1 Vision dynamique des antécédents des rentes relationnelles
 Source: (Dyer, Singh et Hesterly, 2018 : 5)

¹⁰ Traduction libre.

Selon Thompson (1967), il existe trois degrés d'interdépendance des ressources complémentaires et plus ce dernier est élevé, plus les partenaires devront investir dans des mécanismes de coordination. L'interdépendance *groupée* correspond au niveau le plus faible et consiste en la mise en commun de ressources autonomes. Quant à l'interdépendance *séquentielle*, elle réfère à une situation dans laquelle la production d'un partenaire est l'intrant de l'autre. Il s'agit donc d'une dépendance asymétrique. Finalement, l'interdépendance *réiproque* évoque une collaboration dans laquelle les partenaires sont tous dépendants les uns des autres. Soulignons que les deux premiers degrés d'interdépendance sont considérés faibles, alors que le troisième est considéré élevé (Gulati et Singh, 1998).

Ne nécessitant pas d'investissements majeurs ou l'instauration d'une gouvernance complexe, les collaborations ayant un faible degré d'interdépendance des ressources complémentaires peuvent générer des rentes relationnelles très rapidement (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Néanmoins, ces avantages concurrentiels ont tendance à être éphémères. La Figure 1.2 illustre ce modèle en forme de U renversé. À l'opposé, les relations interorganisationnelles ayant un haut degré d'interdépendance prendront plus de temps avant de développer des avantages concurrentiels, puisqu'elles devront d'abord instaurer toutes les conditions gagnantes au bon déroulement de leur collaboration : actifs spécifiques à la relation, routines de partages d'information et gouvernance appropriée (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Néanmoins, leur patience sera récompensée, puisque les rentes relationnelles sont généralement plus élevées et plus durables dans de telles circonstances. Le modèle prend alors une forme de S (voir Figure 1.3).

Il est à noter que les deux modèles mettent en évidence le caractère évolutif de la création de valeur par les collaborations interorganisationnelles. Inévitablement, les avantages concurrentiels s'effritent, puis disparaissent. Cela démontre la nécessité d'intégrer une approche dynamique dans la perspective relationnelle, puisque le moment auquel nous étudions une collaboration influence grandement les résultats (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). Sans aucun doute, l'approche «photo instantanée» de la majorité des études procure un portrait incomplet de la réalité des collaborations interorganisationnelles.

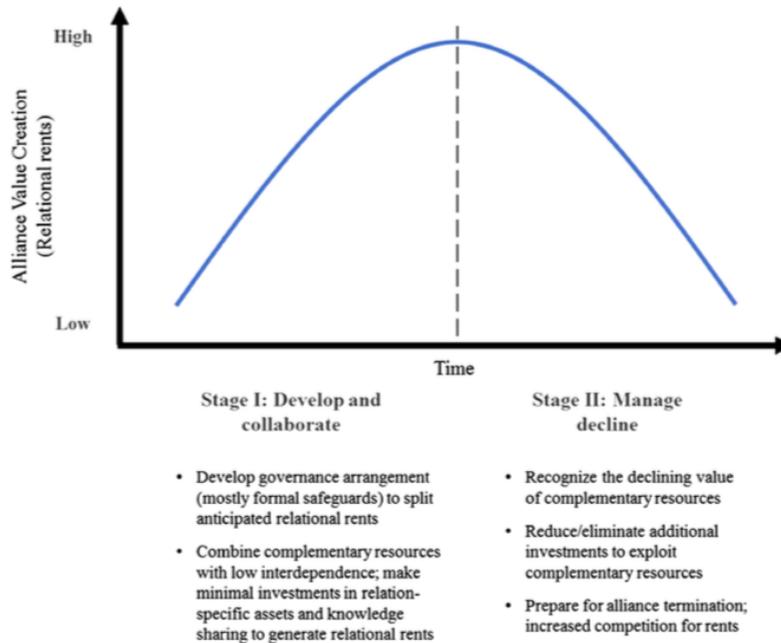


Figure 1.2 Modèle de création des rentes relationnelles pour les collaborations ayant un faible degré d'interdépendance

Source: (Dyer, Singh et Hesterly, 2018 : 8)

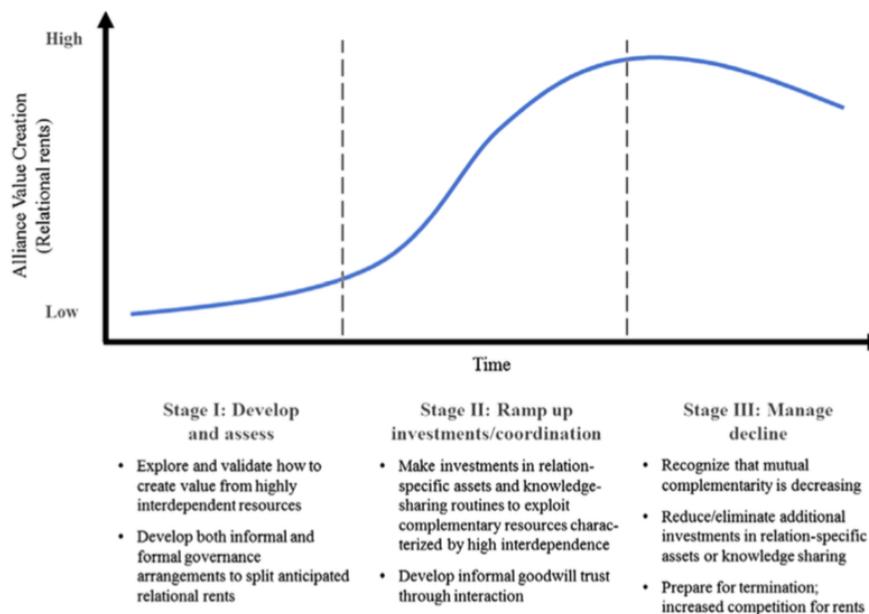


Figure 1.3 Modèle de création des rentes relationnelles pour les collaborations ayant un haut degré d'interdépendance

Source: (Dyer, Singh et Hesterly, 2018 : 10)

Dans l'extrait suivant, Dyer, Singh et Hesterly (2018) donnent l'exemple des résultats contradictoires, du moins en apparence, concernant la relation entre le niveau de confiance et la performance de la collaboration :

Par exemple, la perspective relationnelle a soutenu que les mécanismes informels (par exemple, la confiance) sont supérieurs aux mécanismes formels pour réduire les coûts de transaction et augmenter le partage des connaissances, améliorant ainsi la création de valeur. À l'appui de cet argument théorique, de nombreuses études empiriques ont montré que des niveaux élevés de confiance dans les collaborations coïncident avec des coûts de transaction plus faibles, un meilleur partage de l'information et une performance supérieure (Dyer & Chu, 2000, Sako, 1991, Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Pourtant, certaines études ont montré qu'il n'y avait pas de relation ou une relation négative entre la confiance et la performance dans les collaborations (Yli-Renko et al., 2001; Zahra, Yavuz et Ucbasaran, 2006). En adoptant une vision dynamique, nous soutenons que la confiance tend naturellement à augmenter au cours du cycle de vie de la collaboration et qu'elle peut entraîner une complaisance et une sur-intégration, ayant ainsi des effets nuisibles sur la performance de la collaboration vers la fin de celle-ci.¹¹ (Dyer, Singh et Hesterly, 2018 : 2)

À la lumière de ce qui précède, le présent cadre théorique incorpore donc une approche dynamique, soit le cycle de vie. Celle-ci sera présentée à la section 2 de ce chapitre.

Somme toute, la perspective relationnelle diffère grandement de la perspective transactionnelle. Considérant que l'humain est de bonne foi (Young-Ybarra et Wiersema, 1999), elle prône l'utilisation des normes relationnelles pour bonifier, voir remplacer, les garanties contractuelles (MacNeil, 1980). Plutôt que de viser la réduction des dépenses, elle a pour objectif la création conjointe de valeur (Dyer et Singh, 1998). En offrant un niveau d'analyse plus macro, elle permet d'examiner la dimension sociale des collaborations et de souligner l'importance de certains concepts tels que la confiance et l'interdépendance.

Limites de la perspective relationnelle

Bien qu'elle ait inspiré un nombre impressionnant d'études, la perspective relationnelle possède également des détracteurs. Trois principales faiblesses ont été soulevées.

Si l'essence des normes relationnelles a rapidement séduit les chercheurs, leur opérationnalisation pose un problème (Gundlach et al., 1995; Joshi et Stump, 1999; Ivens

¹¹ Traduction libre.

et Blois, 2004). Gundlach et *al.* (1995), de même que Joshi et Stump (1999), déplorent un manque de précision, alors qu'Ivens et Blois (2004) dénoncent plutôt un manque de clarté et de cohérence. MacNeil (1987) avoue lui-même avoir utilisé différentes terminologies, ce qui peut avoir résulté en un manque de clarté, mais insiste sur le fait qu'«aucun de ces changements ne modifie la nature fondamentale de la théorie»¹² (MacNeil, 1987 : 273). Aux yeux d'Ivens et Blois (2004), le problème réside surtout dans le fait que cette ambiguïté a ouvert la porte à de nombreuses dérives conceptuelles, tels que la coexistence de différentes définitions incompatibles pour une même norme ou l'inconsistance dans le choix des normes utilisées.

Dans un autre ordre d'idée, Ivens et Blois (2004) considère qu'il est naïf de croire que les normes relationnelles permettent d'éradiquer tout comportement opportuniste. Ces derniers perçoivent les normes relationnelles comme une manière d'encourager certains comportements désirés, ni plus ni moins. Indirectement, cela rejoint le point de vue de certains chercheurs qui avancent que les mécanismes informels doivent compléter les garanties contractuelles et non les remplacer entièrement (Dwyer et *al.* 1987; Gundlach et Achrol, 1993; Gundlach et *al.*, 1995).

Finalement, les normes relationnelles sont souvent présentées comme une alternative souhaitable aux mécanismes de contrôle formels qui sont onéreux. Or, s'appuyer sur des mécanismes informels permet-il vraiment une réduction des dépenses ? Certains auteurs avancent que les efforts demandés pour développer une relation interorganisationnelle de qualité et la maintenir peuvent surpasser les avantages (Dwyer et *al.*, 1988; Frazier, Spekman et O'Neal, 1988). La gestion de conflits peut s'avérer être un exercice particulièrement demandant en termes de ressources temporelles, financières et psychologiques (Dwyer et *al.*, 1988).

Somme toute, la perspective relationnelle doit se juxtaposer à celle transactionnelle et non la remplacer. En réalité, deux des lacunes identifiées consistent en un appel à la prudence quant aux attentes des chercheurs et des gestionnaires envers les normes relationnelles.

¹² Traduction libre.

Celles-ci ne sont pas une solution miracle contre l’opportunisme ou pour réduire les coûts de transaction. L’intégration de ces deux perspectives dans un continuum permet d’exploiter leurs forces, tout en limitant leurs failles. La prochaine section résume les raisons justifiant l’emploi du continuum transactionnel-relationnel dans la présente étude.

1.2.3 Continuum transactionnel-relationnel

Par définition, un continuum représente «un phénomène progressif dont on ne peut considérer une partie que par abstraction» (Gueguen, 2007 : 166). Ainsi, en sélectionnant le continuum transactionnel-relationnel comme fondement théorique de cette étude, il est sous-entendu que l’utilisation d’un seul de ces pôles restreint la compréhension de la nature hautement complexe et paradoxale des collaborations interorganisationnelles.

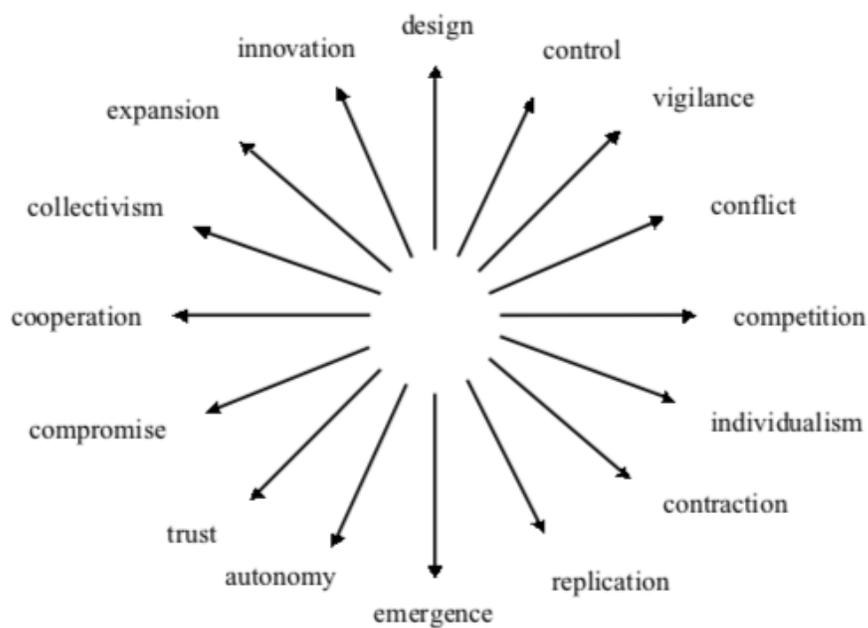


Figure 1.4 Sources potentielles de tensions dialectiques dans les collaborations
Source: (de Rond et Bouchikhi, 2004: 66)

Notons que les dynamiques paradoxales des collaborations (Figure 1.4) sont bien illustrées par le continuum transactionnel-relationnel. À titre d'exemple, le fait que l'humain est perçu comme étant digne de confiance par la perspective relationnelle et comme opportuniste par celle transactionnelle renvoie à l'axe «confiance-vigilance» du modèle De Rond et Bouchikhi (2004). Tel que démontré par Lewicki et *al.* (1998), la confiance et la méfiance ne sont pas mutuellement exclusives. Au contraire, les partenaires peuvent très bien posséder simultanément des points de vue divergents et ceux-ci peuvent évoluer à tout moment.

Cette vision dynamique de la tension «confiance-vigilance» s'applique également aux autres paradoxes sur lesquels reposent les collaborations interorganisationnelles. Dans sa thèse, Vachon (2013) a répertorié une dizaine de tensions dialectiques du continuum transactionnel-relationnel (Tableau 1.1).

En conclusion, le continuum transactionnel-relationnel a été sélectionné afin de prendre en considération la nature hautement complexe et paradoxale des collaborations interorganisationnelles. Notons que son efficacité a déjà été démontré dans de nombreuses études (voir notamment Dwyer et *al.*, 1998; Joshi et Stump, 1999; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Lado, Dant et Tekleab, 2008; Vachon, 2013). Quant au caractère dynamique des collaborations, celui-ci sera capturé grâce au modèle du cycle de vie, tel que présenté dans la section suivante.

fil de la relation. Certains événements ont contribué à la renforcer, alors que d'autres l'ont plutôt réduite en poussière, forçant les partenaires à rebâtir le lien de confiance.

Cet exemple illustre l'instabilité qui caractérise non seulement la confiance, mais la majorité des dimensions d'une collaboration. Les motivations pour collaborer, la structure de gouvernance, l'interdépendance, les capacités d'adaptation et d'apprentissage, les relations interpersonnelles, la performance de la collaboration... Tous ont le potentiel de varier considérablement selon l'influence de facteurs internes (ex : comportement des partenaires, étape du cycle de vie, conflits) et externes (ex : changements environnementaux) (Zajac et Olsen, 1993; Gulati, 1998; Dyer, Singh et Hesterly, 2018).

Afin de tenir compte du caractère évolutif des collaborations, le présent cadre théorique intègre le modèle du cycle de vie des collaborations interorganisationnelles de Caffyn (2000). Voyons d'abord qu'est-ce qu'un modèle de cycle de vie, puis nous aborderons en détails celui qui a été sélectionné.

1.3.1 Modèle du cycle de vie

Le modèle du cycle de vie n'est ni plus, ni moins qu'une métaphore biologique qui est déployée comme cadre analytique dans une panoplie de domaines scientifiques (Van de Ven et Poole, 1995). Il s'agit d'un des modèles processuels les plus répandus en sciences de la gestion. Van de Ven et Poole (1995) le présentent ainsi :

Selon la théorie du cycle de vie, le changement est imminent: l'entité en développement possède une logique sous-jacente qui régule le processus de changement et déplace l'entité d'un point de départ à une fin qui est préfigurée dans l'état actuel. ¹³ (p.37).

De ce fait, l'entité évolue selon un schéma prédestiné, passant d'un stade embryonnaire à un stade de croissance, puis de maturité et de déclin (Van de Ven et Poole, 1995). Tandis que le nombre d'étapes composant le cycle de vie varie selon les modèles, l'ordre prédéfini est irréversible (Van de Ven et Poole, 1995). Notons aussi que chacune des étapes prépare la suivante, permettant de développer les caractéristiques nécessaires pour accomplir celle-ci (Van de Ven et Poole, 1995). Finalement, il convient de préciser que ce modèle est

¹³ Traduction libre.

applicable uniquement à une entité à part entière et non à un ensemble d'entités. À titre d'exemple, une collaboration interorganisationnelle est conceptualisée comme une entité à part entière, et non comme un regroupement d'organisations partenaires, dans ce modèle.

1.3.2 Cycle de vie d'une collaboration interorganisationnelle

S'intéressant au caractère évolutif des partenariats touristiques, Caffyn (2000) réalise une vaste étude interdisciplinaire afin de recenser les différents modèles de cycle de vie applicables aux collaborations interorganisationnelles. À la lumière de ses recherches, elle crée un modèle synthétisant pas moins de 11 modèles de cycle de vie (Downs 1967; Lippit et Schmidt 1967; Lyden 1975; Adizes 1979; Kimberly 1979; Butler 1980 ; Quinn et Cameron 1983 ; Waddock 1989; Wood 1992 ; Selin et Chavez 1995 et Lowndes and Skelcher 1998). La Figure 1.5 illustre son modèle qui comporte six étapes.

Selon Caffyn (2000), la phase *pré-partenariat* est le point de départ de toute collaboration. Celle-ci consiste à l'identification de problèmes communs par les partenaires potentiels. Ces derniers explorent leurs options, formulent des objectifs, vérifient la volonté d'engagement des autres partenaires et la disponibilité du financement advenant une collaboration.

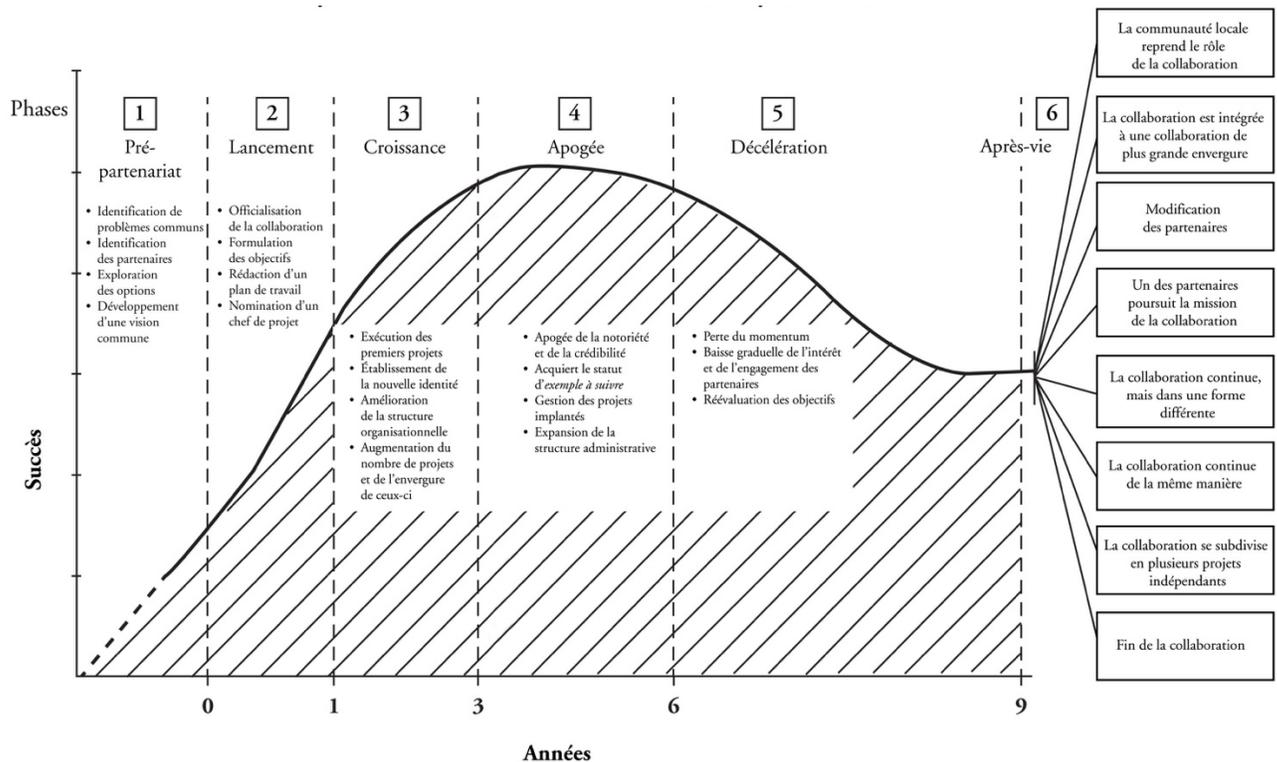


Figure 1.5 Modèle du cycle de vie d'une collaboration interorganisationnelle
 Source: traduction libre de (Caffyn, 2000 : 226)

Le *lancement* constitue la deuxième étape. Il s'agit d'une courte phase qui officialise la collaboration. Celle-ci est caractérisée par la nomination d'un chef de projet, la réalisation d'un inventaire des ressources disponibles, l'évaluation des besoins, la détermination des objectifs et la rédaction d'un programme de travail. La confiance se renforce entre les partenaires et ceux-ci se sentent investis d'une mission commune.

Viens ensuite la *croissance*. Les partenaires exécutent leurs premiers projets et tentent d'établir la nouvelle identité de la collaboration, à la fois dans le marché touristique et localement. En effet, il faut non seulement promouvoir l'identité commune d'une collaboration touristique auprès des consommateurs potentiels, mais aussi auprès de la population et des entreprises locales. Durant cette phase, les collaborateurs entreprennent des projets de plus grande envergure et en plus grand nombre. Le sens de l'innovation et l'engagement des partenaires sont exploités à leur maximum.

La quatrième phase représente l'*apogée* de la collaboration touristique. Cette dernière a accompli de grandes réalisations, ce qui lui confère une excellente crédibilité. Sa réputation, de même que la stabilité acquise, peuvent l'aider à obtenir de meilleures ressources financières. Généralement, il s'agit davantage de gérer les projets déjà lancés que d'en créer de nouveaux. Les activités existantes sont donc renforcées et la structure administrative perfectionnée.

La *décélération* constitue la cinquième phase. À la suite de la stabilisation générée dans la quatrième phase, les partenaires commencent à perdre leur intérêt envers la collaboration. Par conséquent, leur engagement diminue. Cela est parfois expliqué par le fait que les responsables de la collaboration ne sont plus ceux qui l'ont initié. Les partenaires doivent réévaluer leurs objectifs et leur désir de s'engager envers la collaboration.

La dernière phase se nomme l'*après-vie*. Selon Caffyn (2000), une collaboration touristique qui a subi un déclin peut emprunter huit chemins différents. Premièrement, la collaboration peut disparaître sans que personne ne reprenne son rôle. Deuxièmement, un des partenaires peut décider de poursuivre seul les objectifs de la collaboration. Troisièmement, plusieurs partenaires, actuels ou nouveaux, peuvent reprendre la mission de la collaboration. Quatrièmement, la collaboration peut se subdiviser en plusieurs projets indépendants. Cinquièmement, la collaboration peut continuer dans une forme différente. Sixièmement, la collaboration peut continuer de la même manière. Septièmement, la collaboration peut être intégrée à une collaboration de plus grande envergure. Finalement, il arrive que la communauté locale reprenne les objectifs et le rôle de la collaboration.

Une des particularités de ce modèle est la présence d'une échelle temporelle reliée aux différentes phases. Ainsi, selon Caffyn (2000), la durée de vie moyenne d'une collaboration touristique est de neuf ans, après quoi elle sera dissolue ou aura besoin d'un renouveau. En moyenne, la phase de *lancement* dure 1 an, celle de *croissance* 2 ans, celle de l'*apogée* 3 ans et celle de *décélération* 3 ans. Soulignons que la phase *pré-partenariat* n'est pas calculée, car elle peut varier grandement d'un cas à un autre.

Somme toute, le modèle de cycle de vie de Caffyn (2000) permet d'appréhender le caractère dynamique des collaborations interorganisationnelles. Soulignons que celui-ci représente le parcours typique de l'évolution des relations interorganisationnelles et que chacune d'entre elles possède une histoire qui lui est propre. Assurément, de nombreux facteurs internes et externes peuvent influencer les différentes dimensions d'une collaboration, tels que la confiance, l'interdépendance, la flexibilité et la performance (Zajac et Olsen, 1993; Gulati, 1998; Dyer, Singh et Hesterly, 2018).

Il faut noter que les retombées d'une collaboration n'arrivent pas uniquement à la fin du cycle de vie, mais peuvent émerger à tout moment. Ainsi, les partenaires sont continuellement engagés dans un processus de co-création de valeur. Ce processus est explicité à la section suivante.

1.4 Retombées des collaborations

Exécutée d'une main de maître, une collaboration interorganisationnelle permet aux partenaires d'exploiter des avantages concurrentiels considérables (Dyer et Singh, 1998). Huxham (1996) réfère à ce phénomène sous le vocable d'*avantage collaboratif*. Dyer et Singh (1998), quant à eux, parlent plutôt de *rentes relationnelles*, définies comme «un bénéfice surnaturel généré conjointement dans une relation d'échange qui ne peut être généré par l'une ou l'autre des entreprises isolément et qui ne peut être créé que par les contributions conjointes et uniques des partenaires de cette collaboration spécifique»¹⁴ (p.662). Selon la *Service-Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004, 2008, 2011, 2016), il s'agit d'une co-création de valeur basée sur une relation d'échange de services mutuellement bénéfiques.

À l'opposé, une collaboration interorganisationnelle peut aussi devenir une véritable boîte de Pandore pour les organisations impliquées. En effet, les partenaires peuvent se détruire mutuellement en tentant de collaborer. Il s'agit alors de co-destruction de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Skålen, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). Selon Plé et Chumpitaz Cáceres (2010), ce phénomène survient «lorsqu'au moins une des

¹⁴ Traduction libre.

parties impliquées souffre»¹⁵ (p.431). Pour Echeverri et Skålén (2011), il faut noter «une diminution de valeur pour tous les acteurs pour que ce soit une destruction mutuelle»¹⁶ (p.355). Quant à Makkonen et Olkkonen (2017), la co-destruction de valeur réfère à une situation dans laquelle les organisations se porteraient mieux l'une sans l'autre.

Sans aucun doute, les retombées d'une collaboration ne sont pas toujours positives (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Skålén, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). Non seulement elles peuvent être négatives, mais elles peuvent aussi être neutres (Makkonen et Olkkonen, 2017). La présente section expose d'abord le concept de co-crédation de valeur tel qu'exprimé par la Service-Dominant Logic, puis aborde les notions de co-destruction et non-crédation de valeur.

1.4.1 Co-crédation de valeur

Du fait de sa vision systémique, la Service-Dominant Logic (Vargo et Lusch, 2004, 2008, 2011, 2016) constitue un fondement théorique pertinent pour la présente étude. Elle repose sur 11 prémisses fondamentales, dont les 5 axiomes suivant :

1. Le service est la base fondamentale de tout échange;
2. La valeur est co-crédée par plusieurs acteurs, incluant toujours le bénéficiaire;
3. Tous les acteurs sociaux et économiques sont des intégrateurs de ressources;
4. La valeur est toujours déterminée de manière unique et phénoménologique par le bénéficiaire;
5. La co-crédation de la valeur est coordonnée par des institutions générées par des acteurs et des arrangements institutionnels.¹⁷ (Vargo et Lusch, 2016 : 18)

À l'origine, la *Service-Dominant Logic* (SDL) a été perçue comme une perspective B2C, analysant uniquement les relations d'échange entre le producteur et le consommateur (Vargo et Lusch, 2008). Or, Vargo et Lusch (2008) ont rectifié le tir, précisant que la co-crédation de valeur n'est pas unidirectionnelle et peut se situer à différents niveaux d'analyse, impliquant différents types d'acteurs (individus, organisations, réseaux). En effet, la S-D Logic ne se limite pas aux relations de type B2C/C2B, mais inclut aussi les relations interorganisationnelles (B2B) et entre consommateurs (C2C) (Vargo et Lusch,

15 Traduction libre.

16 Traduction libre.

17 Traduction libre.

2016). D'ailleurs, Vargo et Lusch (2008, 2011) ont introduit l'expression «A2A», désignant ainsi toutes les parties, qu'elles soient individuelles ou organisationnelles, par le terme «acteur».

Ce changement linguistique reflète aussi l'évolution de la S-D Logic vers une perspective plus dynamique (Vargo et Lusch, 2016). Puisque chaque acteur participant à la co-crédation de valeur est lui-même influencé par d'autres acteurs économiques ou sociaux, il convient d'analyser la co-crédation de valeur comme émergeant de l'interaction de réseaux d'acteurs (Vargo et Lusch, 2016). En effet, qu'ils soient impliqués directement ou non, ceux-ci fournissent des ressources s'imbriquant dans la relation, lui permettant d'évoluer. Il devient donc nécessaire d'analyser non seulement les réseaux d'acteurs collaborant directement, mais aussi ceux qui collaborent de manière indirecte (Vargo et Lusch, 2016).

Pour ce faire, il faut prendre un pas de recul et adopter un niveau d'analyse plus holistique. C'est ce qu'a fait la SDL, intégrant le concept d'écosystème parmi ses prémisses fondamentales (Vargo et Lusch, 2011; Akaka et *al.*, 2013; Vargo et Lusch, 2014). Tel que défini par Vargo et Lusch (2016), un écosystème représente «un système dynamique et autonome d'acteurs intégrant les ressources reliés par des arrangements institutionnels partagés et par la création de valeur mutuelle via des échanges de services »¹⁸ (p.10-11). Au sein des écosystèmes, les institutions et arrangements institutionnels représentent des mécanismes de coordination essentiels pour favoriser le bon déroulement des relations d'échange (Vargo et Lusch, 2016). La Figure 1.6 illustre le processus dynamique de la co-crédation de valeur.

18 Traduction libre.



Figure 1.6 Processus de co-création de valeur
Source: (Vargo et Lusch, 2016: 7)

1.4.2 Co-destruction et non-création de valeur

Bien que la S-D Logic ait beaucoup évolué au fil des années, certaines critiques demeurent. C'est notamment le cas de sa propension à conceptualiser la co-création de valeur comme un phénomène exclusivement positif (Pl  et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Sk l n, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). En réalité, les partenaires peuvent se détruire mutuellement en tentant de collaborer. Il s'agit alors de co-destruction de valeur (Pl  et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Sk l n, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017).

Pl  et Chumpitaz Cáceres (2010) ont été les premiers à introduire le concept de co-destruction de la valeur afin de combler cette lacune. Selon ces chercheurs, la co-destruction de valeur repose sur une utilisation inappropriée, volontaire ou non, des ressources lors d'un échange de service. Il en résulte alors des effets préjudiciables pour au moins un des acteurs impliqués (Pl  et Chumpitaz Cáceres, 2010).

Echeverri et Sk l n (2011) dénoncent eux aussi l'absence de considération pour le concept de co-destruction de la valeur dans la littérature. Selon eux, le terme *formation interactive de la valeur* est plus représentatif de la réalité et englobe à la fois la co-création et la co-destruction de la valeur (Echeverri et Sk l n, 2011). Se basant sur la *Théorie de la Pratique*, Echeverri et Sk l n (2011) ont mené une étude de terrain analysant les relations B2C qui permet d'identifier cinq pratiques de formation interactive de la valeur. Ces dernières peuvent favoriser autant la co-création que la co-destruction de la valeur (Echeverri et

Skålén, 2011). Les résultats empiriques démontrent que la co-destruction survient lorsque les partenaires ne partagent pas les mêmes pratiques, «c'est-à-dire qu'ils ne s'entendent pas sur les procédures, les ententes et les engagements structurant une interaction spécifique»¹⁹ (p.367). Au contraire, la co-création résulte d'une compréhension commune des pratiques reliées à l'interaction (Echeverri et Skålén, 2011).

Cette étude d'Echeverri et Skålén (2011) apporte une autre contribution importante concernant la formation interactive de la valeur. Ils identifient quatre rôles différents que peuvent jouer les acteurs dans une relation d'échange de service : co-créateur de valeur, co-récupérateur de valeur, co-réducteur de valeur et co-destructeur de valeur (Echeverri et Skålén, 2011). Les rôles qu'occuperont les partenaires dépendent de la situation dans laquelle ils se trouvent, puisque des épisodes de co-création et de co-destruction peuvent s'alterner. Ainsi, selon la séquence de co-création et co-destruction de valeur (ex : co-création suivi de co-création, co-création suivi de co-destruction, etc.) expérimentée par les partenaires, ceux-ci occuperont un rôle différent (voir Figure 1.7). Cela démontre qu'il est possible de récupérer une situation négative, tout comme il ne faut pas prendre pour acquise une situation positive (Echeverri et Skålén, 2011).

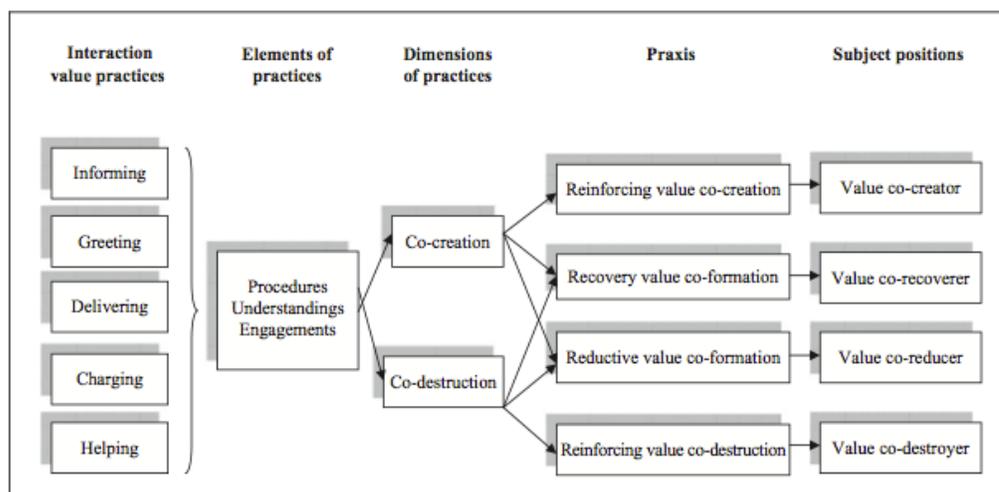


Figure 1.7 Formation interactive de la valeur
Source: (Echeverri et Skålén, 2011 : 369)

¹⁹ Traduction libre.

Contrairement à Echeverri et Skålén (2011) qui ont étudié la co-destruction de valeur dans les relations B2C, Makkonen et Olkkonen (2017) l'analysent dans le contexte des relations interorganisationnelles (B2B). Leur modèle conceptuel (Figure 1.8) permet d'introduire le concept de *non-création de valeur*, référant à une situation dans laquelle les partenaires ne ressentent ni avantages ni inconvénients du fait d'avoir collaborer. Ainsi, selon Makkonen et Olkkonen (2017), les épisodes d'interaction entre les parties impliqu es sont soit co-créatifs, non-créatifs ou co-destructifs. Alors que l'accumulation d'épisodes co-créatifs permet de constater qu'une relation interorganisationnelle est performante, l'accumulation d'épisodes co-destructifs signale son échec (Makkonen et Olkkonen, 2017). Bien entendu, il s'agit là de deux situations extrêmes et la réalité est souvent bien plus complexe, d'où l'importance d'intégrer le concept neutre de *non-création* pour balancer les extr emitts du continuum (Makkonen et Olkkonen, 2017). D'ailleurs, le fait que les épisodes de co-création, non-création et co-destruction s'alternent à plusieurs reprises dans les relations interorganisationnelles démontre le caractère dynamique de celles-ci.

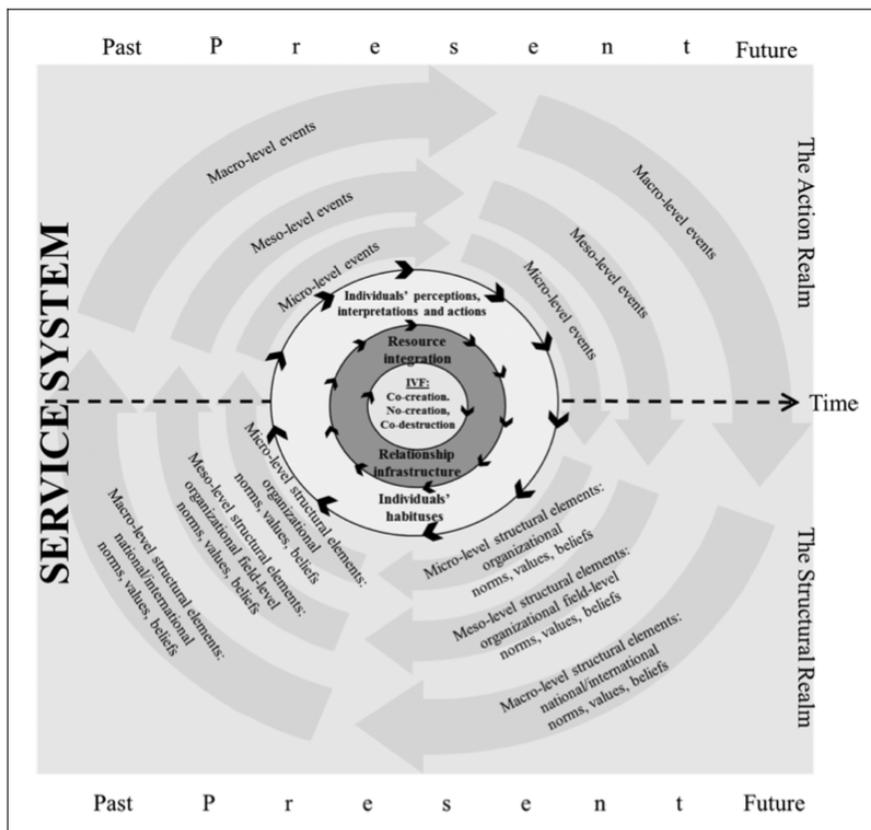


Figure 1.8 Formation interactive de la valeur dans les relations interorganisationnelles
Source: (Makkonen et Olkkonen, 2017 : 6)

Analysant la formation interactive de valeur dans les relations interorganisationnelles, le modèle de Makkonen et Olkkonen (2017) intègre trois niveaux d'analyse (micro, meso et macro). S'inspirant notamment de Leroy et *al.* (2013), les niveaux micro, meso et macro correspondent respectivement aux interactions interpersonnelles, interorganisationnelles et institutionnelles. Cette approche multi-niveaux a également été sélectionnée dans le cadre de cette étude. Nous l'abordons plus en profondeur dans la prochaine section.

1.5 Approche multi-niveaux des collaborations

En intégrant trois niveaux d'analyse dans le présent cadre théorique, il sera possible de décortiquer les principaux problèmes et ainsi mieux comprendre à quel(s) niveau(x) ils se situent. D'ailleurs, une meilleure compréhension des interactions multi-niveaux est nécessaire pour mieux saisir la complexité des relations interorganisationnelles (Rousseau, 1985; Lumineau et *al.*, 2015; Oliveira et Lumineau, 2018) et être en mesure de proposer des solutions efficaces et efficientes pour surmonter les principaux problèmes.

Dans un premier temps, le niveau *micro* correspond aux relations interpersonnelles se déroulant dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle. Cela inclut autant les interactions entre des employés de différentes organisations que celles entre employés d'une même organisation (Leroy et *al.*, 2013). Ensuite, le niveau *meso* déplace le focus des individus vers les organisations qui collaborent entre elles. Puis, le niveau *macro* correspond au niveau institutionnel dans lequel évoluent les collaborations interorganisationnelles, incluant le contexte politique, économique, socio-culturel et légal (Leroy et *al.*, 2013). La Figure 1.9 a été élaborée par la chercheure afin d'illustrer l'approche multi-niveaux tel que décrite.

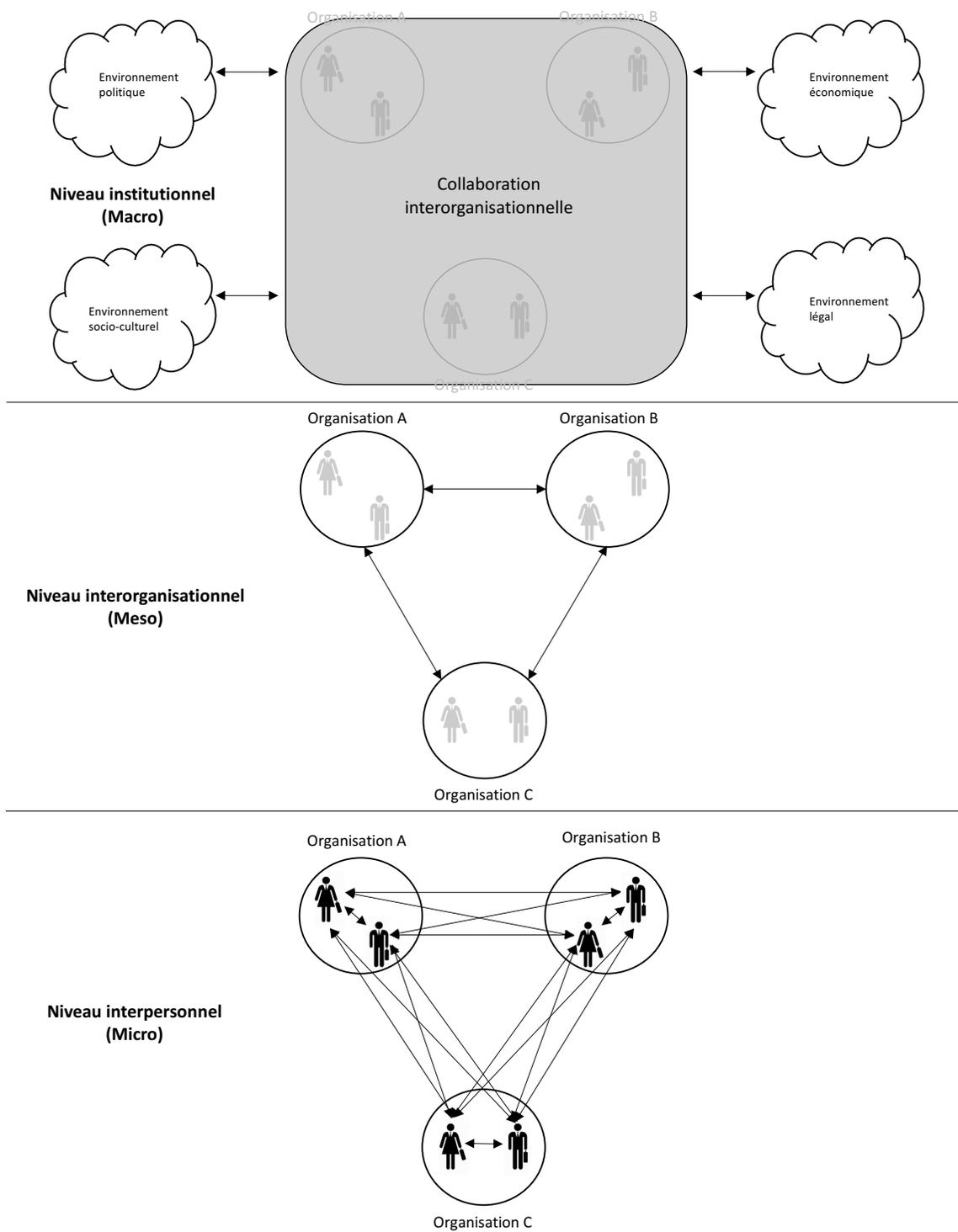


Figure 1.9 Approche multi-niveaux

Notons que cette approche multi-niveaux permet de mieux saisir les nuances des dimensions d'une collaboration interorganisationnelle. Prenons le cas de la confiance pour illustrer comment un concept peut varier d'un niveau d'analyse à un autre.

Tout comme les collaborations interorganisationnelles, la confiance se décline en trois niveaux d'analyse : interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel (Zaheer et *al.*, 1998; Ramonjavelo et *al.*, 2006).

D'un point de vue micro, la confiance interpersonnelle réfère à la confiance qu'un individu place à l'endroit d'un autre individu appartenant à une organisation partenaire (Zaheer et *al.*, 1998). Bien que Williamson (1993) considère ce type de confiance comme étant exclusif aux relations privées (amour, amitié et famille), de nombreux chercheurs perçoivent la confiance interpersonnelle comme un important facteur de succès des relations interorganisationnelles (Morgan et Hunt, 1994; McAllister, 1995; Ramonjavelo et *al.*, 2006 ; Ferro-Cortès, Skander et Préfontaine, 2017). Cela est d'autant plus vrai lorsque la confiance institutionnelle est déficiente (Ferro-Cortès, Skander et Préfontaine, 2017).

En ce qui a trait à la confiance interorganisationnelle, Zaheer et *al.* (1998) la définissent comme suit : «l'étendue de la confiance placée dans l'organisation partenaire par les membres d'une organisation centrale»²⁰ (p. 142). Le focus n'est donc pas sur les individus, mais bien sur les organisations qui collaborent entre elles. Ce type de confiance peut tirer son origine de multiples sources, notamment des collaborations antérieures, de la réputation des entreprises ou même des relations de confiance interpersonnelle existant entre les employés des organisations partenaires (Ramonjavelo et *al.*, 2006).

Finalement, la confiance institutionnelle correspond au contexte social dans lequel s'inscrivent les relations interorganisationnelles. Plus précisément, la confiance est accordée à une tierce-partie, perçue comme une entité supérieure qui a le pouvoir de garantir les compétences des partenaires et le respect de leurs engagements (Zucker, 1985 ;

20 Traduction libre.

Mangematin, 1999). La confiance institutionnelle peut donc être vue comme un rempart protégeant les partenaires qui ont accepté de se placer dans une position de vulnérabilité (Rousseau et *al.*, 1998). Soulignons que ce sont principalement les contrats, les codes d'éthique et les lois qui forment ce rempart institutionnel (Zucker, 1985 ; Williamson, 1993 ; Mangematin, 1999). Ainsi, ce type de confiance est reconnu comme étant objective, cognitive, calculée et basée sur la dissuasion (Zucker, 1985 ; Shapiro et *al.*, 1992 ; McAllister, 1995 ; Holland, 1998). Bien qu'elle soit indépendante des relations interorganisationnelles, la confiance institutionnelle est perçue comme étant «la condition nécessaire pour envisager une relation partenariale performante et la maintenir» (Ramonjavelo et *al.*, 2006 :1).

Notons que «les types de confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle peuvent coexister, exister l'une sans l'autre, s'auto-renforcer ou même se substituer l'une à l'autre» (Ramonjavelo et *al.*, 2006 : 30). Il est donc primordial d'examiner leurs interrelations. À titre d'exemple, est-ce que tous les types de confiance peuvent se substituer une à l'autre ? Cela se fait-il sans conséquence ?

Selon l'analyse de la littérature effectuée, seule l'absence de confiance interorganisationnelle peut constituer un inhibiteur de succès d'une collaboration interorganisationnelle. En effet, les autres types de confiance ne parviennent pas à suppléer le lien direct entre la confiance interorganisationnelle et la performance d'une collaboration (Zucker, 1985; Zaheer et *al.*, 1998; Mangematin, 1999; Ramonjavelo et *al.*, 2006).

En ce qui a trait à la confiance interpersonnelle, les deux autres types de confiance peuvent compenser pour son absence (Zucker, 1985; Williamson, 1993; Zaheer et *al.*, 1998). Considérant que les individus impliqués dans une relation interorganisationnelle peuvent changer d'une fois à l'autre, alors que les organisations impliquées demeurent les mêmes (Ring et Van de Ven, 1994), la confiance interorganisationnelle revêt une plus grande importance que celle interpersonnelle (Zaheer et *al.*, 1998). D'autant plus que la confiance institutionnelle peut également pallier pour une défaillance de la confiance interpersonnelle (Zucker, 1985; Williamson, 1993). En effet, des partenaires qui ne se connaissent pas

personnellement peuvent aussi s'en remettre aux garanties institutionnelles pour attester de la bonne foi ou des compétences de l'autre (Zucker, 1985).

Quant à la confiance institutionnelle, son caractère crucial semble limité au lancement de la collaboration (Skander, 2010; Skander et Préfontaine, 2016). Ce type de confiance aurait donc une forte influence non pas sur la performance d'une collaboration, mais bien sur son existence. Or, certaines collaborations se créent malgré l'absence de confiance institutionnelle, s'appuyant plutôt sur de forts liens relationnels entre les organisations et les individus impliqués. Compte tenu de la capacité des confiances interpersonnelle et interorganisationnelle à se substituer à la confiance institutionnelle (Ramonjavelo et *al.*, 2006), la confiance institutionnelle ne constitue pas un inhibiteur de succès d'une collaboration interorganisationnelle.

Somme toute, examiner les interrelations des trois niveaux d'analyse permet de mieux appréhender la complexité des relations interorganisationnelles (Rousseau, 1985). D'ailleurs, cette approche multi-niveaux est plutôt rare dans la littérature sur les collaborations (Lumineau et *al.*, 2015). Après avoir réalisé une revue de littérature systémique sur les conflits interorganisationnels (CI), Lumineau et *al.* (2015) ont pressé les chercheurs d'adopter une vision plus intégratrice et un cadre d'analyse multi-niveaux.

Une autre conclusion frappante de notre revue de la littérature sur les conflits est que la plupart des recherches se concentrent sur un seul niveau d'analyse, généralement le niveau individuel ou organisationnel. Cependant, les CI sont intrinsèquement un phénomène à plusieurs niveaux. [...] À ce jour, nous ne savons toujours pas grand-chose sur la façon dont les conflits sont liés aux différents niveaux d'analyse. Peu d'efforts ont été consacrés à l'intégration de la manière dont un conflit à un niveau peut avoir un impact et être impacté par un conflit à un autre niveau. Nous croyons que c'est l'une des lacunes les plus importantes dans la littérature sur les conflits et nous demandons donc plus de recherche reliant l'étude des CI aux modèles de gestion des conflits à plusieurs niveaux. ²¹ (p.55)

Considérant l'emphase de cette étude sur les problèmes interorganisationnels, il apparaît essentiel de suivre la recommandation de Lumineau et *al.* (2015).

21 Traduction libre.

Conclusion

Du fait de leur nature hautement complexe, multidimensionnelle, paradoxale et dynamique, les collaborations interorganisationnelles requièrent un cadre théorique offrant une vision holistique. Dans un premier temps, le continuum transactionnel-relationnel permet d'examiner la nature des collaborations, notamment les motivations pour en créer une et les structures de gouvernance. Ensuite, le modèle du cycle de vie permet de prendre en considération les aspects processuels des partenariats. Puis, les retombées de la collaboration sont analysées sous l'angle de la co-crédation, co-destruction et non-crédation de valeur. Finalement, une approche multi-niveaux dévoile les interrelations des niveaux interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel.

CHAPITRE 2: PROBLÈMES INTERORGANISATIONNELS ET PISTES DE SOLUTION

Choisir des théories, c'est renoncer à d'autres (Poggi, 1965). D'où l'importance pour les chercheurs d'énoncer clairement les fondements théoriques de leur étude, afin d'aider le lecteur à voir au travers des mêmes lentilles. Tel était la visée du chapitre 1. Quant à lui, le chapitre 2 présente les concepts qui seront opérationnalisés afin d'atteindre l'objectif de recherche, soit déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et les meilleures pratiques pour y faire face.

Considérant la posture épistémologique constructiviste du chercheur et la démarche inductive de cette étude, une précision s'impose sur le rôle du cadre conceptuel dans cette étude. Tel que préconisé par Altinay et Paraskevas (2008), la méthode inductive est davantage indiquée pour analyser et comprendre des phénomènes complexes, surtout lorsque les connaissances théoriques reliées à ceux-ci sont limitées. Sans contredit, l'étude des problèmes interorganisationnels est une piste peu exploitée, créant ainsi une lacune à combler dans la littérature scientifique. Cet état peu avancé des connaissances sur le sujet de cette étude conduit naturellement à un design exploratoire flexible, qui sera modelé et remodelé tout au long du terrain de recherche (Patton, 2002). Ce raisonnement est également appuyé par l'une des approches méthodologiques sélectionnées par le chercheur, soit la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967). Tel que préconisé par la théorie enracinée, le cadre conceptuel a été élaboré non pas pour permettre la vérification d'hypothèses, mais plutôt pour guider le chercheur lors de la collecte de données (Glaser et Strauss, 1967). Cela permet de ne pas restreindre ou limiter les résultats qui pourraient surgir sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Partageant une vision similaire, Patton (2002) soutient que :

Les modèles d'enquêtes naturalistes ne peuvent généralement pas être complètement spécifiés avant le terrain de recherche. Alors que la conception spécifiera une orientation initiale, des plans d'observation et des questions initiales, la nature naturaliste et inductive de l'enquête rend impossible et inapproprié de spécifier des variables opérationnelles, d'énoncer des hypothèses vérifiables ou de finaliser des instruments ou des schémas d'échantillonnage. Une conception naturaliste se déploie ou apparaît au fur et à mesure que le travail sur le terrain se déroule.²² (Patton, 2002: 44)

Par conséquent, le cadre conceptuel développé pour cette recherche est rudimentaire et flexible. La revue de littérature complète sera réalisée progressivement. En effet, de nombreuses itérations sont prévues entre la collecte de données primaires et la littérature scientifique. Ces nouvelles données, à la fois empiriques et théoriques, contribueront à faire évoluer le cadre conceptuel initial. De ce fait, il n'y a pas d'hypothèses formulées a priori.

Dans sa forme actuelle, le cadre conceptuel repose sur les trois sous-questions de recherche :

1. Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles?
2. Quelles sont les meilleures pratiques pour surmonter un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle?
3. Quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser la co-création de valeur à la suite d'un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle?

Le présent chapitre est donc divisé comme suit. Dans un premier temps, des précisions terminologiques seront apportées. Cela sera suivi d'un bilan des écrits sur les problèmes interorganisationnels. Puis, deux pistes prometteuses pour déterminer les meilleures pratiques pour faire face aux problèmes seront explorées, soit la gestion de conflits et la gestion des erreurs. Finalement, un modèle conceptuel est proposé, afin d'intégrer les différents concepts qui seront exploités dans le cadre de cette étude.

2.1 Précisions terminologiques

Alors que les facteurs de succès ont été amplement étudiés, le côté sombre des collaborations demeure mystérieux. Erreurs, problèmes, infractions, conflits... Hormis l'opportunisme, nous en savons très peu sur les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles. Mais qu'est-ce qu'un problème ? Selon le dictionnaire Larousse (2018), un problème est une «difficulté qu'il faut résoudre pour obtenir un résultat ;

²² Traduction libre.

situation instable ou dangereuse exigeant une décision». Il s'agit d'un terme générique pouvant référer à divers phénomènes distincts, tels que les erreurs, l'incompétence, les infractions et les conflits (Cannon et Edmondson, 2001). Voici une brève définition de chacun de ces termes.

Erreurs

Selon le dictionnaire Merriam-Webster (2018), une erreur peut se définir ainsi :

Un acte ou une condition de déviation ignorante ou imprudente d'un code de conduite; un acte impliquant une déviation involontaire de la vérité ou de l'exactitude; et un acte qui, par ignorance, carence ou accident, s'écarte ou échoue à accomplir ce qui doit être fait.²³

Certains aspects primordiaux ressortent de cette définition et permettront de comparer les types de problèmes entre eux. Notons d'abord qu'une erreur est une *dévi*ation de quelque chose. Que ce soit un objectif à atteindre ou un comportement prescrit, l'erreur ne peut être constatée que si elle a un point de référence explicite (Van Dyck et al., 2005; Harteis et al., 2008; Hofmann et Frese, 2011). Deuxièmement, les erreurs sont toujours *involontaires*, par opposition aux infractions qui elles sont intentionnelles (Van Dyck et al., 2005; Hofmann et Frese, 2011). Troisièmement, les erreurs peuvent être *engendrées de diverses manières*, notamment l'ignorance, l'inattention ou la carence (Hofmann et Frese, 2011). Le fait d'inclure ou non le hasard dans les antécédents d'une erreur est matière à débat. Selon Reason (1990), la notion de *contrôle* est primordiale dans la définition d'une erreur. À titre d'exemple, doit-on considérer qu'un employé a commis une erreur si une panne de courant l'empêche d'envoyer une soumission dans les délais ? Selon Reason (1990), il est évident que non. Théoriquement, un individu doit être maître de ses actions afin que l'une d'elles soit déclarées comme une erreur (Reason, 1990). Par conséquent, une quatrième caractéristique s'ajoute, soit le caractère *évitable* des erreurs.

Incompétence

Toujours selon le dictionnaire Merriam-Webster (2018), l'incompétence se définit comme « le manque de capacité à faire quelque chose ou à produire quelque chose sans gaspiller

²³ Traduction libre.

de matériaux, de temps ou d'énergie: la qualité ou l'état d'être inefficace»²⁴. La différence entre l'incompétence et une erreur réside dans le fait que l'objectif sera éventuellement atteint dans le premier cas (Van Dyck et *al.*, 2005; Hofmann et Frese, 2011). Notons que l'incompétence est *involontaire*, mais qu'elle est techniquement *évitable* puisqu'un individu peut aller chercher les formations nécessaires pour améliorer ses compétences.

Infractions

Une infraction consiste en une déviation *volontaire* d'un objectif ou d'une norme (Reason, 1990). Ce phénomène se produit essentiellement lorsqu'un individu possède plus d'un objectif et que ceux-ci sont contradictoires (Van Dyck et *al.*, 2005; Hofmann et Frese, 2011). Défini comme l'utilisation de la ruse pour combler des intérêts personnels (Williamson, 1979), l'opportunisme constitue une forme d'infraction. Soulignons qu'il est ardu de différencier les erreurs des infractions, puisque les intentions des individus ne sont pas facilement accessibles (Reason, 1990; Hofmann et Frese, 2011). Par conséquent, une infraction peut être perçue comme une erreur et vice-versa.

Conflits

Selon Mele (2011), un conflit correspond à «une opposition entre des perspectives, des intérêts, des objectifs ou des comportements divergents»²⁵ (p.1378). Notons que dans un contexte interorganisationnel, la multiplicité des acteurs favorise l'émergence de points de vue divergents. Or, ceux-ci ne sont pas nécessairement incompatibles. Pour que ces tensions se transforment en conflit, il faut qu'elles soient perçues comme *dérangeantes*. Ainsi, afin de compléter la définition de Mele (2011), nous intégrons aussi celle de Thomas (1991), qui stipule qu'un conflit est «un processus qui débute lorsqu'une des parties impliquées perçoit qu'une autre a affecté négativement ou est sur le point d'affecter négativement quelque chose dont elle se soucie»²⁶ (p.653).

24 Traduction libre.

25 Traduction libre.

26 Traduction libre.

2.2 Problèmes interorganisationnels : bilan des écrits

Selon Kelly et *al.* (2002), il existe quatre types de problèmes interorganisationnels: *relationnels*, *opérationnels*, *stratégiques* et *de performance*. Bien que la classification de Kelly et *al.* (2002) ne concerne que les problèmes survenus durant la première année de collaboration, elle convient à tous les problèmes identifiés dans la littérature. Considérant qu'il y a une forte asymétrie dans la variété des problèmes relationnels face aux autres types de problèmes, cette section se divise plutôt en deux, soit exposant d'abord les problèmes relationnels, puis les autres types de problèmes.

Problèmes relationnels

Représentant plus de 50% des sources de conflits interorganisationnels durant la première année, les *problèmes relationnels* ne doivent surtout pas être sous-estimés (Kelly et *al.*, 2002). Pourtant, de nombreux gestionnaires croient qu'il ne s'agit que de légères distractions, tout au plus (Kelly et *al.*, 2002). Kelly et *al.* (2002) incluent dans cette catégorie les problèmes de communication, les différences culturelles et les problèmes de rôles et responsabilités. À cela, s'ajoutent les problèmes interpersonnels, d'asymétrie d'informations, de pouvoir et d'opportunisme (Habib, 1987; Mele, 2011; Tidström, 2014). Notons que certains de ces problèmes se chevauchent ou sont interreliés. Il n'est donc pas rare qu'un premier problème entraîne un autre.

La *communication* représente un défi de taille pour de nombreuses relations interorganisationnelles (Kelly et *al.*, 2002). De nombreux partenaires éprouvent des difficultés à établir et maintenir les communications. La distance physique, la différence de langues, des animosités personnelles et des structures bureaucratiques complexes sont parmi les raisons citées pouvant expliquer de tels problèmes (Kelly et *al.*, 2002). Les répercussions se font sentir tant au niveau de la qualité que de la fréquence des échanges communicationnels. D'ailleurs, les malentendus sont fréquents parmi les relations interorganisationnelles (Kelly et *al.*, 2002).

Les problèmes de *différences culturelles* se manifestent lorsqu'il y a une incompatibilité entre les cultures nationales ou organisationnelles des partenaires (Kelly et al., 2002). Sans aucun doute, la collaboration entre des partenaires de nationalité différente peut s'avérer houleuse lorsque les valeurs, croyances et comportements inhérents sont contradictoires. À titre d'exemple, la ponctualité est d'une importance capitale en Amérique du Nord, alors qu'elle l'est beaucoup moins dans d'autres régions du globe. Aussi, l'interprétation des contrats peut créer des tensions, puisque certains termes n'ont pas la même signification dans toutes les cultures. L'accumulation de situations irritantes, même lorsque non-intentionnelles, peut sérieusement entraver la collaboration, voir provoquer prématurément sa fin (Kelly et al., 2002).

Les différences de culture organisationnelle sont moins prévisibles, mais tout aussi dommageables (Kelly et al., 2002; Delerue, 2005). Chaque organisation possède des valeurs et des manières de travailler qui lui sont propres. Si certaines entreprises encouragent leurs employés à sortir des sentiers battus, d'autres préfèrent qu'ils exécutent leurs tâches selon les règles préétablies (Kelly et al., 2002). Certaines organisations sont très méthodiques et doivent tout prévoir à l'avance. À l'opposée, d'autres organisations sont reconnues pour leur flexibilité et leur capacité à réagir face aux imprévus. Les rapports intra-organisationnels peuvent être hiérarchiques ou plutôt informels. Les philosophies organisationnelles varient énormément. Non seulement cela peut être problématique lorsqu'elles sont diamétralement opposées, mais la situation peut facilement s'envenimer si les partenaires tentent d'imposer leurs méthodes.

En ce qui a trait aux *problèmes de rôles*, ceux-ci se manifestent généralement par une confusion quant aux responsabilités de chacun des partenaires (Kelly et al., 2002; Mele, 2011). Cela se produit lorsque les organisations n'ont pas déterminé les rôles de chacun ou lorsque ces derniers sont mal compris ou contestés. En effet, un partenaire peut être insatisfait de la nature ou du degré de responsabilité octroyé (Mele, 2011). À titre d'exemple, une organisation peut considérer que le rôle de *leader* aurait dû lui revenir. Il n'est pas rare que les *problèmes de rôles* paralysent les actions de la collaboration jusqu'à ce que le conflit soit réglé (Kelly et al., 2002; Delerue, 2005). Les *problèmes de rôles*

peuvent aussi être perçus d'une manière plus large et référer à la nature paradoxale d'une coopération (Tidström, 2014). En effet, les parties impliquées dans une coopération sont à la fois des collaborateurs et des concurrents. Cette dualité de rôles crée une tension naturelle qui peut avoir des répercussions sur les plans relationnels et stratégiques (Tidström, 2014).

Quant à eux, les *problèmes interpersonnels* sont provoqués de diverses manières: des employés n'aimant pas ou ne travaillant pas bien en équipe, des personnalités incompatibles, une rivalité entre deux personnes occupant le même poste dans leur entreprise respective ou encore une relation détériorée par des facteurs externes (Kelly et al., 2002; Mele, 2011; Tidström, 2014). Jusqu'à présent, les sources de conflits présentées se manifestent au niveau d'analyse interorganisationnel (meso), bien qu'elles puissent avoir des répercussions au niveau interpersonnel (micro). À l'opposé, les problèmes interpersonnels se situent au niveau micro, mais peuvent être préjudiciables pour les relations interorganisationnelles. Par conséquent, il ne faut surtout pas sous-estimer leur importance (Kelly et al., 2002; Tidström, 2014).

L'*asymétrie d'informations* est un autre exemple de problèmes relationnels (Tidström, 2014). Dans ce cas-ci, il ne s'agit pas de la manière de communiquer qui pose un problème, mais bien du contenu de la communication. Un des avantages de la collaboration interorganisationnelle est le partage des connaissances (informations et savoir-faire) (Chin et al., 2008). Or, les connaissances peuvent constituer un excellent avantage compétitif pour une entreprise (Chin et al., 2008). Ainsi, certaines organisations ne partagent que partiellement leurs connaissances, de manière assumée ou non, ou refusent de le faire. Cela peut non seulement provoquer des répercussions négatives sur les autres aspects relationnels de la collaboration, mais cela empêche également les organisations de créer un effet de synergie mutuellement bénéfique et d'exploiter le plein potentiel de la relation (Tidström, 2014).

Une *asymétrie de pouvoir* survient lorsque celui-ci n'est pas distribué équitablement parmi les parties impliquées. Considérant que le pouvoir peut prendre diverses formes (financier,

technique, politique, émotionnel, etc.), ce dernier est rarement réparti de manière égale (Tidström, 2014).

Finalement, les problèmes d'*opportunisme* sont parmi les plus dangereux pour la survie de la collaboration (Williamson, 1993; Ganesan et al., 2010; Tidström, 2014). Par définition, une personne opportuniste priorise toujours ses propres intérêts et ce, même si cela est fait au détriment des autres. Dans un contexte interorganisationnel, un comportement opportuniste réfère à « une transgression des normes d'une relation commerciale spécifique par des comportements tels que se soustraire à ses obligations, profiter des zones grises dans les contrats et exiger des concessions injustes lorsque les conditions du marché le permettent»²⁷ (Ganesan et al., 2010 : 362). Même son de cloche pour Tidström (2014) qui, s'inspirant de Tjosvold et al. (2010), définit l'opportunisme comme «la tendance à exploiter les partenaires dans la poursuite zélée de l'intérêt personnel en utilisant la ruse»²⁸ (p.263). Assurément, les partenaires qui ont été lésés peuvent ressentir de la colère, de la déception, se sentir trahis et même avoir envie de se venger (Ganesan et al., 2010). Cela peut facilement se transformer en conflits interpersonnels.

Problèmes opérationnels, stratégiques et de performance

Les problèmes *opérationnels* englobent les nombreuses difficultés techniques que peuvent éprouver les partenaires d'une collaboration (Kelly et al., 2002). Même si les relations sont harmonieuses entre les parties impliquées, celles-ci doivent mettre en commun leurs produits, technologies, savoir-faire et structures. Cela demande une certaine adaptation et s'effectue rarement sans complication. (Kelly et al., 2002). Le manque de connaissance ou de compréhension des produits de son partenaire, des incompatibilités au niveau des processus ou des disparités technologiques ne sont que quelques exemples de problèmes opérationnels (Kelly et al., 2002). Bien que les problèmes précités soient spécifiques aux relations interorganisationnelles, ces dernières peuvent aussi rencontrer les mêmes problèmes que les organisations travaillant en solo. Ainsi, une mauvaise estimation des coûts de production, un calendrier de réalisation irréaliste ou une qualité de produits

27 Traduction libre.

28 Traduction libre.

insatisfaisante sont aussi à considérer comme des problèmes opérationnels (Kelly et *al.*, 2002).

Les problèmes *stratégiques* concernent les tensions pouvant émaner de visions et d'objectifs divergents parmi les partenaires (Kelly et *al.*, 2002). Naviguant dans un contexte de coopération, les parties impliquées possèdent à la fois des intérêts communs et individuels. Bien que ceux-ci ne soient pas nécessairement contradictoires, il arrive parfois des situations où les organisations doivent choisir entre les deux.

Finalement, les problèmes *de performance* surviennent lorsque l'un ou l'ensemble des partenaires n'atteint pas les objectifs établis (Kelly et *al.*, 2002). En effet, une mauvaise performance de la collaboration entraîne généralement une remise en question qui peut causer de vives tensions entre les parties impliquées.

Bien qu'il existe quelques pistes pour identifier les principaux problèmes pouvant hanter les collaborations, la littérature à ce sujet demeure embryonnaire. Davantage de recherches sont nécessaires afin de mieux comprendre ce phénomène. Ainsi, nous proposons la sous-question de recherche suivante : *Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles?*

2.3 Pistes de solution

Faire face à un problème implique deux dimensions : mettre fin à la situation problématique et limiter les répercussions négatives. Dans un premier temps, il faut résoudre le problème, afin d'éviter que celui-ci ne s'envenime davantage ou en génère d'autres (Frese et Keith, 2015). Autrement dit, il faut mettre un terme à cette situation de co-destruction de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Skålén, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). La gestion de conflits s'avère une piste intéressante pour atteindre cet objectif. Outre les conflits, les problèmes englobent les erreurs, l'incompétence et les infractions. Ceux-ci peuvent potentiellement être résolus en appliquant les principes de la gestion de conflits. Il s'agit donc de la première piste de solution explorée.

Deuxièmement, il faut noter que mettre fin à l'épisode conflictuel n'efface pas les conséquences pour autant. Cependant, certains auteurs avancent que la manière dont un problème est géré impacte plus la relation interorganisationnelle que sa nature (Deutsch, 1969; Kelly *et al.*, 2002; Delerue, 2005; Lumineau *et al.*, 2015). Bien que le premier réflexe soit de percevoir les conflits comme un phénomène exclusivement négatif, de nombreux conflits génèrent des retombées positives (Deutsch, 1969). Ainsi, nous pouvons supposer que certaines pratiques organisationnelles favorisent la co-création de valeur à la suite d'un problème. La gestion des erreurs constitue une avenue prometteuse. En effet, Van Dyck *et al.* (2005) ont démontré qu'une approche positive et constructive des erreurs augmente la performance et les capacités d'apprentissage de l'organisation. Est-ce également valable pour les collaborations interorganisationnelles ? Cela mérite d'être investigué. Il s'agit donc de la deuxième piste de solution explorée dans cette section.

2.3.1 Gestion de conflits

Si certains auteurs se sont penchés sur la nature des problèmes pouvant causer des conflits, d'autres ont plutôt tenté de trouver les meilleures stratégies pour les résoudre. Parmi ce deuxième groupe, la *taxonomie bidimensionnelle des intentions stratégiques* de Thomas (1976, 1991) est l'un des modèles les plus répandus (voir Figure 2.1).

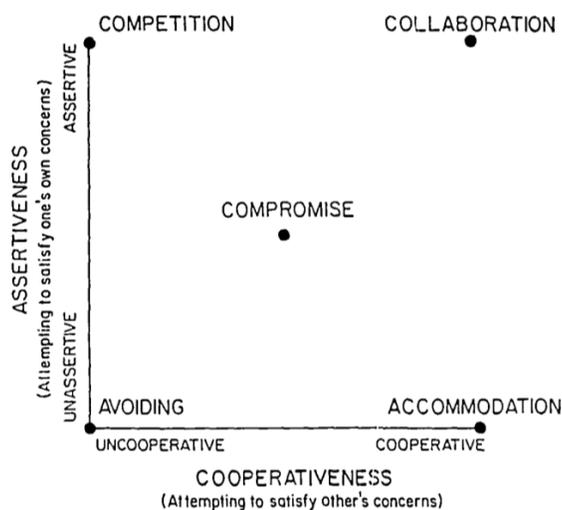


Figure 2.1 Taxonomie bidimensionnelle des intentions stratégiques
Source: (Thomas, 1991 : 668)

En 1991, Thomas révisé son premier modèle (1976) afin de mettre un terme à l'ambiguïté concernant la nature des cinq «manières» de gérer un conflit (Thomas, 1992). Dans la littérature, les cinq catégories (*rivaliser, accommoder, partager, collaborer et éviter*) sont présentées comme différents *styles, orientations, types, approches, stratégies* ou *comportements* de gestion de conflits (Thomas, 1991). Or, Thomas (1991) considère que ces cinq catégories représentent en fait les *intentions* stratégiques des parties impliquées dans un conflit et non leurs *actions*. Selon Thomas (1991), cette distinction entre *intentions* et *actions* est primordiale à saisir pour bien analyser les conflits organisationnels. D'abord, de nombreux dérapages peuvent se produire entre les intentions et les actions, de sorte que les actions ne représentent pas toujours fidèlement les intentions (Thomas, 1991). Deuxièmement, les parties impliquées dans un conflit se basent sur les intentions qu'elles prêtent aux autres afin de décider comment réagir elles-mêmes (Thomas, 1991). Finalement, les chercheurs s'intéressant à la gestion de conflits utilisent souvent des mesures comportementales pour évaluer des construits représentant des intentions (Thomas, 1991).

Les cinq intentions stratégiques de Thomas (1991) (*rivaliser, accommoder, partager, collaborer et éviter*) proviennent du croisement de leur positionnement sur deux dimensions, soit *l'assertivité* et *la coopération*. *L'assertivité* correspond à «la mesure dans laquelle la partie tente de satisfaire ses propres préoccupations»²⁹ (Thomas, 1991 : 668), alors que la *coopération* réfère «à la mesure dans laquelle la partie tente de satisfaire les préoccupations de l'autre»³⁰ (Thomas, 1991 : 668). Premièrement, une partie impliquée dans un conflit peut avoir l'intention de *rivaliser*, c'est-à-dire de prioriser la satisfaction de ses préoccupations aux dépens de celles des partenaires. Il s'agit d'une situation de domination de la part d'un des partenaires, que nous pouvons aussi décrire comme une situation gagnant-perdant (Thomas, 1991). À l'opposé, une partie peut vouloir *accommoder* ses partenaires, étant prête à négliger ses propres préoccupations afin de permettre à ses partenaires de satisfaire les leurs. Les motivations derrière cette intention peuvent varier grandement, allant de la peur à l'altruisme, en passant par un désir de

29 Traduction libre.

30 Traduction libre.

perpétuer la relation (Thomas, 1991). Ensuite, une organisation peut avoir l'intention de *partager* pour régler un conflit. Cela se produit lorsque celle-ci possède un niveau modéré d'assertivité et de coopérativité. Ainsi, en effectuant un compromis, l'organisation s'assure de satisfaire ses préoccupations les plus importantes, bien qu'elles doivent renoncer à d'autres (Thomas, 1991). Puis, une organisation peut souhaiter *collaborer*, c'est-à-dire tenter de satisfaire pleinement les préoccupations de toutes les parties impliquées (Thomas, 1991). Finalement, une partie impliquée peut vouloir *éviter* le conflit. Lorsque c'est le cas, cette dernière a l'intention de négliger, voire d'ignorer, les préoccupations de toutes les parties impliquées (Thomas, 1991).

Soulignons que Thomas (1991) n'effectue pas de lien entre le type de conflits et l'intention stratégique adoptée. Ce sont plutôt les *pensées et émotions* qui influencent la formation des intentions (Thomas, 1992). Contrairement à d'autres conceptions de la gestion de conflit qui n'incorporent que le raisonnement rationnel/instrumental, Thomas (1991) inclut également dans son modèle le raisonnement normatif/social (Fishbein et Azjen, 1975) et les émotions (Pondy, 1967). Ainsi, trois types de facteurs peuvent influencer la formation d'intentions stratégiques (Thomas, 1991).

Fortement influencé par les théories économiques, le *raisonnement rationnel* se base sur le principe qu'une action est souhaitable uniquement si elle permet d'atteindre les objectifs établis (Thomas, 1991). Ainsi, l'intention stratégique d'une organisation impliquée dans un conflit sera déterminée notamment par la désirabilité et la faisabilité d'une solution. À cela s'ajoute les *considérations normatives*, qui peuvent être définies comme la préoccupation qu'une action soit jugée bonne et éthique par la société (Fishbein et Azjen, 1975). Du fait de sa nature sociale, l'humain est davantage attiré par les actions qui répondent aux attentes de la société que par celles qui sont préjudiciables. Par conséquent, la désirabilité sociale et la justice sont aussi des facteurs influençant l'intention stratégique (Thomas, 1991). Finalement, il faut souligner la forte influence des *émotions* dans la gestion de conflits (Pondy, 1967; Kumar, 1989). Qu'elles soient créées par le conflit lui-même ou antérieures, les émotions ont la capacité de façonner la cognition (Kumar, 1989). D'un côté, les émotions négatives interagissent avec la lucidité, provoquant chez l'humain

divers symptômes : simplification cognitive, réduction de la confiance envers autrui et perception négative des comportements des autres (Kumar, 1989). De l'autre, les émotions positives permettent de prendre du recul sur la situation, de voir les liens potentiels entre différents éléments et de trouver des solutions plus innovantes (Carnevale et Isen, 1986). Non seulement les émotions renforcent les motivations créées par les raisonnements rationnel et normatif, mais elles ajoutent des forces motivationnelles supplémentaires (Kumar, 1989). À titre d'exemple, la colère encourage les individus à agir de manière agressive et à prioriser les situations gagnant-perdant, ce qui correspond à l'intention stratégique *rivaliser* (Kumar, 1989; Thomas, 1991). Quant à l'angoisse et à l'insécurité, elles conduisent les individus vers des situations perdant-perdant, analogue à l'intention stratégique *éviter* (Kumar, 1989; Thomas, 1991). À l'opposé, les émotions positives poussent les gens à adopter des comportements coopératifs, menant vers les intentions stratégiques *collaborer*, *partager* et *accommoder* (Carnevale et Isen, 1986; Thomas, 1991). Notons que l'humour a lui aussi été étudié dans le contexte de gestion de conflits et que son utilisation réduit les comportements agressifs et pousse les gens vers des solutions intégratrices, correspondant ainsi aux intentions stratégiques *collaborer* et *partager* (Baron, 1984, Carnevale et Isen, 1986; Thomas, 1991).

En ce qui a trait à l'efficacité des stratégies de gestion de conflits, de nombreux auteurs ont tenté de déterminer lesquelles sont constructives et lesquelles sont destructives. Bien qu'un consensus ne soit pas atteint pour toutes les techniques, certaines constatations reviennent fréquemment. Premièrement, *collaborer* est perçue comme la technique de résolution de conflit la plus efficace (Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005). Lorsque chaque partenaire participe activement à la résolution du conflit, les préoccupations de tous et chacun sont prises en compte. Cela permet de remonter à la source du problème et de le résoudre entièrement. Cette méthode est considérée comme étant constructive, car elle permet non seulement d'obtenir des gains mutuels (situation gagnant-gagnant), mais elle renforce la communication et la confiance entre les partenaires (Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005).

Pour ce qui est de l'intention d'*éviter* le conflit, les points de vue sont partagés. D'un côté, le fait d'ignorer ou de négliger les préoccupations des partenaires ne permet pas de découvrir la véritable source du conflit et crée ou augmente la distance entre les partenaires (Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005). L'efficacité de cette technique est non seulement limitée, mais à court terme uniquement (Mohr et Spekman, 1994). Or, Thomas (1976) soutient que l'intention d'*éviter* le conflit n'est pas destructive lorsque ce dernier revêt peu d'importance ou que les coûts estimés sont plus grands que les bénéfices espérés. Ainsi, dans certains cas, cela démontre que la relation de collaboration revêt plus d'importance que le conflit actuel. De plus, ignorer un conflit permet d'éviter d'exacerber les tensions en opposant des points de vue différents lors de la résolution conjointe du problème, ce qui permet de maintenir la relation de confiance existante (Delerue, 2005). Somme toute, *collaborer* est préférable qu'*éviter*, mais cette dernière est une technique acceptable lorsqu'une résolution conjointe est impossible (Delerue, 2005).

Quant à l'intention de *rivaliser*, Thomas (1976) l'a présentée comme une alternative acceptable lorsqu'une décision rapide doit être prise. Dans un tel cas, mieux vaut persuader quelqu'un des bienfaits d'une solution donnée que de l'imposer. Néanmoins, l'intention de *rivaliser* est majoritairement perçue comme une technique dévastatrice dans la littérature (Deutsch, 1969; Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005). Sans contredit, l'utilisation de la persuasion ou de la domination provoque des niveaux de satisfaction inégaux, un sentiment d'exploitation chez les partenaires non-dominants et détruit les liens de confiance (Delerue, 2005). Notons que la présence d'une asymétrie de pouvoir dans la collaboration génère un risque accru d'exploitation en cas de conflits (Delerue, 2005).

Outre les cinq intentions stratégiques de Thomas (1976; 1991), le *recours à une tierce partie*, également désigné comme l'*arbitrage* ou la *médiation*, a aussi été analysé comme technique de résolution de conflit. Le *recours à une tierce partie* réfère à une situation dans laquelle la collaboration interorganisationnelle fait appel à une personne externe pour les aider à régler le conflit (Thomas, 1991). La décision de faire appel ou non à un intervenant externe en cas de conflit est souvent prise lors de la signature du contrat entre les partenaires (Delerue, 2005). Ce type d'intervention permet d'encadrer le processus de résolution de

conflit et d'assurer que les préoccupations de tous soient prises en compte. Par conséquent, l'arbitrage est reconnu comme étant plus juste que les autres stratégies (Delerue, 2005). Bien que plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la médiation est une excellente technique, il est préférable pour les partenaires d'opter pour une résolution conjointe (Assael, 1969; Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005). Trouver une solution à l'interne requiert un engagement et une interaction accrue entre les partenaires, ce qui renforce les liens entre ceux-ci (Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005).

Mise à jour du modèle de Thomas (1991)

S'inspirant de la théorie des *actions raisonnées* de Fishbein (1963; Fishbein & Azjen, 1975; Azjen et Fishbein, 1980), Thomas (1991) a développé un modèle illustrant les différents événements qui composent un épisode de conflit et leurs interrelations. Sommairement, la *prise de conscience* du conflit provoque *des pensées et des émotions* chez les parties impliquées, qui elles forment les *intentions* des parties. Tel que démontré par la théorie des actions raisonnées (Fishbein, 1963; Fishbein et Azjen, 1975; Azjen et Fishbein, 1980), les *actions* des parties résultent de leurs *intentions*. Suites aux *actions* posées par une partie, les autres parties impliquées vont elles aussi réagir, créant une boucle itérative entre les *pensées et émotions*, les *intentions*, les *actions* et les *réactions des autres parties* (Thomas, 1991). Les *répercussions* du conflit sont engendrées par ces interactions. Deux apports provenant de la littérature scientifique permettent d'actualiser le modèle, tel qu'illustré par la Figure 2.2.

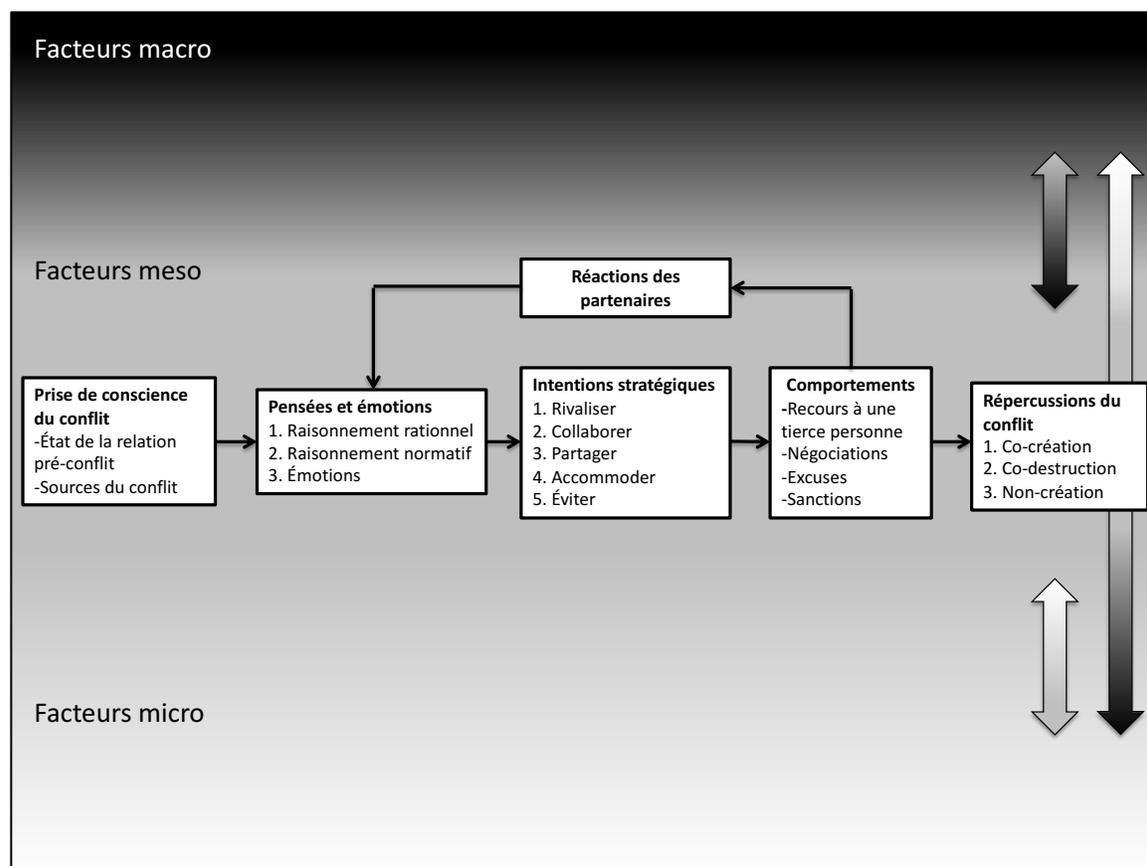


Figure 2.2 Gestion des conflits interorganisationnels

Premièrement, la *Prise de conscience* du conflit intègre désormais l'état de la relation pré-conflit, de même que les sources du conflit (Lumineau et al., 2015). Tel que présentée dans le modèle original (Thomas, 1991), la *Prise de conscience* provoque les *Pensées et émotions*, mais nous ne savons pas ce qui influencent leur formation. Ainsi, l'ajout des deux éléments précités permet de mettre en évidence le lien entre les antécédents du conflit et les *Pensées et émotions* (Lumineau et al., 2015).

Ensuite, les *Répercussions du conflit* inclus dorénavant les trois types de formation interactive de la valeur, soit la co-création, la co-destruction et la non-création (Vargo et Lusch, 2008, 2016; Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Skålén, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). Cela fait notamment écho aux propos de Deutsch (1969), selon lesquels il existe deux types de conflits : constructifs et destructifs. Il nous apparaît important que la possibilité qu'un conflit soit constructif soit intégré dans le modèle théorique et non simplement évoqué. Il en est de même pour la non-création de valeur,

concept neutre référant à une situation dans laquelle les partenaires ne ressentent ni avantages ni inconvénients du fait d'avoir collaborer (Makkonen et Olkkonen, 2017).

À la lumière de ce qui précède, nous constatons que plusieurs stratégies de gestion de conflits coexistent. Néanmoins, elles peuvent autant engendrer de la co-création de valeur que de la co-destruction, en passant par la non-création. De surcroît, les cinq intentions stratégiques de Thomas (1976, 1991) ont été testées uniquement avec des conflits. Dans notre cas, les problèmes incluent aussi des erreurs, de l'incompétence et des infractions. Ainsi, nous proposons la sous-question de recherche suivante : *Quelles sont les meilleures pratiques pour surmonter un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle?*

2.3.2 Gestion des erreurs

Partant du principe que les erreurs sont inévitables, la question n'est pas de savoir comment les éviter, mais bien quoi faire une fois qu'elles sont arrivées (Frese 1991, 1995; Van Dyck et al., 2005). C'est du moins la philosophie de la *gestion des erreurs*, un concept introduit par Frese (1991, 1995), puis développé par Van Dyck et al. (2005). Harteis et al. (2008) abondent dans le même sens, soulignant que les erreurs sont de précieuses opportunités d'apprentissage. Assurément, les erreurs peuvent générer des retombées positives, tels qu'une performance accrue et une meilleure capacité d'apprentissage (Frese, 1991, 1995; Van Dyck et al., 2005). Encore faut-il adopter une approche positive et constructive des erreurs, ce qui est rarement le cas entreprise.

La prévention des erreurs est plutôt la norme en entreprise (Frese et Keith, 2015). Dès notre plus jeune âge, nous apprenons à craindre les erreurs. Celles-ci sont perçues comme la preuve ultime d'un manque d'efforts ou d'intelligence (Mangels et al., 2006). De surcroît, nous les associons à l'humiliation d'avoir été pris en flagrant délit et au fait de recevoir une punition. Il n'est donc pas surprenant que ces conceptions de l'erreur soient également présentes au bureau (Frese et Ketih, 2015). Or, une approche négative des erreurs constitue une barrière majeure à l'innovation et aux prises d'initiatives (Fischer et al., 2018).

À l'opposé, la gestion des erreurs prône une perception positive des erreurs et de l'échec (Van Dyck et *al.*, 2005). Ici, il ne faut pas confondre la gestion des erreurs avec le traitement des erreurs, c'est-à-dire les gestes qui suivront immédiatement l'erreur afin de la réparer (Frese, 1991, 1995). La gestion des erreurs constitue plutôt une culture organisationnelle incluant les pratiques suivantes : une communication saine à propos des erreurs, un partage des connaissances acquises grâce à des erreurs, une entraide dans les situations d'erreurs et l'instauration de procédures de détection rapide des erreurs, de gestion des dommages et de prévention des erreurs déjà commises dans le passé (Frese, 1995; Van Dyck et *al.*, 2005; Frese et Keith, 2015).

Sans aucun doute, une communication saine des erreurs est l'une des pratiques les plus importantes de la gestion des erreurs (Van Dyck et *al.*, 2005). Pourtant, c'est l'une des plus difficiles à instaurer. De nombreuses organisations réprimandent les erreurs, ce qui tend à dissuader les employés d'en parler ouvertement (Van Dyck et *al.*, 2005). Or, plus cela prend de temps pour détecter une erreur, plus ses conséquences seront graves (Reason, 1990; Van Dyck et *al.*, 2005).

Une communication saine des erreurs implique de pouvoir en parler librement, sans avoir peur de se faire juger ou réprimander (Van Dyck et *al.*, 2005). En partageant nos erreurs avec les autres, cela permet à toute l'organisation d'apprendre de nos échecs (Van Dyck et *al.*, 2005). Une mémoire collective est ainsi créée au sein de l'entreprise, et parfois même consignée à l'écrit, aidant les employés à mieux décoder les situations à risque, à détecter les erreurs et à savoir quelles stratégies appliquées pour les résoudre (Van Dyck et *al.*, 2005). De surcroît, cela favorise la création d'un climat d'entraide. Voici deux exemples de meilleures pratiques pour instaurer une communication saine des erreurs :

Certaines organisations ont cultivé des approches systématiques pour faciliter la communication sur les erreurs. Par exemple, une firme de consultation américaine organise un party à chaque fois qu'un projet échoue, créant explicitement une situation dans laquelle la communication sur les erreurs peut naturellement se produire. De même, un directeur général d'une grande entreprise allemande tient un "livre d'or" pour enregistrer les erreurs survenues au cours de divers projets.³¹ (Van Dyck et *al.*, 2005 : 1230)

31 Traduction libre.

L'exemple de la firme américaine illustre bien qu'il faut être proactif pour encourager la communication sur les erreurs. Le fait d'organiser des événements spécialement conçus pour discuter des erreurs contribue au développement et au maintien d'une forte culture de gestion des erreurs. Cela est une manière concrète de transformer les erreurs en précieuses opportunités d'apprentissage (Harteis et *al.*, 2008). Notons qu'une vision favorable des erreurs n'implique pas que l'entreprise désire les multiplier, mais plutôt qu'elle les dédramatise.

Les principes philosophiques de la gestion des erreurs doivent être appuyés par l'instauration de procédures de détection rapide des erreurs, de gestion des dommages et de prévention des erreurs déjà commises dans le passé (Frese, 1995; Van Dyck et *al.*, 2005; Frese et Keith, 2015). Parmi celles-ci, la détection des erreurs revêt une importance particulière, puisque les principes de la gestion des erreurs ne s'appliquent qu'à partir du moment où une erreur est constatée (Frese et Keith, 2015). D'ailleurs, détecter une erreur rapidement permet de limiter les dommages et d'empêcher les cascades d'erreurs (Goodman et *al.*, 2011; Frese et Keith, 2015). Il est reconnu qu'une erreur entraîne souvent une autre, puis une autre, et ainsi de suite, le degré de gravité augmentant à chaque fois (Goodman et *al.*, 2011; Frese et Keith, 2015). Ce phénomène se nomme une cascade d'erreurs et peut être fatal pour l'entreprise. Il est donc primordial de développer une communication saine des erreurs, ce qui favorise une détection rapide des erreurs.

Somme toute, une forte culture de gestion des erreurs génère de nombreuses retombées positives, tels qu'une augmentation de la performance, de la résilience, de l'innovation et de l'apprentissage de l'entreprise (Frese, 1991, 1995; Van Dyck et *al.*, 2005). Néanmoins, ces principes ont été testés uniquement dans des contextes intra-organisationnels et concernant des situations d'erreurs. Ainsi, nous proposons la sous-question de recherche suivante : *Quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser la co-création de valeur à la suite d'un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle?*

2.4 Proposition d'un modèle conceptuel

À la lumière de ce qui précède, nous constatons que les problèmes interorganisationnels n'ont pas reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs. Alors que certains problèmes relationnels ont été identifiés, nous en savons très peu sur la manière dont ils s'articulent au fil du cycle de vie d'une collaboration interorganisationnelle ou sur leurs interrelations (Lumineau et *al.*, 2015). Est-ce qu'un problème au niveau interpersonnel peut entraîner des problèmes au niveau interorganisationnel et vice versa ? Qu'en est-il du niveau institutionnel ? Bien que notre priorité demeure de déterminer les principaux problèmes interorganisationnels, nous porterons également une attention à leur évolution et interrelations.

Considérant que les problèmes interorganisationnels présents dans la littérature sont majoritairement d'ordre relationnel, il est logique de s'intéresser aux principes de la gestion de conflits pour réussir à les surmonter. Or, nous constatons que la gestion de conflits peut autant générer une situation de co-création que de co-destruction de valeur, en passant par la non-crédation (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri et Skålén, 2011; Makkonen et Olkkonen, 2017). Il s'avère donc primordial d'examiner les différentes pratiques de gestion de conflits et de déterminer lesquelles peuvent aider à surmonter les problèmes interorganisationnels et lesquelles sont à proscrire.

Finalement, notons qu'une forte culture de gestion des erreurs représente une manière concrète de transformer celles-ci en précieuses opportunités d'apprentissage et d'augmenter la performance de l'entreprise (Van Dyck et *al.*, 2005). Est-il possible d'appliquer cette philosophie à tous les types de problèmes ? Dans un contexte interorganisationnel ? Sans aucun doute, il s'agit d'une piste de solution prometteuse, puisque la gestion des erreurs favorise clairement la co-création de valeur.

Afin de guider notre terrain de recherche, nous avons élaboré un modèle conceptuel (Figure 2.3) qui illustre l'évolution de l'état de la collaboration interorganisationnelle lorsqu'elle est confrontée à un problème. Inévitablement, la collaboration sombre d'abord dans une situation de co-destruction de valeur. Trois options s'offrent alors à elle. Premièrement,

elle peut ne rien faire et rester prise au piège dans la situation de co-destruction de valeur. Nous proposons le terme d'inertie pour référer à ce phénomène. Deuxièmement, la collaboration peut régler le problème en utilisant les principes de la gestion de conflits. Généralement, la résolution du conflit ramène la collaboration à son état initial, ce qui est considéré comme une situation de non-crédation de valeur. Cependant, certaines stratégies de gestion de conflits entraînent des conséquences. Lorsqu'elles sont positives (ex : solidifier la confiance interorganisationnelle), il s'agit d'une situation de co-crédation de valeur. Si elles sont négatives (ex : créer une asymétrie de pouvoir), il s'agit plutôt d'une situation de co-destruction de valeur. Les trois possibilités sont illustrées par des flèches en pointillée. Finalement, une collaboration possédant une culture de gestion des erreurs va non seulement résoudre le problème, mais elle va en profiter pour apprendre de ses échecs et devenir plus performante. Il s'agit donc d'une situation de co-crédation de valeur.

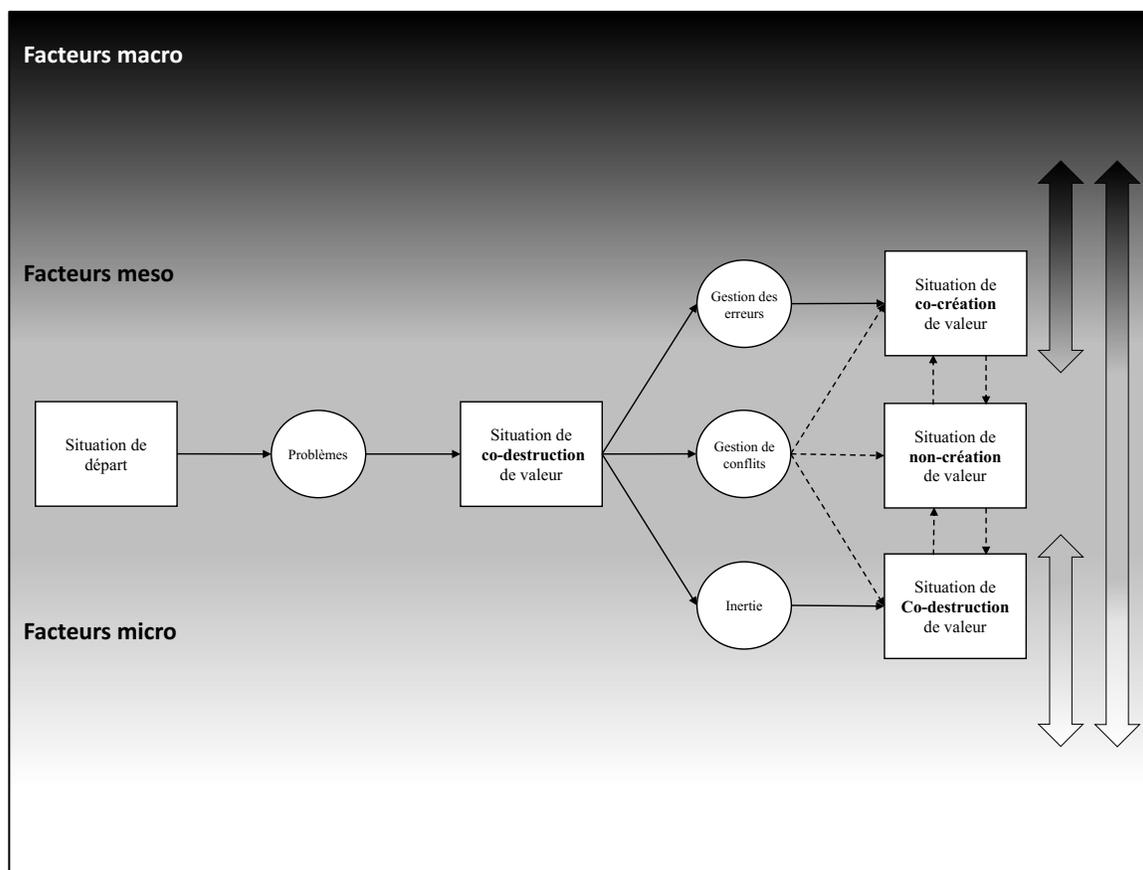


Figure 2.3 Modèle conceptuel

CHAPITRE 3: MÉTHODES

La recherche scientifique est un art bien particulier. Inspiré par des traditions méthodologiques, le chercheur sélectionne les outils qui lui permettront d'être en symbiose avec sa matière première (Doyle, 1887). Alors que certains artistes planifient minutieusement leur chef d'œuvre, d'autres y vont de manière plus instinctive et s'adapte selon l'évolution de leur toile. Pareillement, les chercheurs adoptent des devis de recherche qui sont parfois rigides, parfois souples. Cela dépend principalement de leur posture épistémologique, de la nature intrinsèque de leur objet d'étude et des objectifs de recherches (Aktouf, 1987). Sans aucun doute, il est essentiel de comprendre les méthodes d'un chercheur afin de pouvoir apprécier son art.

Par conséquent, le présent chapitre dévoile les méthodes privilégiées pour répondre à la problématique de cette étude. Nous présentons d'abord une mise à jour des objectifs de recherche. Ensuite, nous exposons le cadre méthodologique, c'est-à-dire la démarche (qualitative, exploratoire et inductive), les traditions méthodologiques (théorie enracinée et étude de cas multiple) et les outils de collecte de données (l'entrevue semi-dirigée et le questionnaire qualitatif). Puis, le contexte de l'étude (industrie touristique) est présenté brièvement. Finalement, le processus de collecte et d'analyse des données est abordé en profondeur.

3.1 Mise à jour des objectifs de recherche

Tel qu'expliqué dans le précédent chapitre, le cadre conceptuel initial de cette recherche est rudimentaire et flexible (Patton, 2002). Ainsi, ce dernier a été modifié à la fin du terrain de recherche. Plusieurs itérations entre les données collectées et la littérature ont convaincu la chercheuse de se concentrer sur les problèmes interorganisationnels (*QRI initiale*), analysant non seulement leur nature, mais également leurs interactions et évolution.

Malgré un nombre grandissant d'études, les connaissances sur les manifestations du côté obscur des relations interorganisationnelles demeurent fragmentées (Oliveira et Lumineau, 2019a). D'abord, le développement des connaissances s'effectue en silo dans différentes

disciplines de la gestion (Oliveira et Lumineau, 2019a). Ensuite, les chercheurs adoptent la même approche pour analyser les problèmes : un à la fois, avec un seul niveau d'analyse et à un moment précis dans le temps. Pourtant, les problèmes interorganisationnels se développent vraisemblablement en groupe et sont interreliés, de même qu'ils sont imbriqués dans plusieurs niveaux d'analyse et évoluent au fil du temps (Lumineau et *al.*, 2015; Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a). De plus, analyser les problèmes individuellement empêche d'évaluer l'importance relative des problèmes et leurs interactions.

Indubitablement, de nombreuses facettes des problèmes interorganisationnels ont été négligées dans la littérature sur les relations interorganisationnelles. Avant d'explorer les meilleures solutions pour surmonter les problèmes, encore faut-il en avoir une compréhension adéquate. Ainsi, l'objectif de cette thèse est désormais de déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et de mettre en évidence leurs interactions et leur évolution. Plus précisément, trois questions de recherche permettront de s'attaquer à d'importants angles morts de la littérature.

Tel que souligné par Oliveira et Lumineau (2019a), les problèmes interorganisationnels sont analysés de manière indépendante. Par exemple, une étude sur l'*opportunisme* ne prendra pas en compte les *conflits* et vice-versa. Cette approche ne permet pas de comparer l'importance relative des problèmes. Ainsi, peu d'études fournissent une liste des principaux problèmes interorganisationnels. Pourtant, la pertinence de ce type d'études a été largement démontrée dans le cas des facteurs de succès d'une collaboration (Pinto et Slevin, 1998; Hazebrouk, 1993; Mohr et Spekman, 1994). De plus, 75,28% des articles sur les manifestations du côté obscur des relations interorganisationnelles se sont concentrés sur l'un des trois mêmes problèmes : *conflits*, *opportunisme* et *comportements non-éthiques*. Par conséquent, le fait d'analyser un seul problème à la fois a également nuit au développement d'une plus grande variété de problèmes dans la littérature. Ainsi, la première question de recherche est :

QR1 : Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles?

Une autre préoccupation liée à l'analyse indépendante des problèmes est l'incapacité d'explorer leurs interactions. Pourtant, Oliveira et Lumineau (2019a) émettent l'hypothèse que les problèmes se manifestent en groupe et sont interreliés. Ils estiment que « les connaissances sur les manifestations du côté obscur resteront incomplètes sans une recherche systématique qui explore les conséquences de l'interaction entre les manifestations en termes d'intensité, de portée et de durée»³² (Oliveira et Lumineau, 2019a : 239). Quelques années plus tôt, Lumineau et *al.* (2015) ont identifié une lacune similaire dans la littérature sur les conflits interorganisationnels. En effet, ils déplorent l'absence d'études examinant les interrelations entre les conflits, en particulier ceux à différents niveaux d'analyse. Ainsi, la deuxième question de recherche est :

QR2 : Comment les problèmes interorganisationnels sont-ils interreliés?

Bien que le temps soit un élément structurant des relations interorganisationnelles, les aspects temporels sont négligés par la majorité des chercheurs (Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a; Oliveira et Lumineau, 2019b). Selon Oliveira et Lumineau (2018), il s'agit d'ailleurs d'un des principaux angles morts de la littérature sur les relations interorganisationnelles. Pourtant, le timing, l'ordre et l'évolution des problèmes sont des éléments d'information cruciaux pour les gestionnaires. Ainsi, la troisième question de recherche est :

QR3 : Comment les problèmes interorganisationnels évoluent-ils au fil du cycle de vie?

Somme toute, ces trois questions de recherche vont permettre de renforcer les connaissances actuelles sur les problèmes interorganisationnels. De futures recherches pourront ainsi bénéficier d'un cadre théorique plus étoffé afin d'explorer les solutions pour surmonter les problèmes interorganisationnels (*QR 2 initiale*), de même que les meilleures pratiques pour favoriser la co-création de valeur en contexte de résolution de problèmes interorganisationnels (*QR3 initiale*).

³² Traduction libre.

Soulignons finalement que la décision de se concentrer sur les problèmes interorganisationnels a été prise après que le terrain de recherche soit terminé. Ainsi, la description des méthodes privilégiées dans le cadre de cette thèse s'appuie sur les trois questions de recherche initiales.

3.2 Cadre méthodologique

3.2.1 La démarche

Ce projet de recherche adopte une démarche qualitative, exploratoire et inductive. Ce choix repose principalement sur trois éléments : la posture épistémologique du chercheur, la nature intrinsèque de l'objet d'étude et les objectifs de la recherche (Aktouf, 1987).

Dans un premier temps, il faut souligner la forte influence du positionnement épistémologique constructiviste du chercheur sur le cadre méthodologique de l'étude. En effet, les adeptes du paradigme constructiviste priorisent l'utilisation d'une démarche inductive et qualitative (Jennings, 2001; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008). Cette démarche plus flexible est en parfaite adéquation avec le paradigme constructiviste qui soutient que le monde est une construction sociale et qu'il existe plusieurs réalités (Jennings, 2001; Altinay et Paraskevas, 2008; Denzin et Lincoln, 2008).

Alors que le chercheur empreint du paradigme positiviste va sur le terrain pour tester des théories, le courant constructiviste encourage le chercheur à générer des théories à partir des données empiriques (Jennings, 2001 ; Altinay et Paraskevas, 2008). Tel que le précise Boutin (2008) dans l'extrait suivant, la méthode déductive peut avoir un effet réducteur sur les résultats de la recherche :

Plus encore, la coutume qui fait appel à des activités déductives, telle l'élaboration d'hypothèses a priori avant même de commencer l'étude d'un phénomène donné, ainsi que l'analyse à partir de cadres prédéterminés sont également considérées comme inappropriées, puisqu'elles réduisent la réalité à une vision préconçue du monde (p. 15).

La méthode inductive est donc davantage indiquée pour analyser et comprendre des phénomènes complexes, surtout lorsque les connaissances théoriques reliées à ceux-ci sont limitées (Altinay et Paraskevas, 2008).

La démarche qualitative est également justifiée par la nature *sensible* de l'étude. Bien qu'«apprendre de ses erreurs» est une philosophie qui se répand de plus en plus, il n'en demeure pas moins qu'une grande partie de la population considère les échecs et les problèmes comme tabous. Une démarche qualitative, notamment par l'entremise d'entrevues semi-dirigées, est plus appropriée pour mettre en confiance les participants et leur offrir l'opportunité de contextualiser les problèmes vécus. D'ailleurs, la richesse offerte par les données qualitatives permettra de mieux saisir la complexité des collaborations interorganisationnelles.

Finalement, les visées exploratoires de cette recherche dictent clairement une démarche qualitative et inductive (Altinay et Paraskevas, 2008). Plusieurs paramètres de cette étude sont des avenues de recherches soulevées dans la littérature scientifique, mais ces dernières sont peu ou pas exploitées. Des données qualitatives sont nécessaires afin de pouvoir parfaire les connaissances autour de ces paramètres inhabituels, puisqu'elles offrent une profondeur et une diversité de réponses que ne peut pas offrir une démarche quantitative (Veal, 2006; Malhotra, 2011).

Somme toute, ce projet de recherche adopte une démarche qualitative, exploratoire et inductive, ce qui est cohérente non seulement avec la position épistémologique constructiviste du chercheur, mais aussi avec la nature intrinsèque de l'objet d'étude et les objectifs de la recherche.

3.2.2 L'approche méthodologique

La démarche qualitative est un terme générique qui englobe plusieurs approches, aussi appelées traditions méthodologiques. À la manière des grands courants artistiques, les traditions méthodologiques renseignent sur la manière de réaliser une recherche et de la présenter, mais elles n'imposent pas un chemin unique à suivre (Aktouf, 1987). Ainsi, les études se rapportant à une même tradition ont inévitablement des points en commun, mais aussi leurs particularités. Cela est d'autant plus vrai depuis que la triangulation est devenue un idéal à atteindre (Denzin, 1978 ; Patton, 2002) et que des approches hybrides voient le jour (voir notamment Miles, Huberman & Saldana, 2018).

Considérant qu'aucune méthode n'est parfaite en soi, Denzin (1978) avance que toutes les études devraient utiliser la triangulation de données, de théories ou de méthodes. Abondant dans le même sens, Brewer et Hunter (1989) soutiennent que « l'emploi de multiples méthodes permet d'enquêter sur une question de recherche avec un arsenal de méthodes qui présentent des faiblesses qui ne se chevauchent pas, en plus de leurs forces complémentaires»³³ (p.17). Ainsi, le recours à des méthodes complémentaires permet de renforcer la rigueur et la crédibilité d'une recherche.

Dans une optique similaire, certains chercheurs optent pour des approches hybrides, suivant les principes de deux ou plusieurs traditions méthodologiques. Miles, Huberman et Saldana (2018) expliquent leur vision ainsi:

Lorsque vous effectuez des recherches qualitatives depuis aussi longtemps que nous, les méthodologies ou les genres commencent à s'estomper. En tant que réalistes pragmatiques, nous n'adhérons plus servilement à une école de pensée, ou pratiquons uniquement dans les limites d'une approche méthodologique particulière. Les méthodes et techniques d'analyse de données que nous avons utilisées au cours des dernières décennies ont été « un peu de ceci et un peu de cela », utilisées « selon les besoins ». Cela ne veut pas dire que nous improvisons de manière imprudente lorsque nous décidons ce qu'il fallait faire ensuite. Au contraire, nous avons été plutôt délibérés et diligents dans nos méthodes analytiques et notre travail. [...] Nous ne nous soumettons à aucun genre particulier de recherche qualitative – nous sommes éclectiques sans gêne, comme le dit le dicton populaire. Mais notre séquence analytique décrite tout au long du livre est probablement un mélange hybride de méthodes ethnographiques et de théorie enracinée.³⁴ (p.5-6)

Cette approche décloisonnée s'appuie également sur l'existence de caractéristiques communes qui transcendent les différents types de recherche qualitative (Miles, Huberman, Saldana, 2018). Ces auteurs ont identifié six caractéristiques communes :

1. Attribuer des codes ou des thèmes à un ensemble de notes de terrain, de transcriptions d'entretiens, de documents et/ou de données visuelles.
2. Trier et passer au crible ces documents codés pour identifier les phrases similaires, les relations entre les variables, les modèles, les catégories, les thèmes, les différences distinctes entre les sous-groupes et les séquences communes.
3. Isoler ces modèles et processus, ainsi que les points communs et les différences, et les amener sur le terrain lors de la prochaine vague de collecte de données.
4. Noter des réflexions ou d'autres remarques dans des mémos, des notes analytiques et/ou des journaux.

33 Traduction libre.

34 Traduction libre.

5. Élaborer progressivement un ensemble raffiné d'affirmations, de propositions, de catégories, de thèmes, de concepts et de généralisations qui couvrent les cohérences discernées dans la base de données.
6. Comparer ces généralisations avec un corpus formalisé de connaissances sous forme de concepts ou de théories.³⁵ (Miles, Huberman, Saldana, 2018 : 6)

Considérant que plusieurs approches qualitatives se chevauchent effectivement, l'approche hybride paraît plus réaliste et appropriée que la triangulation qui doit regrouper des méthodes distinctes. Ainsi, la présente recherche est imprégnée de deux traditions méthodologiques, soit la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) et l'étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989; Gummesson, 2017).

D'ailleurs, Eisenhardt (1989) s'est inspirée de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) pour élaborer sa célèbre méthode d'analyse multi-cas, notamment en ce qui a trait à l'échantillonnage théorique. Soulignons toutefois qu'Eisenhardt (1989) adopte une posture positiviste, contrairement à la théorie enracinée qui est ancrée dans le courant constructiviste. Par conséquent, la méthode d'Eisenhardt (1989) possède une structure plus rigide et vise à développer des théories généralisables.

Considérant la posture constructiviste de la chercheuse et l'état embryonnaire des connaissances sur les problèmes interorganisationnels, suivre uniquement la méthode d'Eisenhardt (1989) aurait été inapproprié. Or, cette méthode occupe tout de même une place prépondérante dans cette thèse, en particulier dans la procédure d'analyse des données. En effet, la méthode plus rigide d'Eisenhardt (1989) permet d'avoir une certaine structure à respecter, alors que l'approche flexible de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) convient mieux à la complexité de l'objet de recherche. Notons que cette thèse est aussi influencée par le paradigme de la complexité via Gummesson (2017) et celui du réalisme pragmatique via Miles, Huberman et Saldana (2018).

35 Traduction libre.

Théorie enracinée

Introduite par Glaser et Strauss (1967), cette approche inductive soutient que la théorie doit émerger de l'interaction continue entre l'analyse théorique et les données de terrain. Ainsi, le chercheur doit garder l'esprit ouvert et ne pas se limiter à ses idées de départ, car celles-ci vont inévitablement évoluer lors de la collecte de données empiriques (Strauss, 1987). Il n'y a donc pas d'hypothèses de départ qui sont émises (Glaser et Strauss, 1967). Cela ne signifie pas que le chercheur n'est pas informé de la littérature appropriée, mais plutôt qu'il se donne le droit d'être surpris par les données primaires qu'il va collecter.

Selon Denzin et Lincoln (1998), le chercheur inspiré par la théorie enracinée est un bricoleur qui construit la théorie au fur et à mesure de sa recherche sans savoir à quoi ressemblera la finalité de son projet. La démarche du chercheur-bricoleur doit être flexible, afin de s'adapter à la réalité du terrain et aux découvertes qui en découleront (Glaser et Strauss, 1967). Notons que cette approche est en parfaite adéquation avec la démarche qualitative, exploratoire et inductive.

Étude de cas multiple

Contrairement à d'autres types de recherche où le contexte est volontairement exclu (ex : expérimentation) ou ardu à appréhender (ex : sondages) (Yin, 2017; Tracy, 2019), l'étude de cas est fondée sur une analyse en profondeur d'un phénomène «dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte peuvent ne pas être clairement évidentes»³⁶ (Yin, 2017 :14). Tel que le souligne Tracy (2019) :

Les chercheurs des études de cas décrivent et interprètent une scène contextuelle (plutôt que d'isoler des variables spécifiques), examinent les réseaux et les interactions entre les causes et les effets (plutôt que de délimiter la force statistique d'une voie causale spécifique) et interagissent avec empathie avec les acteurs de la scène (plutôt que de créer une distance et une objectivité perçue).³⁷ (p.61)

Cette proximité avec le contexte, de même que l'analyse simultanée de multiples variables et leurs interrelations, permettent une meilleure compréhension des phénomènes complexes (Gummesson, 2017). Gummesson (2017) appelle d'ailleurs à une meilleure

³⁶ Traduction libre.

³⁷ Traduction libre.

reconnaissance de l'apport des études de cas en gestion, un domaine où règne la complexité.

Les cas sont sous-estimés et sous-utilisés dans le monde universitaire, mal compris dans la plupart des écoles de commerce et, par défaut, considérés comme inférieurs à la recherche quantitative, en particulier aux sondages et aux tests d'hypothèses. Mais la recherche quantitative est trop grossière et trop restreinte pour aborder la complexité du monde réel, et dans les affaires et la gestion, nous sommes entourés de complexité.³⁸ (Gummesson, 2017 : 7)

Sans aucun doute, l'apport des études de cas ne se limite pas à leur pouvoir descriptif. Au contraire, elles peuvent être la source de nouvelles théories (Gummesson, 2017). Cela est d'autant plus vrai pour les études de cas multiple, qui génèrent des théories plus robustes que celles provenant d'étude de cas uniques (Eisenhardt et Graebner, 2007; Gummesson, 2017). Eisenhardt et Graebner (2007) expliquent pourquoi :

Les cas multiples permettent des comparaisons qui clarifient si une découverte émergente est simplement idiosyncratique à un seul cas ou systématiquement reproduite par plusieurs cas (Eisenhardt, 1991). Les cas multiples créent également une théorie plus robuste parce que les propositions sont plus profondément ancrées dans des preuves empiriques variées. Les construits et les relations sont délimités plus précisément, car il est plus facile de déterminer des définitions précises et des niveaux appropriés d'abstraction de construit à partir de plusieurs cas.³⁹ (Eisenhardt et Graebner, 2007 : 27)

Ainsi, l'étude de cas multiple a été privilégiée dans le cadre de cette thèse.

3.2.3 Outils de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, l'entrevue semi-dirigée représente le principal outil de collecte de données. Deux outils complémentaires sont également exploités, soit le questionnaire post-entrevue et l'analyse documentaire.

De prime abord, l'entrevue semi-dirigée s'accorde parfaitement avec la nature et les objectifs de cette recherche. Ce type d'interview fournit non seulement des informations très riches et nuancées, mais permet aussi de découvrir de nouveaux éléments de réflexion (Jennings, 2001, Campenhoudt et Quivy, 2011). Comme l'indiquent Campenhoudt et Quivy (2011), l'un des principaux avantages de ce type d'interview réside dans «la

38 Traduction libre.

39 Traduction libre.

souplesse et la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références: leur langage et leurs catégories mentales» (p.172). En effet, les participants ne sont pas influencés par le raisonnement préétabli du chercheur dans les entretiens semi-directifs (Jennings, 2001).

L'entrevue semi-dirigée vient également répondre aux défis inhérents à la nature sensible de l'étude. En effet, cette technique donne l'opportunité au chercheur d'établir un lien de confiance avec les participants, favorisant ainsi des réponses plus franches et détaillées. Considérant que les entrevues semi-structurées n'ont pas à être standardisées entre elles, le chercheur peut s'adapter plus facilement au rythme du participant et modifier l'ordre et la nature des thèmes à aborder au besoin (Jennings, 2001, 2005; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008; Campenhoudt et Quivy, 2011; Gagnon, 2012). Soulignons également que les entrevues se déroulent en personne, toujours dans l'optique de favoriser un climat propice aux confidences.

Deuxièmement, un questionnaire post-entrevue a été élaboré après la première étude de cas. Celui-ci a pour objectif de dresser le portrait des participants, de leur organisation respective et des collaborations à l'étude. Les informations récoltées viennent donc compléter celles obtenues lors des entrevues semi-dirigées. Notons que ces informations étaient récoltées de manière informelle lors du premier cas. Le questionnaire post-entrevue permet ainsi d'uniformiser les données collectées à ce sujet afin de pouvoir les comparer subséquemment.

Finalement, l'analyse documentaire a été sélectionnée comme outil supplémentaire afin de mieux comprendre le contexte des collaborations à l'étude, ainsi que confirmer ou infirmer certaines informations fournies par les participants durant leur entrevue semi-dirigée (Gagnon, 2012). Soulignons que l'analyse documentaire a été effectuée suite à la réalisation des entrevues, afin que le chercheur ne soit pas biaisé par les informations découvertes dans les données secondaires. En effet, l'analyse documentaire n'avait pas pour but de se préparer aux entrevues, mais plutôt d'aider dans l'analyse des entrevues.

3.3 Contexte d'étude : industrie touristique du Québec

Considérant que les collaborations interorganisationnelles sont monnaie courante dans ce domaine, l'industrie touristique a été sélectionnée comme contexte d'étude. La présente section présente un aperçu de ce secteur en pleine effervescence.⁴⁰

Le tourisme, un terreau fertile pour les collaborations

Le secteur touristique est largement reconnu comme étant complexe, notamment en raison de la grande diversité, de l'interdépendance et de la fragmentation de ses acteurs (Bramwell et Lane, 2000 ; Fyall et Garrod, 2004). De nombreuses organisations touristiques se tournent vers la collaboration pour réussir à naviguer au travers de cet environnement en constante évolution.

L'écosystème touristique se démarque par son caractère éclectique. La mission, le type d'organisation, la taille d'entreprise, la localisation et bien d'autres caractéristiques varient grandement d'une organisation à une autre. Au niveau de leur mission, deux regroupements peuvent être effectués : ceux qui planifient, développent et coordonnent la destination et ceux qui offrent des services. Alors que le premier contient principalement des organismes de gestion de la destination (OGD), tels que les associations touristiques régionales (ATR), le second rassemble les hôtels, les restaurants, les attractions et les événements. Ensuite, en termes de types d'organisation, notons que celles-ci sont autant privées que publiques, incluant également des organismes à but non lucratif (OBNL). Concernant la taille des organisations, les PME côtoient les multinationales, tout comme les start-up qui possèdent parfois un seul employé. Quant à leur localisation, certaines se retrouvent en milieu urbain dans une forte concentration d'entreprises touristiques, alors que d'autres sont isolées dans des régions fortement éloignées.

Bien entendu, ces profils variés engendrent de nombreuses asymétries, notamment de pouvoir et de ressources (humaines, technologiques et financières). Malgré cela, les organisations décident de collaborer entre elles, notamment en raison de leur grande

⁴⁰ Précisons que cette section a été rédigée avant la pandémie COVID-19. Elle n'a pas été mise à jour, afin de représenter l'état de l'industrie touristique au moment du terrain de recherche.

interdépendance. Notons que les entreprises touristiques possèdent rarement le plein contrôle des services qu'ils offrent (Bramwell et Lane, 2000 ; Fyall et Garrod, 2004). À titre d'exemple, une station de ski doit pouvoir compter sur la présence d'hôtels et de restaurants afin de pouvoir attirer des touristes. Plus ceux-ci seront renommés, plus la station de ski risque de voir sa fréquentation augmenter, et vice versa. Il devient donc attirant de participer au succès de nos voisins, puisque leur succès devient indirectement le nôtre.

Soulignons que le tourisme est une industrie en pleine croissance, et de plus en plus de pays veulent profiter de ce boom économique, créant une concurrence acharnée entre les destinations. En effet, le nombre d'arrivées de touristes internationaux continuera d'augmenter pendant plusieurs années, atteignant 1,4 milliard d'arrivées en 2020 (OMT, 2015). Inévitablement, le nombre de destinations augmente également. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), plus de 149 pays et territoires bénéficient de cette industrie, chacune constituée de nombreuses destinations (OMT, 2015). Alors que le touriste est ravi de l'augmentation constante des destinations accessibles, la réalité est très différente pour les gestionnaires d'organisations de gestion de destination (OGD). Ils ne rivalisent pas seulement avec des endroits à proximité, mais mènent aussi des combats contre des destinations à travers le monde pour attirer l'attention des touristes.

C'est le nouveau défi des entreprises touristiques : se distinguer parmi une abondance de possibilités. Pour ce faire, elles doivent exceller en termes d'innovation, non seulement en ce qui concerne les produits et les services, mais aussi dans la gestion stratégique. Une solution qui est de plus en plus observée est la collaboration, qu'elle soit locale, nationale ou internationale. Celle-ci se produit autant entre des entreprises complémentaires que concurrentes. Dans ce dernier cas, nous parlons alors de coopération (Tidström, 2014).

3.4 Processus de collecte et d'analyse de données

Réalisée au Québec, cette étude de cas multiple comprend trois collaborations interorganisationnelles provenant du secteur touristique. La collecte de données a eu lieu en deux temps, soit à l'été 2016, puis d'octobre 2019 à janvier 2020⁴¹. Au total, 28 entrevues semi-dirigées ont été réalisées (23 individuelles, ainsi que 5 durant un groupe de discussion), 13 questionnaires post-entrevue ont été remplis (participants des cas #2 et #3), et plus de 300 documents variés (ex: rapports annuels, communiqués de presse, articles de journaux) ont été collectés.

La présente section explique les éléments-clés du processus de collecte et d'analyse des données collectées. Dans l'ordre, nous y verrons l'unité d'analyse, la stratégie d'échantillonnage, la sélection et le recrutement des participants, la présentation du guide d'entrevue, la présentation du questionnaire post-entrevue et le processus d'analyse des données collectées.

3.4.1 Unité d'analyse

La collaboration interorganisationnelle constitue l'unité d'analyse de cette étude. Dans chacun des cas, plusieurs éléments seront analysés : histoire de la collaboration, principales caractéristiques (ex : nombre de partenaires, type d'organisations, taille des organisations), problèmes, contexte d'apparition des problèmes, interactions des problèmes, solutions tentées et conséquences.

3.4.2 Stratégie d'échantillonnage

L'échantillonnage *théorique* a été privilégié, afin de sélectionner les cas qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif de recherche (Corbin et Strauss, 2014). Corbin et Strauss (2014) résument ainsi le caractère flexible de cette technique :

41 Notons que toutes les entrevues ont été réalisées avant le début de la pandémie Covid-19.

Ce qui différencie l'échantillonnage théorique des méthodes d'échantillonnage conventionnelles, c'est que la collecte de données est ouverte et flexible. Et pour une très bonne raison. Cela permet aux analystes de suivre le *flow* de la recherche et de diriger la collecte de données vers les endroits qui serviront le mieux la théorie en développement. Le processus de recherche se nourrit de lui-même. Il continue simplement d'avancer, poussé par sa propre puissance. Dans l'échantillonnage théorique, le chercheur est comme un détective. Il ou elle suit les pistes des concepts, jamais tout à fait certain où ils mèneront, mais toujours ouvert à ce qui pourrait être découvert.⁴² (Corbin et Strauss, 2014: 134)

Bien que des critères de sélection soient élaborés, ceux-ci peuvent évoluer durant la collecte de données (Corbin et Strauss, 2014; Miles, Huberman et Saldana, 2018). D'ailleurs, les études de cas multiple possèdent souvent deux phases d'échantillonnage théorique. Dans un premier temps, le chercheur recrute des cas homogènes (Miles, Huberman et Saldana, 2018), afin de pouvoir développer une ébauche de modèle théorique. Dans un second temps, le chercheur recrute plutôt des cas hétérogènes (Miles, Huberman et Saldana, 2018), afin de compléter et/ou tester le modèle.

Ainsi, des critères de sélection initiaux ont été développés, visant d'abord des cas homogènes. Chacune des collaborations interorganisationnelles à l'étude doit :

- Regrouper des organisations touristiques.
- Regrouper des organisations n'étant pas impliquées dans les autres cas.
- Avoir vécu et/ou vivre actuellement de graves problèmes interorganisationnels.
- Avoir au moins atteint la phase de *croissance* du cycle de vie.

Concernant le nombre de cas, Eisenhardt (1989) recommande d'en avoir entre quatre et dix. Soulignons que plus le nombre de cas est élevé, plus le chercheur se trouvera devant un important défi de gestion des données collectées (Eisenhardt, 1989). Pour pallier à ce problème, les chercheurs réduisent généralement la profondeur de l'analyse effectuée (Gerring, 2007).

Souhaitant prioriser une analyse en profondeur, la chercheuse prévoit effectuer entre quatre et six cas, pour un total de 30 à 50 entrevues. Toutefois, le nombre de cas dépendra également de la pertinence d'ajouter des cas (Gummesson, 2017). En effet, chaque cas

42 Traduction libre.

supplémentaire doit être justifié par sa capacité à compléter et/ou à tester la théorie en développement (Eisenhardt, 1989; Gummesson, 2017). Rappelons qu'il s'agit d'un processus itératif durant lequel le chercheur fait des aller-retours entre la collecte et l'analyse des données. La planification du terrain de recherche va comme suit :

1. Collecte et analyse des données du cas #1. Rectifier au besoin les outils de collecte de données.
2. Collecte et analyse des données des cas #2 et #3. Développement du modèle théorique et planification de la suite du terrain. Déterminer si d'autres cas sont nécessaires pour compléter et/ou tester le modèle. Modifier les critères de sélection au besoin.
3. Collecte et analyse du cas #4. Compléter et/ou tester le modèle théorique. Déterminer si d'autres cas sont nécessaires. Modifier les critères de sélection au besoin.
4. Collecte et analyse du cas #5. Compléter et/ou tester le modèle théorique. Déterminer si un dernier cas est nécessaire. Modifier les critères de sélection au besoin.
5. Collecte et analyse du cas #6. Compléter et/ou tester le modèle théorique.

Suivant cette planification, les critères de sélection initiaux seront mis à jour après le troisième cas, afin de recruter des cas hétérogènes au besoin.⁴³

3.4.3 Sélection et recrutement des participants

Après avoir identifié des cas correspondant aux critères de sélection, il faut déterminer quelles sont les personnes les plus susceptibles de posséder les informations recherchées. Des critères de sélection des participants ont donc été élaborés. Premièrement, chacun des participants doit travailler pour l'une des organisations formant la collaboration à l'étude. Deuxièmement, il doit y avoir au moins un représentant par organisations partenaires, idéalement le principal dirigeant. Troisièmement, il doit y avoir une diversité dans les postes occupés par les participants, afin de favoriser l'émergence de différents points de vue.

43 Notons que la stratégie d'échantillonnage théorique en deux phases (cas homogènes, suivi de cas hétérogènes) n'a pu être poursuivie en raison de la pandémie mondiale Covid-19. Pour plus de détails, veuillez-vous référer à la p. 321-322.

Le recrutement des participants s'est déroulé par courriel. Les premières invitations étaient envoyées aux principaux dirigeants des organisations ciblées. Une fois que ceux-ci acceptaient, des invitations étaient transmises aux autres employés. Dans tous les cas, le premier courriel était accompagné d'un prospectus de recherche (voir Annexe C). Dans une optique de vulgarisation scientifique, des images (ex : bande-dessinée, carte du terrain de recherche planifié) ont été utilisées afin d'illustrer la nature et le déroulement de la recherche. Cette affiche permet également d'expliquer en quoi consiste la participation à l'étude. Par conséquent, le courriel en lui-même est plus succinct, ce qui augmente les chances de réponse.

Soulignons que tous les échanges avec les participants se sont déroulés par courriel, incluant la prise de rendez-vous et la transmission du formulaire de consentement (voir Annexe D).

3.4.4 Présentation du guide d'entrevue

Deux guides d'entrevue ont permis d'orienter le déroulement des entrevues semi-dirigées. Une première version a été utilisée durant le terrain exploratoire à l'été 2016 (voir Annexe E). Elle a servi de repère pour les 8 entrevues pré-terrain, ainsi que pour le cas #1. Notons toutefois que la chercheuse a dû l'adapter durant les entrevues du cas #1. Ainsi, une deuxième version a été élaborée pour les cas #2 et #3 (voir Annexe F).

1^{ère} version (2016)

Durant le pré-terrain, la visée des entrevues semi-dirigées est d'explorer différentes expériences de collaboration interorganisationnelle désastreuses et d'en faire ressortir les principaux facteurs d'échec. Ainsi, même si les participants sont interreliés, la chercheuse ne leur demande pas explicitement de se prononcer sur leur collaboration commune. Elle leur demande plutôt de raconter leurs pires expériences de collaboration touristique. Cela permet de générer une plus grande diversité de récits de collaboration jugées comme des échecs.

Cette approche plus générale transparait dans la première version du guide d'entrevue. Différentes thématiques sont examinées, notamment la définition de l'échec, les meilleures pratiques de gestion de conflit et/ou de résolution de problèmes et l'apprentissage par l'échec.

Lorsque l'opportunité se présente d'effectuer une première étude de cas durant le terrain exploratoire, la chercheuse doit adapter son guide d'entrevue. L'objectif n'est plus de découvrir différents problèmes provenant de différentes collaborations, mais bien de comprendre comment cette collaboration s'est transformée en cauchemar. La nature des problèmes, leur évolution au fil du temps ainsi que leurs interrelations sont analysées en profondeur. Il apparaît alors clairement qu'une nouvelle version du guide d'entrevue devra être élaborée afin de réaliser les cas subséquents.

2^e version (2019-2020)

La deuxième version du guide d'entrevue a été créée afin d'analyser une seule étude de cas à la fois. Le modèle du cycle de vie d'une collaboration (Caffyn, 2000) fait partie intégrante du guide. Il s'agit non seulement d'un des cadres d'analyse de cette thèse, mais également d'un outil temporel servant de repère tout au long de l'entrevue.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, la chercheuse présente le modèle du cycle de vie d'une collaboration au participant. Elle lui demande ensuite de sélectionner la phase qui correspond le mieux à l'état actuel de la collaboration à l'étude. Puis, la chercheuse aide le participant à délimiter chacune des phases du cycle de vie vécues. Cette première étape permet non seulement de récolter des informations préalables essentielles, mais également de raviver les souvenirs du participant. En se remémorant différentes étapes du parcours de la collaboration, celui-ci devient plus apte à répondre aux questions qui suivent. De surcroît, le cycle de vie de la collaboration devient un repère auquel le participant peut référer tout au long de l'entrevue. Cela permet d'obtenir un niveau de précision beaucoup plus élevé quant au timing des événements.

Dans un deuxième temps, la chercheuse questionne le participant quant aux problèmes vécus par la collaboration. Le participant doit d'abord raconter le pire problème vécu et le situer sur le cycle de vie. Une fois que nous avons fait le tour du pire problème, la discussion se poursuit avec les autres problèmes, autant majeurs que mineurs. Chacun des problèmes est d'abord discuté individuellement, puis juxtaposé aux autres problèmes identifiés. Cela permet d'obtenir des informations riches sur la nature des problèmes, ainsi que sur les interrelations les unissant. Notons que la chercheuse porte une attention particulière aux moments d'apparitions des problèmes, ainsi que leur évolution au fil du temps.

Par la suite, la chercheuse enchaîne avec des questions concernant le contexte dans lequel les problèmes sont survenus. Elle tente ainsi de mieux comprendre les causes à l'origine des problèmes. Soulignons que cette troisième section s'effectue parfois de manière naturelle en même temps que la deuxième. En effet, il est fréquent qu'un problème en engendre d'autres. Ainsi, la discussion sur les problèmes, leur contexte et les causes se peut se dérouler dans un même bloc.

Vient ensuite la section sur la résolution des problèmes. La chercheuse demande au participant de raconter comment les partenaires ont tenté de résoudre leurs problèmes. Cette section aborde autant les solutions éprouvées que celles tentées en vain. Notons que dans plusieurs collaborations, l'absence d'actions a été longuement discutée.

Puis, la chercheuse interroge le participant quant aux conséquences des problèmes et des solutions tentées. À l'instar des causes, les conséquences sont souvent abordées naturellement dans les sections précédentes de l'entrevue.

Finalement, l'entrevue se conclut par la section «Dans un monde idéal...», où la chercheuse demande au participant de rêver à voix haute. À titre d'exemple, «Dans un monde idéal, à quoi ressemblerait votre collaboration ? Quels éléments seraient différents ?». Cette section permet non seulement de confirmer l'importance de certains problèmes, mais également

d'en dévoiler de nouveaux. Notons que cette section ramène un souffle de joie sur l'entrevue, permettant ainsi de clore l'entrevue dans une ambiance plus légère.

3.4.5 Présentation du questionnaire post-entrevue

Suite à la première étude de cas, un questionnaire post-entrevue a été créé afin de dresser le portrait des participants, de leur organisation respective et des collaborations à l'étude (voir Annexe G). Celui-ci était envoyé par courriel aux participants après leur entrevue semi-dirigée et prenait environ 10 minutes à répondre. Il contient trois sections.

La première section contient des questions permettant d'établir le profil individuel du participant. Ce dernier doit notamment indiquer son poste actuel, depuis combien d'années il travaille pour son organisation actuelle, son nombre d'années d'expériences en tourisme, s'il a déjà travaillé dans d'autres secteurs (et si oui, lesquels et combien d'années d'expérience hors-tourisme) et s'il a déjà été impliqué dans d'autres collaborations interorganisationnelles (si oui, combien et quels types de collaboration).

Ensuite, la deuxième section renferme des questions quant au profil de l'organisation. Le participant doit désormais préciser le nombre d'employés, le style de leadership exercé, les méthodes de travail des employés, le nombre et le type de projets de collaborations interorganisationnelles dans lesquels l'organisation est impliquée chaque année, ainsi que la perception des erreurs et de l'échec qui prévaut.

Finalement, la troisième section met l'emphase sur la collaboration à l'étude. Le participant doit indiquer le nombre d'employés impliqués dans la collaboration, la provenance des ressources financières, la fréquence des communications entre partenaires, la distribution du pouvoir entre les partenaires, le style de leadership exercé, les méthodes de travail des employés, les mécanismes de contrôle, le niveau d'interdépendance, le niveau de confiance et la perception dominante des erreurs et de l'échec.

3.5 Processus d'analyse des données collectées

Le processus d'analyse des données collectées est principalement inspiré de la méthode d'analyse multi-cas d'Eisenhardt (1989). Celle-ci comprend trois étapes principales, que nous exposons dans la présente section. Soulignons que d'autres sources (Langley, 1999; Corbin et Strauss, 2008; Bazeley, 2013; Bazeley et Jackson, 2013; Tracy, 2013; Mantere et Ketokivi, 2013; Gummesson, 2017) ont également orienté l'analyse et l'interprétation des données.

Concernant les détails techniques, notons que toutes les entrevues ont été transcrites de manière intégrale par la chercheure. Bien que fastidieux, la création des verbatim permet au chercheur de se familiariser rapidement avec les données collectées, ainsi que d'effectuer une analyse plus rigoureuse. Le logiciel NVivo 12 a été utilisé pour faciliter la gestion et l'analyse des données.

3.5.1 Analyses intra-cas

Dans un premier temps, tous les cas ont été analysés comme s'il s'agissait d'une étude de cas unique (Eisenhardt, 1989). Tel que le stipule Eisenhardt (1989),

L'idée générale est de se familiariser intimement avec chaque cas en tant qu'entité autonome. Ce processus permet aux *patterns* uniques à chaque cas d'émerger avant que les enquêteurs ne se lancent dans la généralisation des *patterns* à travers les cas. De plus, cela donne aux enquêteurs une riche familiarité avec chaque cas, ce qui, à son tour, accélère la comparaison entre les cas.⁴⁴ (p.540)

Bien qu'une analyse préliminaire du cas #1 avait été réalisée en 2016, une deuxième analyse plus détaillée fut complétée après l'analyse en profondeur des cas #2 et #3. Cela a non seulement permis d'uniformiser la manière de présenter les résultats, mais également de mieux appréhender la complexité du cas #1. Soulignons que dans les trois cas, l'analyse intra-cas s'est déroulée en cinq étapes. Toutes les étapes ont été complétées avant de passer à l'analyse du prochain cas.

⁴⁴ Traduction libre.

Premièrement, la chercheure a réalisé une **analyse temporelle** du cas. Elle a identifié tous les passages qui expriment des marqueurs de temps, des évènements marquants et des éléments permettant de délimiter les phases du cycle de vie. Suite à l'analyse de ces extraits, elle a développé une ligne du temps. Une analyse documentaire a ensuite été réalisée afin de corroborer la chronologie de la collaboration (Gagnon, 2012). Puis, la chercheure s'est attaquée à la délimitation des phases du cycle de vie. En juxtaposant les réponses des participants à ce sujet, les informations obtenues durant les entrevues et la ligne du temps, la chercheure a pu déterminer le parcours suivi par la collaboration à l'étude. Finalement, la chercheure a rédigé une première ébauche du récit scientifique (Eisenhardt, 1989, Langley, 1999, Gummesson, 2017).

Bien plus qu'une simple trame narrative, le récit scientifique permet d'organiser un ensemble complexe de données et d'amorcer leur conceptualisation (Eisenhardt, 1989, Langley, 1999, Gummesson, 2017). Tel qu'énoncé par Gummesson, «aucun récit ne peut être simplement descriptif, car l'auteur doit choisir ce qu'il faut inclure et comment le présenter. De cette manière, l'analyse et l'interprétation sont présentes dès le début»⁴⁵ (p.73). Ainsi, il ne s'agit pas seulement d'un résumé objectif du cas, mais bien un compte-rendu mettant en lumière des «thématiques reliées à une problématique, à un objectif et aux questions de recherches» (Gummesson, 2017 : 73).

Deuxièmement, la chercheure a procédé à une **analyse thématique** du cas. Celle-ci a été réalisée en suivant les principes de codification des données. Cette technique d'analyse consiste à scruter les données brutes afin d'en saisir le sens et de les synthétiser en une série de concepts (Corbin et Strauss, 2008). Le chercheur doit effectuer plusieurs cycles d'analyse pour développer ces concepts, examinant non seulement les données sous différents angles, mais aussi en les comparant entre elles (Corbin et Strauss, 2008). Le chercheur utilise alors des codes, un ou plusieurs mots, afin de résumer le plus fidèlement possible l'essence des données collectées (Corbin et Strauss, 2008, Bazeley et Jackson, 2013, Tracy, 2013). Soulignons qu'il existe deux catégories de codes : *a priori* et *in vivo*. Alors que les codes *a priori* sont formulés à partir des connaissances théoriques du

45 Traduction libre.

chercheur, les codes *in vivo* proviennent plutôt du discours des participants (Corbin et Strauss, 2008, Bazeley et Jackson, 2013, Tracy, 2013).

Notons que la chercheuse a d'abord procédé à un pré-codage, utilisant des «rough codes» (Mantere et *al.*, 2012) pour identifier trois grandes thématiques: problèmes, contexte et solutions. Ces codes sont volontairement généraux, puisqu'ils servent davantage à organiser les données qu'à les analyser (Bazeley, 2013). À titre d'exemple, tous les passages exprimant des problèmes, des défis, des conflits ou des irritants ont été encodés «problèmes» dans le logiciel NVivo. Ainsi, tous ces extraits étaient regroupés, facilitant la procédure de codage et le repérage des codes par la suite (Bazeley, 2013).

Suivant les principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), le premier cycle d'analyse est une codification ouverte, durant lequel les codes *in vivo* sont privilégiés. En utilisant les mêmes termes que les participants, le chercheur limite les risques de dénaturer la signification des données (Bazeley et Jackson, 2013; Tracy, 2013). Notons que toutes les entrevues doivent avoir été codées au moins une fois avant que le chercheur puisse passer à la prochaine étape.

Quant à lui, le deuxième cycle d'analyse est appelé codage axial (Corbin et Strauss, 2008). À cette étape, le chercheur replonge dans les données brutes afin d'évaluer la justesse des codes *in vivo*, ainsi que la présence de relations entre ceux-ci (Corbin et Strauss, 2008, Tracy, 2013). Il doit vérifier s'il est possible de regrouper ou de remplacer certains de ces codes par des concepts présents dans la littérature scientifique, c'est-à-dire des codes *a priori*. C'est un processus itératif et chaque entrevue est codée au moins deux fois. Notons toutefois que certains codes *in vivo* sont conservés, lorsque ceux-ci ne peuvent être remplacés avantageusement par un concept théorique existant (Corbin et Strauss, 2008). Finalement, les codes axiaux sont examinés minutieusement, puis regroupés en catégories. (*Voir les annexes H, I et J pour la structure des données des problèmes*)

Troisièmement, la chercheure a effectué une **analyse multi-niveaux**⁴⁶, ainsi que complété l'**analyse temporelle**. Pour chacun des problèmes identifiés, elle a déterminé le niveau d'analyse requis (*institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel* ou *individuel*), de même que la ou les phases du cycle de vie correspondantes. Ensuite, elle a élaboré un tableau illustrant les problèmes selon leur niveau d'analyse et leurs phases du cycle de vie. (*Voir les annexes K, L et M pour les tableaux de mise en commun des analyses multi-niveaux et temporelle des problèmes*)

Quatrièmement, la chercheure a procédé à l'**analyse des interactions** entre les problèmes. Pour ce faire, elle a transformé les tableaux de mise en commun en graphiques. Plus précisément, elle a élaboré un graphique illustrant la répartition des problèmes parmi les différents niveaux d'analyse et ce, pour chacune des phases du cycle de vie de la collaboration à l'étude. Ensuite, la chercheure a procédé à un nouveau cycle d'analyse des entrevues, afin d'identifier l'ordre d'apparition des problèmes et leurs interrelations. Après avoir constaté que les problèmes se développaient conjointement, nous avons décidé de les regrouper en vagues d'apparition. Notons que certaines phases du cycle de vie possèdent deux vagues d'apparition de problèmes. Ainsi, les graphiques ont été modifiés pour correspondre à chacune des vagues d'apparition plutôt que chacune des phases du cycle de vie. Finalement, nous avons dessiné des flèches pour indiquer les interrelations des problèmes. Celles-ci ont été comptabilisées⁴⁷ pour chacune des vagues d'apparition, afin de suivre le volume d'interactions et la vitesse de propagation. (*Voir les annexes O, N et P pour les graphiques d'évolution des problèmes*)

Cinquièmement, la chercheure a procédé à la **révision du récit scientifique**. Suite aux nombreux cycles d'analyse des entrevues, la chercheure possède désormais la familiarité nécessaire pour déterminer les éléments centraux du cas.

46 Suite à l'analyse préliminaire du premier cas, le cadre d'analyse multi-niveaux est passé de trois à quatre niveaux. C'est le niveau d'analyse individuel qui a été ajouté, afin de pouvoir analyser les problèmes personnels, tels que les *problèmes de santé mentale*.

47 Une flèche à sens unique compte pour 1, alors qu'une flèche à double sens compte pour 2.

Bien que les trois études de cas aient d'abord été réalisées de manière indépendante, il y a eu plusieurs itérations par la suite. En effet, certains éléments d'analyse ont pu être raffinés grâce aux perspectives acquises lors de l'analyse d'un autre cas.

3.5.2 Analyses inter-cas

Les analyses inter-cas se sont déroulées en trois temps : analyses préliminaires, analyses comparatives par pairage et synthèse des résultats.

Premièrement, la chercheuse a réalisé quelques analyses préliminaires. Elle a colligé les principaux résultats des trois études de cas, puis les a exposés dans deux tableaux. Alors que le premier tableau présente les principaux problèmes, le deuxième met de l'avant les interactions entre ceux-ci. Cette mise en commun a permis de constater les problèmes les plus fréquents, la catégorie de problème la plus fréquente, le niveau d'analyse le plus sollicité, le nombre de problèmes au total par phase du cycle de vie, l'évolution du nombre d'interactions entre les problèmes au fil du cycle de vie et les niveaux d'analyse impliqués à chacune des phases. Notons que les analyses préliminaires ont permis d'obtenir un aperçu des points à surveiller lors des analyses inter-cas.

Deuxièmement, la chercheuse a procédé à des analyses comparatives par pairage (Eisenhardt, 1989). Plus précisément, trois duos ont été formés :

1. Andromède et Cassiopée
2. Andromède et Orion
3. Cassiopée et Orion

Tel qu'expliqué par Eisenhardt (1989), cette technique d'analyse repose sur la recherche de similitudes et de différences entre les deux cas formant la paire. Il est primordial de dépasser nos premières impressions et de réussir à trouver des ressemblances entre des cas apparaissant opposés, ainsi que des divergences entre des cas semblant similaires (Eisenhardt, 1989). Cela permet non seulement d'obtenir une compréhension plus fine de

des cas à l'étude, mais également d'identifier des *patterns* que le chercheur n'avait pas anticipé (Eisenhardt, 1989).

La même procédure a été suivie pour chacune des paires. D'abord, la chercheuse a confronté les contextes des collaborations à l'étude. Les principales caractéristiques des collaborations ont été scrutées afin d'identifier les points communs et ceux divergents. Voici les caractéristiques analysées : *nombre de partenaires, types d'organisation, nombre d'employés impliqués dans la collaboration, principales particularité de la collaboration, évolution de la collaboration, objectif de la collaboration, phases du cycle de vie expérimentées, modèle de gouvernance, implication des partenaires dans d'autres collaborations interorganisationnelles, provenance des ressources financières, fréquence de communication, distribution du pouvoir, méthodes de travail et les mécanismes de contrôle.*

Ensuite, nous avons comparé les principaux problèmes. Dans un premier temps, nous avons mis l'emphase sur les problèmes vécus par les deux collaborations. Pour chacun d'entre eux, nous avons examiné le moment d'apparition, ainsi que la manière dont le problème s'est manifesté. Bien qu'ils s'agissent des mêmes problèmes, il est apparu clairement que ceux-ci ne se manifestent pas toujours de la même manière. Ainsi, nous avons repéré plusieurs divergences en plus des similitudes anticipées. Dans un deuxième temps, nous avons analysé les problèmes distincts, afin de discerner des ressemblances et différences plus globales. Cette analyse a notamment permis de confirmer certains éléments distinctifs des cas.

Puis, nous avons comparé le timing, l'évolution et les interactions des problèmes. L'analyse comparative de la première paire a permis d'identifier neuf points d'évaluation, qui furent ensuite repris dans les analyses comparatives subséquentes.

1. Moment d'apparition des premiers problèmes
2. Phase du cycle de vie qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes
3. Types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie
4. Ordre d'apparition des niveaux de problèmes
5. Présence de trios qui s'inter-influencent
6. Interactions des différents types de problèmes

7. Interactions des problèmes de différents niveaux
8. Volume d'interactions
9. Évolution des interactions

Notons finalement que les analyses comparatives par pairage ont nécessité plusieurs itérations entre les cas composant la paire, mais également avec l'autre cas. En effet, l'émergence de constats dans une paire engendrait fréquemment un nouveau cycle d'analyse des données dans l'autre cas afin de voir si ceux-ci étaient confirmés ou infirmés.

Troisièmement, la chercheuse a procédé à la synthèse des résultats des analyses comparatives par pairage. Cet exercice a mené à la création de trois tableaux exposant respectivement le contexte, les principaux problèmes ainsi que le timing, l'évolution et les interactions des problèmes.

3.5.3 Théorisation

La construction de la théorie est un processus itératif qui s'effectue tout au long de la collecte et de l'analyse des données (Eisenhardt, 1989). En effet, chaque nouveau cas permet d'alimenter les réflexions, traçant parfois les prémises d'un modèle théorique (Eisenhardt, 1989).

La théorisation prend néanmoins son véritable envol en juxtaposant les analyses intra-cas et celles inter-cas. Le chercheur peut alors formuler des réponses préliminaires à ses questions de recherche, que ce soit sous forme de concepts, de propositions ou d'un modèle (Eisenhardt, 1989). Ceux-ci sont ensuite mis à l'épreuve de deux manières.

D'abord, la théorie émergente est comparée à chacun des cas, afin de vérifier à quel point elle est représentative (Eisenhardt, 1989). Lorsqu'un cas appuie un élément théorique, la validité interne de ce dernier s'en trouve renforcée (Eisenhardt, 1989). À l'inverse,

lorsqu'un cas contredit une réponse préliminaire, celle-ci peut être révisée ou abandonnée (Eisenhardt, 1989). Au fil des aller-retours avec les différents cas, la théorie émergente se précise et se renforce.

Un processus similaire s'enclenche ensuite avec la littérature. Alors que les études appuyant le modèle émergent renforcent sa validité interne, celles qui ne la supportent pas permettent d'établir les limites de sa transférabilité (validité externe) (Eisenhardt, 1989).

Somme toute, les réponses finales aux questions de recherche se bâtissent au fil des itérations entre la théorie émergente, les différents cas et la littérature.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Cette étude de cas multiple regroupe trois collaborations touristiques de type coopération : Andromède, Cassiopée et Orion⁴⁸. La collecte de données a eu lieu en deux temps, soit à l'été 2016, puis d'octobre 2019 à janvier 2020⁴⁹. Au total, 28 entrevues semi-dirigées ont été réalisées (23 individuelles, ainsi que 5 durant un groupe de discussion), 13 questionnaires post-entrevue ont été remplis (participants des cas #2 et #3), et plus de 300 documents variés (ex: rapports annuels, communiqués de presse, articles de journaux) ont été collectés.

Ce chapitre dévoile les résultats de cette thèse, tout en les interprétant au fur et à mesure. Dans un premier temps, chacune des collaborations à l'étude est présentée comme s'il s'agissait d'une étude de cas unique. Les analyses intra-cas sont divisées en trois sous-sections : *présentation de la collaboration, principaux problèmes et timing, évolution et interactions des problèmes*. Notons que les principaux problèmes sont regroupés par catégorie (*personnel, relationnel, opérationnel, stratégique et externe*). Celles-ci ont été déterminées lors de l'analyse des codes NVivo. D'ailleurs, elles correspondent à quelques différences près à celles utilisées par Kelly et *al.* (2002). À l'intérieur des catégories, les problèmes sont présentés en ordre alphabétique.

Dans un deuxième temps, les analyses inter-cas sont exposées. Suivant quelques analyses préliminaires, nous avons procédé à des analyses comparatives par pairage. Ainsi, chacune des paires (Andromède et Cassiopée, Andromède et Orion, Cassiopée et Orion) est analysée en trois temps : *contexte de la collaboration, principaux problèmes et timing, évolution et interactions des problèmes*. Une synthèse des analyses inter-cas clôt cette section.

48 Soulignons que des pseudonymes sont utilisées afin de préserver l'anonymat des cas. Dans la même optique, les participants sont désignés par un numéro (ex : participant #1) et certains détails ont dû être caviardés (ex : le nom d'un hôtel est désigné par [*telle entreprise*], le nom d'une communauté autochtone est désigné par [*Autochtone*]).

49 Notons que toutes les entrevues ont été réalisées avant le début de la pandémie Covid-19.

4.1 Analyses intra-cas

4.1.1 Andromède

4.1.1.1 Présentation de la collaboration

Andromède regroupe deux OBNL (Organisation A et Organisation B) et implique en moyenne 8 à 10 employés. Sa principale particularité repose sur le modèle de gouvernance sélectionné, soit le fait que les deux dirigeants possèdent un pouvoir équivalent. Un co-leadership est ardu à gérer, mais cela l'est d'autant plus lorsque les deux organisations possèdent des cultures d'entreprises totalement opposées et sont déjà de grands rivaux.

À la suite du lancement officiel du plan stratégique réalisé conjointement, la mise en œuvre s'amorce de manière précipitée. Les actions marketing se bousculent les unes après les autres : site web, image de marque, campagnes promotionnelles... Bien que les accrochages entre les deux équipes soient de plus en plus fréquents, le rythme effréné ne permet pas de s'y attarder. Encore moins de les résoudre. Une rivalité malsaine s'installe entre les deux équipes.

Après 18 mois de confrontation constante, une première solution est enfin tentée par les dirigeants. Avec l'aide d'un consultant en responsabilité sociétale des entreprises (RSE), deux objectifs sont établis : réduire les ambiguïtés de rôles et responsabilités et rapprocher les deux équipes. Ainsi, le consultant aide la collaboration à se créer un organigramme commun et organise des activités de team-building. Bien que certains progrès soient réalisés, le principal problème demeure. En effet, les dirigeants refusent d'abandonner leurs pouvoirs égaux. Or, les dirigeants sont toujours en désaccord et sont incapables d'effectuer des compromis. Ainsi, les conflits entre dirigeants s'intensifient et l'atmosphère de travail devient de plus en plus toxique.

Après une troisième année de conflits, les dirigeants jettent l'éponge. Ils sont tout simplement incapables de continuer à travailler ensemble. Croyant toujours à la pertinence de la collaboration, les dirigeants demandent l'aide de leurs C.A. afin de réviser le modèle

de gouvernance. À l'aide d'un consultant, les C.A. décident de créer un nouveau poste ayant les pleins pouvoirs sur Andromède.

Malheureusement, le processus d'embauche s'étire en longueur. Ce n'est que 15 mois plus tard, après deux appels à candidature, que le nouveau dirigeant est finalement sélectionné. Durant cette période, la guerre entre les deux organisations continue de s'aggraver. Un des dirigeants veut continuer à aller de l'avant, alors que l'autre décide de bloquer tous les projets. Après plus de 3 ans de confrontation constante, les employés sont démotivés et la majorité d'entre eux développent des problèmes de santé mentale, tels que la dépression et le burnout. Or, peu d'entre eux partent en congé maladie, ce qui ne fait qu'aggraver les conflits interpersonnels.

Tel qu'illustré par la Figure 4.1, Andromède a expérimenté six phases du cycle de vie d'une collaboration, dont la phase 3 deux fois. Dans un premier temps, la phase de *pré-partenariat* (#1) s'étend sur une période d'un an. La collaboration entre ensuite dans une courte phase de *lancement* (#2) de 8 mois. La transition vers la phase de *croissance* (#3) débute avec la mise en œuvre du plan stratégique. Après un an de croissance à un rythme effréné, Andromède entre dans une phase de *décélération* (#5) en raison du nombre et de l'ampleur de ses problèmes. Cette dernière s'étale sur 18 mois.

Le processus de révision de la gouvernance d'Andromède marque le début de la phase d'*après-vie* (#6). Après 15 mois, la collaboration retourne enfin à une phase de *croissance* (#3), beaucoup plus saine cette fois-ci. Après quelques années, Andromède réussit même à atteindre la phase d'*apogée* (#4), signe qu'il est possible de se relever d'une situation de crise.

Soulignons que les deux dernières phases sont exclues de cette étude, puisqu'elles ont eu lieu après la collecte de données de ce cas.

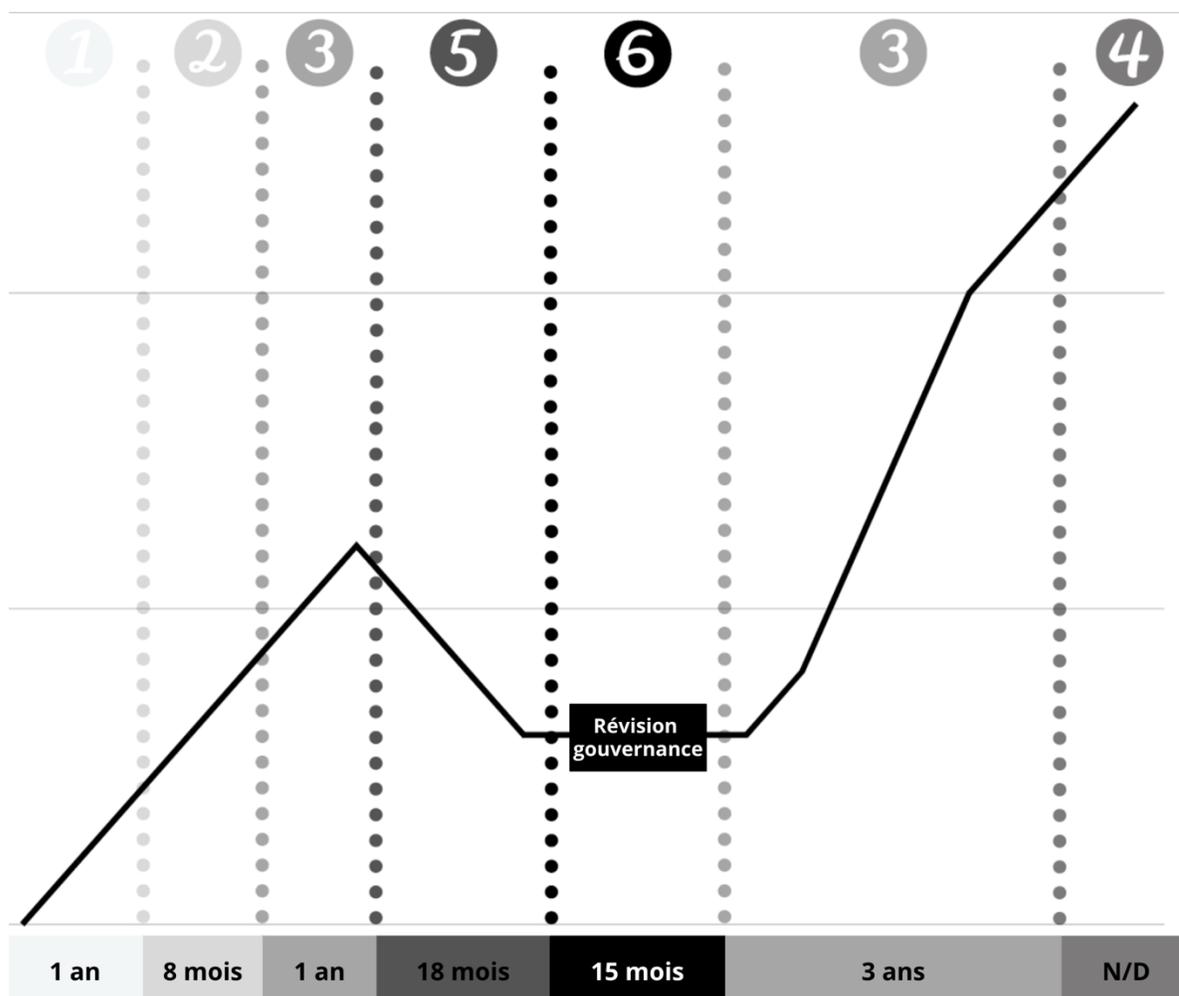


Figure 4.1 Cycle de vie d'Andromède

4.1.1.2 Principaux problèmes

Tel qu'illustré par le Tableau 4.1, l'analyse des données a permis d'identifier 15 problèmes vécus par Andromède. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre catégories : 1 problème personnel, 8 problèmes relationnels, 4 problèmes opérationnels et 2 problèmes externes.

Tableau 4.1 Structure des données – Problèmes d'Andromède

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories
Burnout	Problèmes de santé mentale	Problèmes personnels
Dépression		
Problèmes psychologiques		
Tel dirigeant aurait dû partir en congé maladie		
Angoisse		
Je me sens complètement déstabilisé		
Frustrations		
Déceptions		
Démotivation des dirigeants et des employés		
Beaucoup d'insécurité		
Peur		
Doutes que la solution «un dirigeant» va fonctionner		
Les dirigeants ne sont jamais d'accord entre eux	Problèmes interpersonnels	Problèmes relationnels
Manque de respect		
Médisance		
Saboter le travail du partenaire		
Faire perdre la crédibilité du partenaire		
Ne réponds à aucun courriel – Refuse de fournir les données/ les informations		
Refus de collaborer	Climat de travail malsain	
Climat de travail toxique		
Faut que ça change, ça ne peut pas continuer comme ça!		
Conflits interpersonnels		
Rivalités/tensions entre les 2 équipes		
Confrontation constante		
Problèmes tous les jours		
La guerre entre les dirigeants force les employés à choisir leur camp		
Loyauté envers le dirigeant qui est dans ton bureau	Manque de sentiment d'appartenance	
Sentiment d'appartenance à ton organisation, pas à la collaboration		
Difficulté à accepter que son supérieur immédiat soit dans l'autre équipe	Manque de familiarité	
Pas assez d'interactions sociales		
Manque de communication		
Problèmes de communication	Problèmes de communication	

Manque de cohérence	Problèmes de rôles et de responsabilités	Problèmes relationnels
Dédoublage des rôles		
Faire l'organigramme a été tout un défi		
Non-respect de l'organigramme		
Il aurait fallu une division claire des tâches entre les dirigeants		
Limites du partenariat mal définies		
Eux font des actions Organisation A, mais nous on se le fait reprocher si on fait des actions Organisation B		
Organisation A se pense supérieur, agit comme s'ils avaient plus de pouvoir		
Pression du dirigeant		
Prendre la liberté de faire ce que je veux		
Renverser des décisions prises conjointement		
Décisions et actions dans le dos du partenaire		
Opportunisme		
Le partenaire priorise ses propres objectifs		
Perdre de vue les objectifs communs, pensez seulement à soi		
2 équipes distinctes	Différences culturelles	
On a vraiment 2 équipes vraiment différentes, deux manières de penser		
Différentes philosophies de travail		
Différentes méthodes de travail		
Problèmes d'harmonisation		
Les dirigeants ne s'assoient plus ensemble pour négocier, les projets n'avancent plus	Mise en suspend des projets	Problèmes opérationnels
Le dirigeant Organisation A n'avance plus aucun projet tant que le nouveau dirigeant n'est pas connu		
Abandon inexplicé du processus RSE		
Gouvernance inappropriée	Gouvernance inappropriée	
Trop d'approbations à aller chercher, surtout qu'ils ne sont jamais d'accord		
Les dirigeants pointent dans des directions différentes		
Processus d'embauche du nouveau dirigeant = vraiment trop long	Procédures administratives inadaptées	
Les dirigeants ne sont pas tenus au courant du processus d'embauche		
Urgence d'agir – Aller trop vite	Urgence d'agir	
L'immensité du territoire est un défi	Pressions géoculturelles	Problèmes externes
Difficulté de comprendre les réalités régionales		
Esprit «Guerres de clocher» présent partout en régions éloignées		
Révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise	Pressions socio-économiques	

A) Problèmes personnels (1)

a. Problèmes de santé mentale

Les *problèmes de santé mentale* ont été identifiés comme l'un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Tel que défini par l'OMS, la santé mentale réfère à «un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté» (OMS, 2018). Soulignons également que «la santé psychologique est plus que l'absence de troubles majeurs de santé mentale » (OMS, 2018).

Dans le cas d'Andromède, les *problèmes de santé mentale* se sont manifestés de trois manières: détresse psychologique, symptômes dépressifs et épuisement professionnel.

Déoulant des nombreux problèmes vécus par Andromède, les émotions négatives se sont multipliées rapidement chez les employés impliqués dans la collaboration (ex: angoisse, frustration, colère, déception, découragement, insécurité, malaise).

Faque, je vais avoir à faire exactement, possiblement à la même situation l'année prochaine. Ça, ça ne me tente pas pantoute! Pantoute, pantoute! Faque, qu'est-ce que je fais quand j'ai une fin de non-recevoir ?!?!? Je ne sais pas! Je ne sais pas! (Participant #1)

Ça l'a amené son lot de frustration incroyable. Pis, c'est ça. Parce que là, on ne sait plus sur quel pied danser! Pis là, on s'est ramassé à se dire «ben là, tsé, je suis un exécutant de ce que ma direction me donne, mais là, j'ai deux directions, pis ils ne me donnent pas la même direction!» (Participant #23)

Bien qu'il soit normal de ressentir des émotions négatives, celles-ci doivent demeurer éphémères pour ne pas affecter la santé psychologique. Ainsi, ce sont l'accumulation et la pérennisation des émotions négatives qui ont engendré de la détresse psychologique chez les employés d'Andromède. En effet, la détresse psychologique constitue «le résultat d'un ensemble d'émotions négatives qui, lorsqu'elles sont suffisamment graves et présentes sur une longue période, peuvent être associées à des symptômes de troubles mentaux, dont la dépression et l'anxiété» (Camirand et al., 2016 : 135).

Même entre collègues, on vient comme fou! Ben là, il y en a un, c'est ça, on se dit «ben voyons, ça pas rapport [*comment il agit*]!». Tsé, on vient qu'on, dans nos têtes, on ne se le dit peut-être pas, mais on sent assurément qu'il y a quelque chose qui se brise en ce moment dans les deux équipes. (Participant #23)

À l'heure actuelle, on est sur le respiratoire artificiel. Tsé, j'ai vraiment l'impression qu'on nous tient en vie artificiellement, pis euh...Moi je n'aime pas travailler pour une paye, je l'ai dit, mais là, actuellement, je suis obligé de dire que je viens travailler pour une paye. Parce que je n'ai plus aucune motivation là. (Participant #27)

Avec le temps, des symptômes dépressifs sont également apparus. L'humeur dépressive, la perte d'intérêt généralisée, l'insomnie, la perte d'énergie, ainsi que la perte de concentration sont parmi les symptômes les plus courants de la dépression (American Psychiatric Association, 2015).

Encore une fois, je suis à la dernière minute là, pis je passe des nuits blanches, pis je braille comme ça n'a juste plus de bon sens. (Participant #1)

Et donc, ce cul-de-sac-là a fait que, il y a une démotivation de la part des dirigeants, mais évidemment une démotivation de la part des membres du personnel. (Participant #27)

Je reviens à mon exemple du couple: si tu es toujours en train de faire des compromis, si tu es toujours en train de faire des consensus, ça devient complètement essoufflant et ça tue. Tu ne peux pas être tout le temps là-dedans, tu ne peux pas être tout le temps là-dedans. C'est correct d'en faire, c'est la vie. Tsé, on va en faire des consensus et des compromis, mais tout le temps, à chaque jour, ça tue. En tout cas, nous, ça nous tue. (Participant #27)

Notons également qu'au moins trois employés ont souffert d'épuisement professionnel. Aussi surnommé *burnout*, l'épuisement professionnel se traduit par «un épuisement physique, émotionnel et mental profond, causé par un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes» (Schaufeli et Greenglass, 2001 : 501). Ses principaux symptômes peuvent être d'ordre émotionnel (ex: anxiété, tristesse, hypersensibilité), cognitif (ex : troubles de concentration), comportemental (ex : isolement, diminution de l'empathie, agressivité), motivationnel (ex: démotivation) et même physique (ex: insomnie) (HAS, 2017).

Somme toute, les employés d'Andromède ont subi d'importants *problèmes de santé mentale*. Bien que ceux-ci soient des dommages collatéraux des autres problèmes de la collaboration, ils deviennent eux-mêmes un problème majeur. Lorsque la santé mentale d'un employé se détériore, celui-ci n'est plus en mesure de gérer aussi efficacement ses tâches et ses relations interpersonnelles. La situation devient encore plus critique lorsque

plusieurs employés éprouvent des *problèmes de santé mentale* simultanément, comme ce fut le cas chez Andromède.

B) Problèmes relationnels (8)

a. Climat de travail malsain

Le *climat de travail malsain* constitue l'un des principaux problèmes vécus par Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ce problème relationnel survient lorsque plusieurs employés partagent une vision négative de l'atmosphère de travail, la jugeant pénible et défavorable à l'accomplissement des objectifs établis. Une ambiance conflictuelle, compétitive, démotivante, sous pression et/ou abusive sont différents exemples d'un *climat de travail malsain*.

Dans le cas d'Andromède, le *climat de travail malsain* regroupe quatre types d'ambiance toxique : compétitive, conflictuelle, sous pression et démotivante.

D'abord, il faut souligner l'existence d'une grande rivalité entre Organisation A et Organisation B. Bien qu'elle fût déjà présente avant le début de la collaboration, la rivalité a pris des proportions démesurées dans le cadre d'Andromède.

Puis, ça, ça crée des frictions, vraiment beaucoup! Puisque, il y en a qui s'impose plus que d'autres dans leur personnalité, et donc, des fois ça peut brasser fort. (Participant #14)

Ça, ça fait constamment des petits conflits. Faque des petits conflits et de petits écueils au jour le jour, on en a partout dans tous nos emplois, ce n'est pas grave. Mais parce que à un moment donné, ça s'additionne! (Participant #1)

Faque là, on a commencé à sentir des accrochages... (Participant #23)

Les rivalités ont favorisé l'émergence de conflits interpersonnels, autant au niveau des employés que des dirigeants. Ceux-ci sont rapidement devenu quotidiens.

Faque, ça vient humainement très difficile, parce que.... Tsé, je veux dire, à chaque jour, chaque sujet est une bataille. Chaque jour, chaque fois [...] Tsé, faque ça vient dans toute la poutine journalière tout ça, qui fait que la gouvernance doit changer, parce que ça finit que ça se bitch d'un bord pis de l'autre, pis je ne parle pas nécessairement des dirigeants là! (Participant #23)

Dans l'arrière-scène, c'est complètement épuisant! Complètement essoufflant, parce que ces espèces de petites guerres de territoire-là, pis cette confrontation, je l'ai dit plutôt, de

cultures qui ne sont pas pareilles, ben ça se confronte tout le temps et on n'en, je reviens à ce que je disais tantôt, on n'en arrive pas à un compromis. Faque, pour tout le monde, c'est néfaste en ce moment, pour tout le monde, c'est destructeur. (Participant #27)

Quant à la guerre opposant les deux dirigeants, certains participants ont avoué ressentir une pression de choisir leur camp. Cela crée des situations inconfortables, ainsi que des conflits supplémentaires entre les employés et le dirigeant de l'autre équipe.

Sauf qu'à un moment donné, il y a un jeu qui s'installe de dire «Écoute, moi, je suis quand même au bureau d'Organisation B, faque mon dirigeant...» Tsé mettons, ils ne s'entendent pas, faque faut que j'en choisisse un! Tsé, l'odieux me revient. Bon, ben je vais choisir celui, tsé, qui est dans mon bureau, je veux dire tsé. Faque, c'est vraiment inconfortable! (Participant #23)

Alors que les problèmes internes d'Andromède suffisent amplement à générer un *climat de travail malsain*, son contexte externe est venu ajouter une pression supplémentaire. Le gouvernement en place a lancé une démarche de révision du modèle d'affaires et de gouvernance du tourisme au Québec. Ainsi, toutes les organisations à vocation touristique vivaient avec une épée de Damoclès au-dessus de leur tête, puisque personne ne pouvait prédire les changements à venir. Le comportement des employés en fut grandement affecté, puisque ceux-ci craignaient de perdre subitement leur emploi.

Contexte au-dessus de nous autres, c'est le gouvernement qui arrive en poste et qui révisé toute, toute, toute, toute, toute. Que là, nos partenaires, [*exemples d'organisations*], tout est en train d'être révisé. Nous aussi, [*toutes les organisations*], tout le monde touristique! Bon, c'est ce qui a mené à [*tel résultat*]. Mais, toute cette révision-là, au-dessus de nous autres, a fait en sorte que, à un moment donné, on ne savait même plus si on aurait une job dans quelques mois, parce que y vont-tu abolir [*certaines organisations*] pis tout ça ? (Participant #23)

Somme toute, la prolifération des problèmes d'Andromède a contribué à l'établissement d'un *climat de travail malsain*. Inversement, cette ambiance toxique a amplifié les problèmes de la collaboration. Ainsi, un cercle vicieux s'est installé, favorisant l'apparition de nouveaux problèmes et le maintien de ceux déjà présents.

b. Différences culturelles

Les *différences culturelles* ont été désignées comme l'un des pires problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Selon Kelly et al. (2002), les problèmes de *différences culturelles* se manifestent lorsqu'il y a une incompatibilité entre les cultures nationales ou organisationnelles des partenaires. Bien que l'incompatibilité soit plus susceptible de

survenir lorsque les cultures sont opposées, elle peut également provenir d'une incapacité à faire cohabiter plusieurs cultures ou à trouver un juste milieu.

Dans le cas d'Andromède, ce sont les cultures d'entreprise qui sont diamétralement opposées. Alors qu'une des organisations se démarquait par sa souplesse et sa capacité à gérer les imprévus, l'autre possédait un esprit cartésien et prévoyait tout à l'avance.

On a deux équipes vraiment différentes. Nous, on est très...pas strictes, mais comme en horlogerie, on est à temps, carré, et tout ça. Eux, ils sont plus souples, tant que ça fonctionne. Ils sont plus élastiques. Donc, on a vraiment deux manières de penser, mais deux manières de penser différente. (Participant #14)

Ici, c'est peut-être excessif, on est hyper pointilleux sur tous les détails, sur la qualité du travail, pis ça prend plus de temps [...] On va vraiment y aller pour être le plus plus plus parfait possible. [...] L'organisation du travail dans Organisation A semble être «on y va au fil de l'eau, on répond aux urgences» (Participant #1).

Considérant qu'aucune des organisations n'étaient prêtes à faire des compromis et adopter une philosophie « mixte », cela a généré de nombreux conflits et aggravé les rivalités existantes. Sans surprise, le sentiment d'appartenance des employés est lié à leur propre organisation et non à Andromède.

On s'est doté de valeurs communes, mais reste qu'à la base, nos valeurs ne sont pas les mêmes! C'est triste, mais c'est ça la réalité La mentalité vraiment Organisation A versus Organisation B, c'est vraiment deux mondes. Donc, on a une façon de travailler ici, ils ont une façon de travailler là. Eux, ils pensent que c'est la meilleure façon, nous on pense que c'est la meilleure façon (Participant #27).

c. Manque de familiarité

Le *manque de familiarité* constitue l'un des problèmes vécus par Andromède (participants #1, #14 et #27). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires ne se connaissent pas suffisamment au niveau professionnel et/ou personnel. En effet, un nombre insuffisant d'interactions sociales ou professionnelles peut engendrer des difficultés au sein de la collaboration. Bien que ce soit normal au début d'une collaboration, le manque de familiarité devient problématique lorsqu'il perdure dans le temps.

Dans le cas d'Andromède, le *manque de familiarité* est attribuable à la fréquence peu élevée de leurs rencontres en personne. Interagissant presque uniquement par téléphone et

par courriels, les partenaires n'avaient pas l'occasion d'apprendre à mieux se connaître en dehors du milieu professionnel.

Et une des manières de faire pour diminuer cette pression-là de rivalités historiques, c'est le fait de se rencontrer souvent je pense. Parce que, quand on ne connaît pas les gens, quand certaines personnes ne connaissent pas les, certaines autres personnes, en tout cas, l'étranger, je me rends compte l'étranger peut faire peur. Et l'étranger n'amène pas forcément la confiance pour certaines personnes. Et l'étranger fait en sorte que certaines personnes restent sur leur frein et quand elles se rendent compte qu'un truc est compliqué ou difficile, ou ils ne le saisissent pas totalement, ben ils ont de la misère à changer leurs manières de faire pour aller vers cet objectif-là commun. Et euh...Comment on fait pour que ça fonctionne ? Ben, d'avoir des rencontres fréquentes, de, de...donc, et pas juste par téléphone! Des rencontres en personne pour apprendre à se connaître en personne, pis réaffirmer souvent souvent souvent les objectifs communs. Pis que c'est là-dessus qu'il faut travailler. (Participant #1)

Selon un des participants, le *manque de familiarité* complexifie le travail d'équipe et engendre des *problèmes de communication*. Il recommande d'organiser des activités de consolidation d'équipe.

Savoir les points de frictions de l'autre permet de ne pas débouler comme un bulldog et fâcher les autres qui sont plus tranquilles, ou au contraire, si tu sais que l'autre équipe a besoin de bouger, tu n'arrives pas tranquillement. Tu arrives avec de bonnes idées, tu arrives plus allumé! Donc, connaissance de l'autre apporte une communication adaptée à l'autre entreprise. C'est peut-être qu'une des erreurs principales, c'est que tout le monde continue de parler comme s'il parle à son équipe. Moi, je vais parler tranquillement à l'autre équipe, alors qu'elle va parler avec le feu, en feu disons. (Participant #14)

d. Manque de sentiment d'appartenance

Le *manque de sentiment d'appartenance* est également un des principaux problèmes rencontrés par Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle les personnes impliquées ressentent peu ou pas de fierté de faire partie d'un groupe socio-professionnel distinct.

Dans le cas d'Andromède, la rivalité entre Organisation A et Organisation B fut un obstacle de taille au développement d'un sentiment d'appartenance commun. Au contraire, les *problèmes interpersonnels* constants et les *différences culturelles* marquées ont accentué leur sentiment d'appartenance à leur propre organisation.

Parce que c'est sûr que mon équipe, c'est Organisation B. Je veux bien dire que l'équipe, c'est Andromède, mais il reste que le sentiment d'appartenance, on le développe avec les gens qu'on côtoie à tous les jours. Et comme on a tellement de difficultés à se comprendre

pis à collaborer, tsé, je n'ai pas un grand sentiment d'appartenance envers les gens qui sont à Organisation A. (Participant #27)

D'ailleurs, le *manque de sentiment d'appartenance* était apparent dans le vocabulaire des participants. Ceux-ci utilisait souvent l'expression «deux équipes» pour référer à Organisation A et Organisation B.

On sent assurément qu'il y a quelque chose qui se brise en ce moment dans les deux équipes. Mettons dans l'équipe, mais dans les deux bureaux. (Participant #23)

Et, pour s'apercevoir après quelques temps qu'on ne pouvait pas poursuivre de la sorte. Donc, première difficulté, c'était de se dire «dans la formule actuelle de 2 organisations avec 2 équipes distinctes, on ne peut pas continuer comme ça». (Participant #27)

On a deux équipes vraiment différentes. (Participant #14)

Mais, ça va complètement déstabiliser l'ensemble de l'organisation, parce que les deux équipes ne subissent pas les mêmes pressions, n'ont pas la même manière de travail, ne travaillent pas de la même manière. Mais ça, c'est flagrant! (Participant #1)

e. Opportunisme

Les participants ont identifié l'*opportunisme* comme un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Par définition, une personne opportuniste priorise toujours ses propres intérêts et ce, même si cela est fait au détriment des autres. Dans un contexte interorganisationnel, un comportement opportuniste réfère à «une transgression des normes d'une relation commerciale spécifique par des comportements tels que se soustraire à ses obligations, profiter des zones grises dans les contrats et exiger des concessions injustes lorsque les conditions du marché le permettent»⁵⁰ (Ganesan et al., 2010 : 362). Assurément, les partenaires qui ont été lésés peuvent ressentir de la colère, de la déception, se sentir trahis et même avoir envie de se venger (Ganesan et al., 2010). Cela peut facilement engendrer des *problèmes interpersonnels* et de la *méfiance*.

Dans le cas d'Andromède, l'*opportunisme* s'est manifesté de trois manières : prioriser ses propres intérêts, prendre des décisions et effectuer des actions sans consulter le partenaire et renverser des décisions prises conjointement.

50 Traduction libre.

Soulignons d'abord que les partenaires éprouvaient de la difficulté à prioriser les intérêts communs. Cela était tout sauf naturel. Il fallait constamment rappeler que les bénéfices obtenus par une des organisations profitaient également à Andromède.

Et il faut avoir en tête que l'objectif, c'est la réussite commune et pas la mise en scène d'une réussite personnelle. Ou l'atteinte de, d'agenda cachés ou l'atteinte de, de, de eum...Ouais, de réussite personnelle. Ou, en tout cas, d'égo. Il n'y a pas d'égo là! C'est, l'objectif est commun, c'est la mise en place d'une réputation d'Andromède, pis il faut que ça, ça prime sur n'importe quelle tentative de succès personnel. Mais ça, c'est un défi. (Participant #1)

Pis là, la page couverture ? Ohhh....Là, la pub, le back, c'est qui? C'est tu quelqu'un d'Organisation A ou d'Organisation B. Faque là, les, les, les symptômes du «je protège mon Organisation B», pis «Je protège mon Organisation A» commencent à ressortir. Mais ok, là, on travaille Andromède! Faque, il ne faut pas penser que le back est utilisé par quelqu'un d'Organisation A ou d'Organisation B, non non, le back est utilisé par quelqu'un d'Andromède parce que c'est [*un projet*] d'Andromède. Mais tsé, c'est des mentalités à changer. (Participant #23)

Ensuite, de nombreuses décisions ont été prises sans consulter le partenaire, ni même l'avertir que des actions allaient être ou ont été posées. Bien que cela démontre l'existence de graves *problèmes de communication*, les intentions sont clairement d'obtenir un avantage face au partenaire.

Il y a une entente sur un projet X. Les deux équipes déterminent des représentants qui vont travailler sur ce projet-là. La dernière rencontre mentionne «ben, on se re-réunira plus tard» pour parler des actions qu'on va faire ensemble pour ce projet-là. Le temps passe, pas de nouvelles. Et tout d'un coup, la nouvelle qu'il y a : «ben oui, les actions c'est ça, ça, ça! ». «Ok, ben là, quand est-ce qu'on s'est rencontré ? Qui a décidé ça ? ». «Ah, ben notre directeur a décidé ça là, c'est ça qu'on fait.». «Ben, est-ce que notre directeur est au courant? ». «Non, il n'est pas au courant». «Ben, c'est scellé, c'est fini, c'est écrit ? C'est signé là ?» «Ben oui, c'est ça qu'on a décidé!» «Non, on n'a pas décidé ça ensemble là!» Faque là, on arrive avec une décision qui est prise, on n'a pas été consulté, ce n'est absolument pas collaboratif. C'est une imposition d'une décision d'un des deux bords. Pis là, faut travailler avec ça! (Participant #1)

Pire encore, certaines décisions prises conjointement sont par la suite renversées si elles ne sont pas au goût d'un des partenaires. Cela pourrait expliquer pourquoi les dirigeants sont devenues incapables d'effectuer des compromis. En sachant que l'autre partenaire risque de faire à sa tête de toute façon, investir son temps et son énergie dans des négociations pénibles semble non-justifié.

Or, il y a de multiples décisions qui ont été prises en compromis et qu'on se rend compte que la décision est renversée par un des deux côtés. Et le, ce renversement-là n'est même pas mentionné à l'autre côté! Forcément, on vit après avec des conséquences de, de, de zizanie assez importante. (Participant #1)

Inévitablement, l'*opportuniste* a amplifié la rivalité entre les deux organisations, de même que les *problèmes interpersonnels*, le *climat de travail malsain* et le *manque de sentiment d'appartenance*.

f. Problèmes de communication

Les *problèmes de communication* constituent l'un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ce problème survient lorsque les partenaires éprouvent des difficultés à établir et maintenir les communications. La distance physique, la différence de langues, des animosités personnelles et des structures bureaucratiques complexes sont parmi les raisons citées pouvant expliquer de tels problèmes (Kelly et al., 2002). Les répercussions se font sentir tant au niveau de la qualité que de la fréquence des échanges communicationnels. D'ailleurs, les malentendus sont fréquents parmi les relations interorganisationnelles (Kelly et al., 2002).

Dans le cas d'Andromède, les *problèmes de communication* se traduisent autant par un manque de communication que par des communications houleuses.

Dans un premier temps, certains employés refusent de communiquer avec ceux de l'autre organisation. D'ailleurs, les *problèmes de communication* sont à l'origine de plusieurs *problèmes interpersonnels*.

Donc, je lui ai demandé en novembre, en janvier, en février, en mars, en avril, je lui ai fait plusieurs demandes très très polies et courtoises par courriel et par téléphone -mais il ne répond jamais au téléphone, il ne fait jamais les suivis téléphoniques, il ne fait jamais les suivis de courriel - pour lui dire, voici ma date limite. En [*telle fonction*], je n'ai aucune information! [...] Donc, novembre, janvier, février, je lui ai fait plusieurs rappels, jamais je n'ai reçu aucun retour et euh, pour que finalement je sonne des sonnettes d'alarme à mes dirigeants [...]. Le chapitre [*couvrant cette fonction de l'entreprise*] est primordial dans un rapport annuel et cette personne-là, même si je l'avais avertie depuis des mois, n'a, s'est obstiné à ne rien me donner. Il a commencé à me donner des informations une semaine et demie avant ma date limite d'impression de rapport annuel. (Participant #1)

Son adjoint ne communiquait pas plus que lui! (Participant #1)

D'ailleurs, même les dirigeants ont de la misère à obtenir certaines informations.

Ensuite, pour les employés qui communiquent entre eux, la distance ainsi que des animosités personnelles viennent en affecter l'efficacité.

Nous, le principal problème avec mon directeur, c'est la distance, malgré qu'on communique avec des médias, divers outils et les courriels, téléphones, tout ça. Ce n'est jamais une communication 100% efficace que d'être en face de quelqu'un pour lui parler de projets. (Participant #14)

Dans les derniers mois, ça s'est dégradé, donc c'est rendu des courriels plus l'fun, tsé, c'est...c'est ça! C'est désolant. C'est désolant! Un grand manque de communications, de part et d'autre. Tsé, je ne veux pas dire qu'on est meilleur. (Participant #27)

Rappelons également que de multiples décisions et actions s'effectuent sans consulter ni avertir le partenaire (*voir section précédente*). Les *problèmes de communications* sont donc intrinsèquement liés au problème d'*opportunisme*.

g. Problèmes de rôles et de responsabilités

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* ont été identifiés comme un important problème affectant Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ceux-ci se manifestent généralement par une confusion quant aux responsabilités de chacun des partenaires (Kelly et al., 2002; Mele, 2011). Cela se produit lorsque les organisations n'ont pas déterminé les rôles de chacun ou lorsque ces derniers sont mal compris ou contestés. En effet, un partenaire peut être insatisfait de la nature ou du degré de responsabilité octroyé (Mele, 2011).

Dans le cas d'Andromède, les *problèmes de rôles et de responsabilités* se sont manifestés de trois manières : doublons au niveau des postes, non-respect de l'organigramme et un des partenaires ne respectant pas le partage de pouvoir établi.

Dans un premier temps, la *gouvernance inappropriée* et l'*urgence d'agir* ont engendré de graves *problèmes de rôles et de responsabilités*. D'un côté, les deux dirigeants ont préféré conserver des pouvoirs égaux, afin de ne pas créer d'asymétrie de pouvoir au sein de la

collaboration. De l'autre, les actions marketing ont été enclenchées très rapidement, précipitant ainsi plusieurs décisions sur «qui fait quoi» dans cette nouvelle alliance.

Il y avait des actions que c'était facile de les prendre à l'intérieur du plan et de dire «ok, on va nommer telle personne dans l'équipe pour le faire». Mais il s'avère que comme il y avait deux organisations, il y a toujours 2 organisations indépendantes, ben il y avait deux chargés de projet. Alors, il a fallu identifier dans une année 1 qui allait être le chargé projet du projet Andromède. Donc, déjà là, première difficulté, parce que la personne qui était responsable depuis tant d'années de X, Y projets, se faisant dire «Ben cette année, ce ne sera pas toi mon cher ou ma chère, parce que ça va être l'autre à Organisation A ou l'autre à Organisation B qui va le faire». Ben déjà là, il y avait des difficultés. (Participant #27)

Par conséquent, une grande confusion régnait sur les rôles et responsabilités de chacun, autant chez les employés que chez les dirigeants. Certaines tâches ont été effectuées en double, alors que d'autres ont été oubliées. Cette ambiguïté des rôles a perduré pendant deux ans, jusqu'à la création d'un organigramme commun.

On s'est rendu compte justement, on faisait [*tel projet*], il y avait deux chargés de projet. Faque là, avec deux philosophies, deux actions carrément, ben là on s'est rendu compte que on ne peut plus avancer dans la démarche Andromède, à un moment donné, si on ne fait pas un, pis ça c'était peut-être 1 an et demi après la création d'Andromède, un organigramme Andromède. Avoir un seul et même organigramme. Deux C.A., deux dirigeants, mais un organigramme Andromède. (Participant #23)

Non seulement créer l'organigramme a été tout un défi – qui a nécessité l'aide d'un consultant en RSE, mais celui-ci n'est pas respecté par tout le monde.

Il y a certaines personnes, dans l'ensemble des équipes Andromède, de l'équipe Andromède, qui euh, qui voit, qui se donnent beaucoup plus de liberté pour faire ce qu'elles veulent. Et ces libertés-là font en sorte que l'organigramme n'est pas forcément respecté. Mais eux autres, ils vont y aller avec certaines considérations, comme l'urgence d'un dossier, ou euh...différentes autres considérations. Des considérations de pression politique, ou de pression du supérieur ou du conseil d'administration ou peu importe. Mais, ça va complètement déstabiliser l'ensemble de l'organisation, parce que les deux équipes ne subissent pas les mêmes pressions, n'ont pas la même manière de travail, ne travaillent pas de la même manière, mais ça c'est flagrant! Et c'est ça. Ça, ça fait constamment des petits conflits. (Participant #1)

Un des participants a d'ailleurs souligné que l'organigramme n'est pas identique d'une organisation à l'autre. Une analyse des rapports annuels a permis de le confirmer.

Je veux dire, si vous observez comment est transcrit l'organigramme Andromède, par les deux équipes, vous allez constater que l'organigramme est différent. Même les noms des responsabilités sont différents! Moi, j'ai appris, en lisant le rapport annuel d'Organisation A, que j'avais un autre titre! [...] Je suis à une autre place. Voyons donc! (Participant #1)

Bien que l'organigramme commun ait permis de clarifier les rôles des employés, ce dernier ne réglait pas le problème des dirigeants. Malgré la recommandation du consultant en RSE, les dirigeants ont refusé de se départir de leurs pouvoirs égaux. Ce n'est qu'après trois années de conflits qu'ils vont finalement reconnaître que leur *gouvernance inappropriée* fut à l'origine de nombreux problèmes. Un des dirigeants soutient tout de même que leur co-leadership aurait pu fonctionner s'il y avait eu une division claire des tâches.

Notons finalement que les employés d'Organisation A avaient l'habitude d'agir comme s'ils possédaient davantage de pouvoir que ceux d'Organisation B.

h. Problèmes interpersonnels

Les *problèmes interpersonnels* ont été identifiés comme un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ceux-ci sont provoqués de diverses manières: des employés n'aimant pas ou ne travaillant pas bien en équipe, des personnalités incompatibles, une rivalité entre deux personnes occupant le même poste dans leur entreprise respective ou encore une relation détériorée par des facteurs externes (Kelly et al., 2002; Mele, 2011; Tidström, 2014).

Dans le cas d'Andromède, les *problèmes personnels* se sont principalement manifestés par des comportements anti-collaboratifs, ainsi que des conflits interpersonnels.

Dans un premier temps, le manque de respect est monnaie courante entre les employés d'Organisation A et d'Organisation B. Certains refusent de transmettre les informations nécessaires, voir même de communiquer. Un des participants est convaincu que son collègue de l'autre organisation a fait exprès pour lui nuire.

En termes de non-collaboration, c'est difficile de ne pas penser que cette personne-là a agi de manière totalement consciente pour euh...en tout cas, pour bloquer mes capacités à faire mon travail. (Participant #1)

La grande rivalité entre Organisation A et Organisation B influence très certainement cette perception de mauvaises intentions. En effet, les tensions entre les deux équipes sont toxiques et affectent leurs relations interpersonnelles. D'ailleurs, des conflits éclatent

fréquemment (voir la section *Climat de travail malsain*). Notons aussi que l'«esprit de clocher» est très présent chez Andromède.

Faque, cet esprit-là de médisance, d'esprit de clocher, c'est très difficile dans les collaborations. (Participant #23)

Dans un second temps, il faut préciser que les conflits n'impliquent pas seulement les employés, mais également les dirigeants. Ceux-ci sont tout simplement incapables d'effectuer des compromis. Quand un dit «go», l'autre dit systématiquement «no go».

Et ce n'est pas toujours que les dirigeants ont les mêmes idées. Ils sont un d'accord, l'autre haït ça. (Participant #14)

Sauf que c'est ça, quand vient le temps de trancher, c'est là que ça ne fonctionnait pas. Et ça fonctionne de moins en moins. Faque là, ça prend du changement, ça c'est évident. [...] Moi, je suis rendu à l'étape où je veux juste que ça change [*soupir, rires sarcastique*]. Faites quelque chose! Essayons, ça ne peut quasiment pas être pire là! Faque, essayons, faut juste que ça change. (Participant #23)

Considérant qu'ils possèdent des pouvoirs égaux, aucun des deux ne peut trancher. Non seulement cela cause la paralysie des projets, mais les dirigeants entraînent leurs employés dans cette guerre de pouvoir.

Et donc là, les employés, les membres de l'équipe recevaient un double-discours. Ils ne savaient plus où se diriger. Et ça fait qu'il y a pleins de projet qui ont été bloqués depuis l'année passée. Pleins de projets qui n'ont pas pu avancer, parce que moi je disais Go!, pis [*tel gestionnaire*] disait No-go! Pis on n'arrivait pas à [*s'entendre*]... (Participant #27)

Donc depuis [*telle année*], ça fait 3 ans... Ben ça fait peut-être 1 an et demi, 2 ans que d'un côté, il y a un dirigeant qui continue d'avancer, parce que c'est ça qui est ça, pis d'un autre côté, il y a un dirigeant qui amène souvent des no-go à des projets à cause du contexte au-dessus de nous autres. (Participant #23)

Selon plusieurs participants, la guerre de pouvoir entre les deux dirigeants est la plus préoccupante, puisqu'elle affecte le moral et le comportement des employés.

Quand il n'y a comme personne, quand il n'y a pas d'entente sur la direction d'un bateau, chacun des marins tente de survivre par lui-même, pis oublie totalement son engagement à faire en sorte que l'ensemble du navire aille vers l'avant. (Participant #1)

Et donc, ce cul-de-sac-là a fait que, il y a une démotivation de la part des dirigeants, mais évidemment une démotivation de la part des membres du personnel. Parce que là, ils voyaient bien qu'il y avait 2 têtes dirigeantes, parce qu'on était toujours 2 dirigeants, qui prenaient des décisions, mais qui n'arrivaient plus à, à, à avoir la même réponse. Par exemple, si moi je disais «go», ben [*tel gestionnaire*] était dans le «no-go». Et là, ben c'est qui qui tranche ? Tsé, à un moment donné, c'est ça. C'était ça le problème! (Participant #27)

Après 3 années de confrontations constantes, les dirigeants se sont enfin mis d'accord sur un point : ils ne pouvaient plus continuer comme ça. La survie d'Andromède en dépendait.

On a dû vous dire, mais [*à tel moment*], on a demandé les deux dirigeants à nos conseils d'administrations à faire une réflexion sur la gouvernance. Parce qu'on était allé au bout, comme je le disais, à ce qu'on pouvait faire ensemble. En direction bicéphale, à deux têtes là. (Participant #27)

C) Problèmes opérationnels (4)

a. Gouvernance inappropriée

La *gouvernance inappropriée* a été identifiée comme un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #14, #9, #23 et #27). Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires considèrent que leur modèle de gouvernance amène plus d'inconvénients que de bénéfices. Notons qu'une même structure organisationnelle peut être adéquate pour une collaboration, mais pas pour une autre.

Lors de la création d'Andromède, les dirigeants se sont dotés de pouvoirs égaux afin d'éviter de créer une asymétrie de pouvoir. Malgré de bonnes intentions, le refus de nommer un seul leader a engendré beaucoup de dommages collatéraux. En effet, la situation devenait particulièrement pénible pour les employés lorsque les deux dirigeants étaient en désaccord, puisqu'aucune des deux n'avaient le pouvoir de trancher.

Parce qu'on ne peut pas toujours être 2 chefs égal. À un moment donné, faut dire, c'est là qu'on va à 100%, parce que si on ne s'entend pas, à un moment donné, faut prendre une décision. Faque, il y avait besoin d'une gouvernance pour pouvoir arriver à faire avancer les projets. Pis que c'est ça, ça prend un chef (Participant #9).

Mais, à partir du moment où plus personnes ne veut faire de compromis, euh ben... Tsé, au niveau des dirigeants, ils tiennent leur bout, pis qu'ils n'ont pas la même idée de la photo qui faut mettre sur la page couverture et qu'ils ne feront pas de compromis, ben, c'est quoi ? On va retarder la publication ? On va la sortir dans un mois le temps que vous vous entendiez ? Tsé, ça juste pas de sens là! (Participant #23)

Un des problèmes qu'on retrouve également, c'est qu'il y a trop de têtes dirigeantes pour un projet, donc ça éternise, ça prend des autorisations trop longtemps [...] Trop de boss, pas assez d'employés. On peut dire ça de même si je veux être poli (Participant #14).

Les conflits entre dirigeants sont rapidement devenus monnaie courante. Sentant la pression de devoir choisir leur camp, les employés ont été loyaux à leur dirigeant respectif. Bien entendu, cela a amplifié la rivalité entre les deux organisations et multiplié les

problèmes interpersonnels. Inversement, la rivalité mettait de la pression sur les dirigeants pour gagner leurs batailles, aggravant ainsi leurs conflits. Ce cercle vicieux a contribué à maintenir un *climat de travail malsain* et engendré des *problèmes de santé mentale*.

Là ça me ramène à la démarche Andromède, ben c'est là où on est rendu et où ça ne marche plus. Et où ça se répercute sur l'ambiance de travail [...] Mais, à partir du moment où plus personnes ne veut faire de compromis, ben tsé, au niveau des dirigeants, ils tiennent leur bout [...] Faque, ça vient humainement très difficile, parce que euh... Tsé, je veux dire, à chaque jour, chaque sujet est une bataille. Chaque jour, chaque fois, [...] Tsé, faque ça vient dans toute la poutine journalière tout ça, qui fait que, que la gouvernance doit, parce que ça finit que ça se bitch d'un bord pis de l'autre, pis je ne parle pas nécessairement des dirigeants là (Participant #23).

Quand il n'y a comme personne, quand il n'y a pas d'entente sur la direction d'un bateau, chacun des marins tente de survivre par lui-même, pis oublie totalement son engagement à faire en sorte que l'ensemble du navire aille vers l'avant. (Participant #1)

Soulignons qu'une direction bicéphale est ardue à gérer, même lorsque les deux dirigeants partagent une vision similaire. Or, il est apparu clairement que les deux dirigeants, de même que leur équipe respective, possèdent deux philosophies de travail aux antipodes.

b. Mise en suspend des projets

La *mise en suspend des projets* constitue l'un des principaux problèmes vécus par Andromède (participants #1, #9, #23 et #27). Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle les projets de la collaboration sont suspendus temporairement. Notons que la *mise en suspend des projets* est plus susceptible de survenir lorsque la collaboration traverse une crise majeure.

Dans le cas d'Andromède, la *mise en suspend des projets* a été influencée autant par un problème socio-économique que par la situation de crise interne.

D'abord, la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise a engendré des réactions totalement opposées chez les dirigeants d'Andromède. Alors que l'un d'entre eux voulait mettre les bouchées doubles pour démontrer la pertinence [*de tel type d'organisations*], l'autre dirigeant a plutôt freiné brusquement. Ce dernier ne voulait pas

travailler dans le vide, advenant la disparition de [*leurs organisations*]. Aucun n'ayant le pouvoir de trancher, de multiples projets ont été mis sur la glace.

Moi, de voir que notre modèle était remis en question, pis qu'il fallait se battre pour démontrer notre importance au Québec, ça m'a donné un coup de pied au derrière de dire «faut démontrer encore plus qu'on est performant pis qu'on a notre raison d'être». Faque, moi, au contraire, ça me donnait encore le goût de faire encore plus de projets, pis de dire aux membres de l'équipe ici «Go! On y va, pis je vais vous demander, je vais être encore plus exigeant, pis on va devoir être encore plus performant, pis on va devoir avoir plus de résultats!». Alors que [*tel gestionnaire*], et c'est humain, dans une autre organisation, on verrait la même affaire, je suis certain, [*tel gestionnaire*], lui, ce climat-là, ça lui donnait plutôt le goût de freiner, d'arrêter de bouger, parce qu'il disait «pourquoi on avancerait si on ne sait même pas si on va encore exister ?». (Participant #27)

Parallèlement, les problèmes internes d'Andromède ont pris de l'ampleur. Lorsque la survie de [*leurs organisations*] fut enfin confirmée, ce fut au tour de la crise interne d'entraver l'avancement des projets. C'est ainsi que la démarche RSE, qui devait s'étendre sur 18 mois, a été interrompue sans explication par l'un des dirigeants.

Pis ça été, on ne sait strictement pas pourquoi, mis de côté par une des deux organisations qui n'a plus voulu rien savoir et qui a été jeté à l'eau, alors qu'il y avait trois ans de travail, pis qu'il y avait un consultant extraordinaire qui justement aidait à travailler là-dessus. (Participant #1)

Et on était accompagné [*pour faire l'organigramme commun*], j'imagine qu'il y a des gens qui vous en ont parlé, d'un consultant en responsabilité sociétale des entreprises, qui a été une, une démarche qui a mon sens, aurait pu déboucher sur quelque chose de grand pour notre région, mais qui malheureusement, qui est mis de côté pour le moment et j'espère vraiment que le prochain dirigeant va aller de l'avant avec cette démarche-là. (Participant #27)

Cette interruption fut suivie par une demande de révision de la gouvernance aux conseils d'administration. Quatre mois plus tard, les C.A. ont décidé de créer un nouveau poste possédant les pleins pouvoirs d'Andromède. Ces derniers ont demandé aux dirigeants de continuer leur co-leadership jusqu'à l'arrivée du nouveau dirigeant. Bien qu'ils aient accepté, les projets n'ont pas été relancés pour autant.

La nomination du nouveau dirigeant était donc attendu avec impatience chez Andromède. Malheureusement pour les employés, les *procédures administratives inadaptées* sont venues allonger une fois de plus la *mise en suspend des projets*.

c. Procédures administratives inadaptées

Les *procédures administratives inadaptées* ont été identifiées comme l'un des principaux problèmes d'Andromède (participants #1, #9, #23 et #27). Ce problème opérationnel survient lorsque les partenaires considèrent qu'une ou plusieurs procédures administratives ne prennent pas en compte leurs besoins ou le contexte particulier dans lequel ils se trouvent.

Dans le cas d'Andromède, ce sont les procédures d'embauche du nouveau dirigeant qui ont été fortement critiquées. Premièrement, les C.A. ont demandé aux dirigeants de continuer leur co-leadership jusqu'à l'arrivée du nouveau dirigeant. Or, c'est justement la guerre entre les dirigeants qui a mené la collaboration à cet état d'urgence. Un intérim aurait été une avenue intéressante pour mettre un terme plus rapidement à la dynamique conflictuelle.

Ensuite, malgré qu'ils aient énoncé clairement leur préférence pour un candidat externe, les C.A. ont finalement décidé de permettre aux dirigeants en place de postuler. Cela a créé de faux espoirs, ainsi qu'une situation délicate. Puisque le dirigeant d'Organisation A fut le seul à poser sa candidature, ses employés agissaient comme s'il avait déjà été sélectionné. Cette situation s'est terminée brusquement lorsque les C.A. ont annoncé devoir lancer un 2^e appel à candidatures, les finalistes du 1^{er} appel ayant tous été rejetés. Le dirigeant en question a aussitôt démissionné.

Finalement, la longueur du processus fut l'un des éléments les plus critiqué. D'un côté, la fréquence des réunions des C.A. a été pointée du doigt. De l'autre, la nécessité d'effectuer un 2^e appel a allongé le processus déjà jugé long. En effet, lors du terrain de recherche, les participants se plaignaient déjà que 9 mois s'étaient écoulés.

Au total, 15 mois se sont écoulés entre la demande de révision de gouvernance et l'entrée en poste du nouveau dirigeant. 15 mois durant lesquels la crise interne a continué de s'aggraver, maintenant en place un *climat de travail malsain* et générant de graves *problèmes de santé mentale*.

d. Urgence d'agir

L'*urgence d'agir* a été identifié comme l'un des principaux problèmes d'Andromède (participants #23 et #27). Ce problème opérationnel survient lorsque des actions sont effectuées trop rapidement, affectant ainsi la qualité de celles-ci ou entraînant des dommages collatéraux. Notons que l'*urgence d'agir* peut être de nature intentionnelle, démontrant ainsi une insouciance face aux conséquences, ou non-intentionnelle.

Dans le cas d'Andromède, l'*urgence d'agir* s'est manifestée lors de l'opérationnalisation du plan stratégique. En moins d'un an, Andromède a notamment créé une nouvelle image de marque commune, un site web commun, des campagnes promotionnelles...

Mais là, après, on tombe dans la mise en œuvre. [...] Bon, là, l'urgence, c'est d'avoir une image de marque Andromède. L'urgence, c'est souvent le marketing, c'est ce qu'on projette. [...] Après ça, là on a une image de marque Andromède, on a encore un site organisationA.com, organisationB.com, ça n'a pas de sens. Vite! Faut un site web! Faque, on a comme été dépassé un peu par les événements dans le sens où tout se bousculait. Écoutes, là, le printemps est arrivé, vite, ça nous prend un site web Andromède. Mais là, c'est quelque chose faire un site web. Ben là, on n'a pas le temps de partir de zéro. Faque, on part tu de la base d'Organisation A ou d'Organisation B ? Quel site on prend ? On évalue ça. Ok, go! On met des équipes là-dessus. Clac clac clac clac clac! La campagne promotionnelle. Vite, à la télé et tout ça! Vite, on est rendu à la saison touristique. Faque ça, tous les efforts au début ont vraiment été mis au niveau marketing. (Participant #23)

Tsé mettons, on est très pointilleux, eux autres sont très «go, go, go, vite!». Nous autres, c'est «Attends un peu. Faut relire, une révision linguistique, faut tatatata». Faque, là, ok, ça commence à sortir les affaires, les complications. Bon, on fait [*tel projet*], mais ça accroche à cause des philosophies différentes d'entreprise, qui découlent évidemment du dirigeant [...] Faque là, on a commencé à sentir des accrochages... (Participant #23)

Mais, c'est comme ça qu'on a commencé la mise en œuvre du plan, en disant «[*tel projet*] Andromède, un site internet Andromède». Donc là, on a deux sites, le but est de les rapatriés en un seul. Qui travaille là-dessus ? On y allait un peu comme ça, à tâtons, sans trop se poser de questions sur le comment et les conséquences. (Participant #27)

Cette *urgence d'agir* a non seulement précipité l'apparition de *problèmes interpersonnels*, mais également mis en évidence les *différences culturelles*, les *problèmes de rôles et de responsabilités* et la *gouvernance inappropriée*.

D) Problèmes externes (2)

a. Pressions géoculturelles

Les *pressions géoculturelles* ont été identifiées comme l'un des problèmes affectant Andromède (participants #1, #14, #23 et #27). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte géographique et/ou culturel.

Dans le cas d'Andromède, les *pressions géoculturelles* se manifestent de deux manières : l'immensité du territoire et l'esprit «guerres de clocher».

Dans un premier temps, l'immensité du territoire représente un défi de logistique. Non seulement certaines particularités régionales ne sont pas toujours comprises par le partenaire, mais il est également plus difficile de se réunir fréquemment en personne.

Faque, dans ces collaborations-là, c'est toujours l'aspect de comprendre les réalités régionales qui n'est pas évident. (Participant #23)

Il était évident que tous les postes ne pouvaient pas être à 100% Andromède, parce qu'il y a une réalité locale, une réalité que juste Organisation B, c'est [*grandeur tu territoire en km2*] de territoire, qu'on a une grande difficulté à couvrir notre territoire. (Participant #27)

Et donc, le fait qu'on aille maintenant un seul dirigeant fait que si j'ai besoin de lui tout de suite là, je ne peux pas me déplacer jusqu'à Organisation A. Pis, j'ai beau l'appeler, l'harceler avec des courriels et textos «Envoye, réponds moi! J'ai besoin de toi!» S'il ne veut pas, je ne peux même pas cogner à sa porte! [*rires*]. (Participant #14)

L'immensité du territoire amène également une grande diversité de cultures régionales, ainsi que l'esprit «guerres de clocher» qui est plus prononcé dans les régions éloignées. Les rivalités régionales sont ancrées profondément, favorisant l'apparition de *problèmes interpersonnels*.

[*Le prochain dirigeant*] va vraiment devoir être en forme, physiquement et mentalement, pour affronter toutes les difficultés de, justement, de guerres de clocher, je veux ma part de la couverture ou du gâteau, pis le fait d'être tout le temps en déplacement aussi. (Participant #27)

Mais il y a vraiment des guerres de clochers! Il y a vraiment certaines personnes qui ont des buts personnels précis précis précis et que, qui ne vont jamais lâcher et qui ont de la

misère à atteindre l'objectif commun sans vouloir quand même satisfaire leurs buts personnels. Et ça, c'est un écueil majeur dans l'association de deux organisations qui, historiquement, sont en rivalité. (Participant #1)

Il y a tellement des esprits de clocher justement, pis des, des mentalités nombrilistes ici à Andromède. C'est comme un instinct de survie! C'est comme si tout le monde était seul au monde pis, pis il y avait une bouchée de pain pour tout le village, pis là, c'est moi qui va l'avoir! Faque, ça, je trouve que ça nuit beaucoup, parce que, plutôt que de vouloir collaborer ensemble, ça se mets des bâtons dans les roues. (Participant #23)

b. Pressions socio-économiques

Les *pressions socio-économiques* constituent l'un des principaux problèmes vécus par Andromède (participants #1, #9, #23 et #27). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte social et/ou économique.

Dans le cas d'Andromède, les *pressions socio-économiques* sont provenus d'un événement en particulier, soit la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise. En effet, le gouvernement provincial a lancé une démarche de révision du modèle d'affaires et de gouvernance du tourisme. Quelques mois plus tard, plusieurs organisations ont été abolies, laissant craindre un sort similaire à toutes les organisations touristiques. Autant les dirigeants que les employés craignaient de perdre leur emploi.

C'est pour ça que le gouvernement a refait le plan stratégique, qu'il a refait les stratégies, pis que, l'année passée, tsé, [*telles organisations*], [*telles organisations*], tout ça, il y a eu des problèmes ! [*Elles ont été abolies*] ! On a passé proche de passer dans le cardeur nous autre aussi, parce qu'on ne savait plus l'année passée si on vivait encore. On avait le même problème. (Participant #9).

Il a fallu près de 18 mois avant que [*leurs organisations*] reçoivent la confirmation qu'elles survivaient à cette réforme. Entre-temps, les *problèmes de santé mentale* se sont multipliés, également influencés par la crise interne.

4.1.1.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Dans la section précédente, les principaux problèmes d'Andromède ont été présentés de manière thématique, soit selon quatre catégories : relationnels, opérationnels, stratégiques et externes. Tel qu'illustré par le Tableau 4.2, la présente section incorpore désormais les deux approches analytiques de cette étude - cycle de vie et multi-niveaux.

Tableau 4.2 Analyse mise en commun – Problèmes d'Andromède

Phases du cycle de vie \ Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	5. Décélération	6. Après-vie
Individuel					
			Problèmes de santé mentale		
Interpersonnel					
			Problèmes interpersonnels		
			Climat de travail malsain		
			Manque de familiarité		
Interorganisationnel					
			Urgence d'agir		
			Gouvernance inappropriée		
			Différences culturelles		
			Problèmes de rôles et de responsabilités		
				Opportunisme	
				Manque de sentiment d'appartenance	
				Problèmes de communication	
				Mise en suspend des projets	
					Procédures administratives inadaptées
Institutionnel					
			Pressions géoculturelles		
				Pressions socio-économiques	

Légende :

Gris pâle = Problèmes personnels

Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

Noir = Problèmes externes

A) Phase 3 : Croissance

La phase de *Croissance* est marquée par l'apparition de 9 problèmes, soit un personnel, cinq relationnels, deux opérationnels et un externe. Afin de mieux décortiquer leurs interactions, ceux-ci ont été regroupés selon deux vagues d'apparition.

1^{ère} vague : *urgence d'agir, gouvernance inappropriée, problèmes de rôles et de responsabilités, problèmes interpersonnels, différences culturelles et pressions géoculturelles*

La phase de *lancement* se déroule relativement bien. Soulignons toutefois que les interactions interorganisationnelles sont limitées : les dirigeants ont peu de décisions à prendre, les employés peu d'actions à effectuer en commun. En effet, le développement du plan stratégique s'effectue via une démarche de concertation incluant de nombreuses parties prenantes, laquelle est supervisée par deux firmes de consultation. Le vrai test débute dans la phase de *croissance*, lors de la mise en œuvre du plan stratégique.

L'opérationnalisation s'enclenche de manière précipitée, multipliant ainsi les décisions et actions communes. Cette *urgence d'agir* fait en sorte que les organigrammes des partenaires sont juxtaposés au lieu qu'ils prennent le temps d'en créer un commun. Ainsi, de nombreux postes sont désormais en double, dont celui des dirigeants. En effet, ceux-ci décident d'être sur un même pied d'égalité, afin d'éviter de créer un déséquilibre de pouvoir. Or, aucun n'a le pouvoir de trancher lorsqu'ils sont en désaccord, ce qui arrive constamment. Cette *gouvernance inappropriée* engendre non seulement des *problèmes de rôles et de responsabilités*, mais également des *problèmes interpersonnels*, qui, par la suite, rendent encore plus inappropriée la gouvernance.

L'*urgence d'agir* met également en évidence les *différences culturelles* entre les partenaires. Ces derniers étant déjà de grands rivaux avant la création d'Andromède, ils font peu d'efforts pour s'adapter l'un à l'autre. De nombreux conflits éclatent, autant chez les employés que chez les dirigeants. Ces *problèmes interpersonnels* motivent encore plus les partenaires à ne pas faire de compromis sur leurs méthodes de travail, amplifiant ainsi les *différences culturelles*.

Soulignons que les *problèmes interpersonnels* sont également influencés par les *pressions géoculturelles*. En effet, la rivalité entre Organisation A et Organisation B s'explique notamment par l'«esprit de clocher» caractéristique des régions éloignées.

Tel qu'illustré sur la Figure 4.2, ces six problèmes constituent la première vague d'apparition de problèmes d'Andromède.

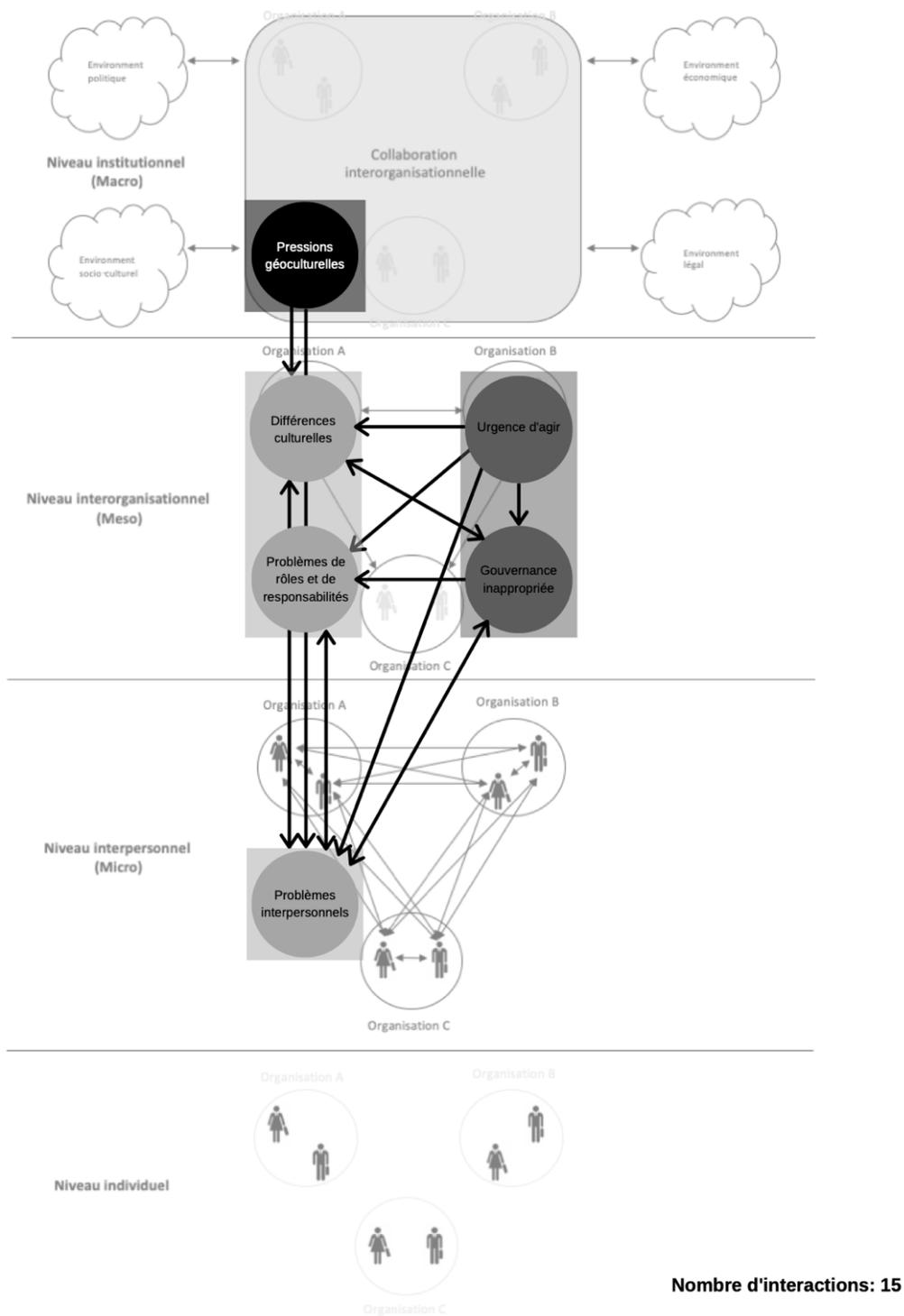


Figure 4.2 Première vague des problèmes d'Andromède

2^e vague : *manque de familiarité, climat de travail malsain, problèmes de santé mentale*

Alors que l'*urgence d'agir* continue de se faire ressentir, les problèmes de la première vague s'ancrent davantage. Trois nouveaux problèmes font ainsi leur apparition dans cette 2^e vague : *manque de familiarité*, *climat de travail malsain* et *problèmes de santé mentale*.

Premièrement, les *problèmes interpersonnels* et les *différences culturelles* n'encouragent pas les employés à vouloir interagir ensemble, autant de manière professionnelle que personnelle. Il en résulte ainsi un *manque de familiarité*, aggravé par les *pressions géoculturelles*. En effet, l'immensité du territoire rend plus difficile les rencontres en personne. Notons que le *manque de familiarité* complexifie non seulement l'arrimage des *différence culturelles*, mais engendre également des *problèmes interpersonnels*.

Ensuite, la multiplication des *problèmes interpersonnels* contribue à la création et au maintien d'un *climat de travail malsain*. La pression découlant de l'*urgence d'agir*, les cultures d'entreprise totalement opposées, la confusion et la contestation quant aux rôles et responsabilités et les confrontations constantes ont tous contribué à envenimer la situation. Inversement, le *climat de travail malsain* amplifie tous les problèmes d'Andromède.

Finalement, la phase de *croissance* est marquée par l'apparition de *problèmes de santé mentale*. La fréquence élevée et l'ampleur des *problèmes interpersonnels*, de même que le *climat de travail malsain* ont entraîné de la détresse psychologique chez plusieurs employés. Un des dirigeants part même en congé maladie afin de soigner un burnout et une dépression. Soulignons que les *problèmes de santé mentale* renforcent eux aussi le *climat de travail malsain*, de même qu'ils génèrent des *problèmes interpersonnels*. Un cercle vicieux se développe ainsi, détériorant de plus en plus les relations entre Organisation A et Organisation B.

Tel qu'illustré par la Figure 4.3, les problèmes de la phase de *croissance* sont diversifiés, présents sur tous les niveaux d'analyse et fortement interreliés. Ceux-ci précipitent Andromède dans une phase de *décélération*.

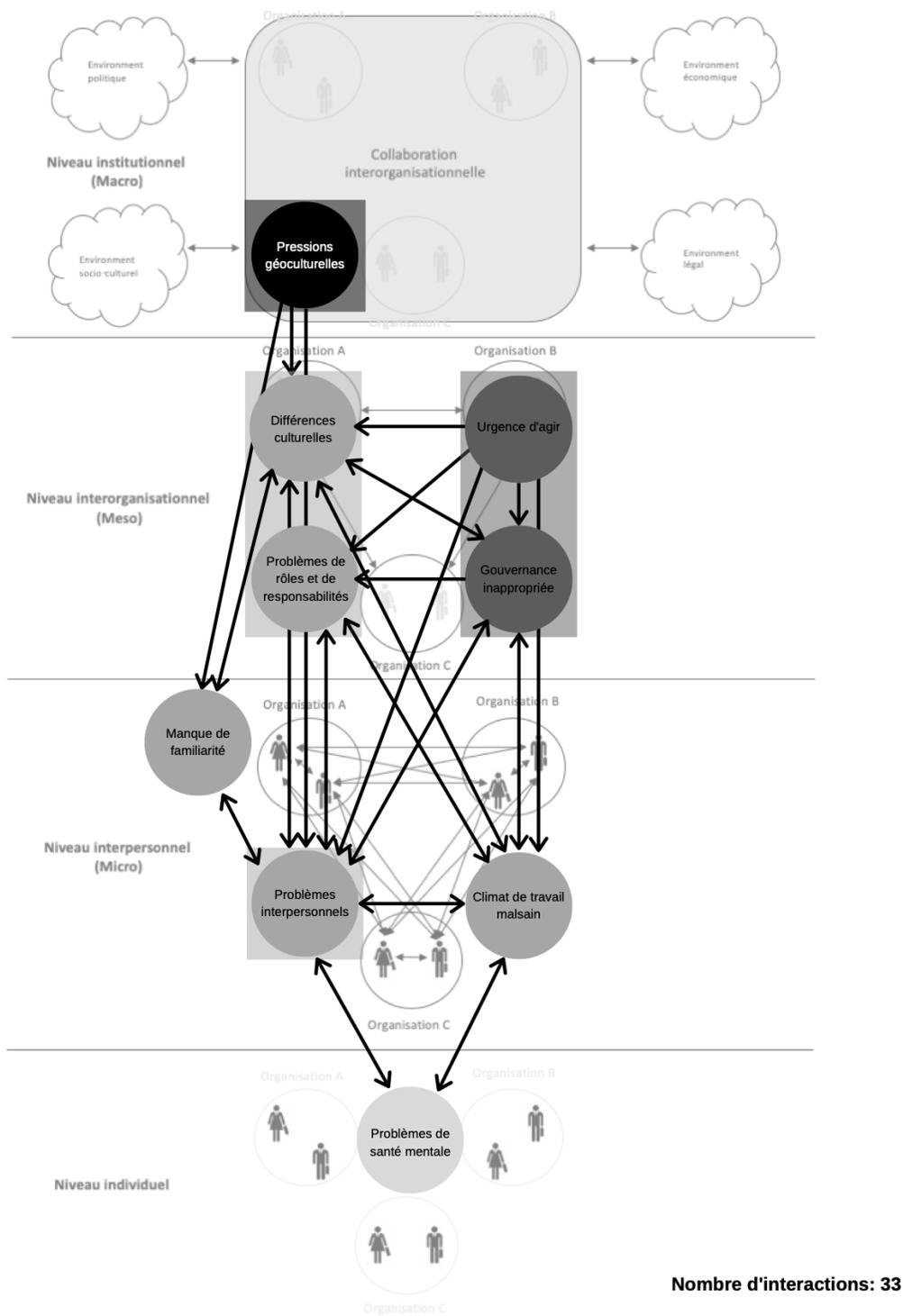


Figure 4.3 Deuxième vague des problèmes d'Andromède

B) Phase 5 : Décélération

La phase de *Décélération* est marquée par l'apparition de 5 problèmes, soit un personnel, trois relationnels, un opérationnel et un externe. Ceux-ci constituent la 3^e vague d'apparition de problèmes d'Andromède.

3^e vague : pressions socio-économiques, manque de sentiment d'appartenance, opportunisme, problèmes de communication et mise en suspend des problèmes

Bien que l'*urgence d'agir* disparaît au début de la phase de *décélération*, les *pressions socio-économiques* viennent ajouter une pression supplémentaire sur la situation de crise interne d'Andromède. En effet, la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise amplifie les *problèmes de santé mentale*, le *climat de travail malsain* et les *problèmes interpersonnels*. Cela entraîne l'apparition de nouveaux problèmes : *manque de sentiment d'appartenance, opportunisme, problèmes de communication et mise en suspend des projets*.

Dans un premier temps, les nombreux problèmes d'Andromède bloquent le développement d'un sentiment d'appartenance commun. En effet, la gouvernance bicéphale, les cultures d'entreprises totalement opposées, le *manque de familiarité* ainsi que les confrontations constantes ont plutôt renforcé le sentiment d'appartenance à sa propre organisation. Plus l'écart se creuse entre les deux équipes, plus il est difficile d'ériger des ponts pour les rapprocher.

Ne ressentant pas de sentiment d'appartenance à Andromède, les partenaires ne se gênent pas pour prioriser leurs propres intérêts. Ils profitent notamment de la confusion quant aux rôles et aux responsabilités pour effectuer des actions dans le dos du partenaire ou pour renverser des décisions prises conjointement. Non seulement ces comportements opportunistes engendrent de nombreux conflits interpersonnels, mais ils amplifient également le *climat de travail malsain* et les *problèmes de santé mentale*.

À ce stade-ci, les communications entre partenaires sont particulièrement pénibles. Dans certains cas, elles sont le reflet des *problèmes interpersonnels*, du *climat de travail malsain* et des *problèmes de santé mentale*. Dans d'autres, elles ont tout simplement cessé.

Soulignons finalement que la *mise en suspend des projets* d'Andromède est influencée à la fois par l'amalgame de problèmes internes et par les *pressions socio-économiques*. Inversement, la *mise en suspend des projets* amplifie les *problèmes interpersonnels*, le *climat de travail malsain*, de même que les *problèmes de santé mentale*.

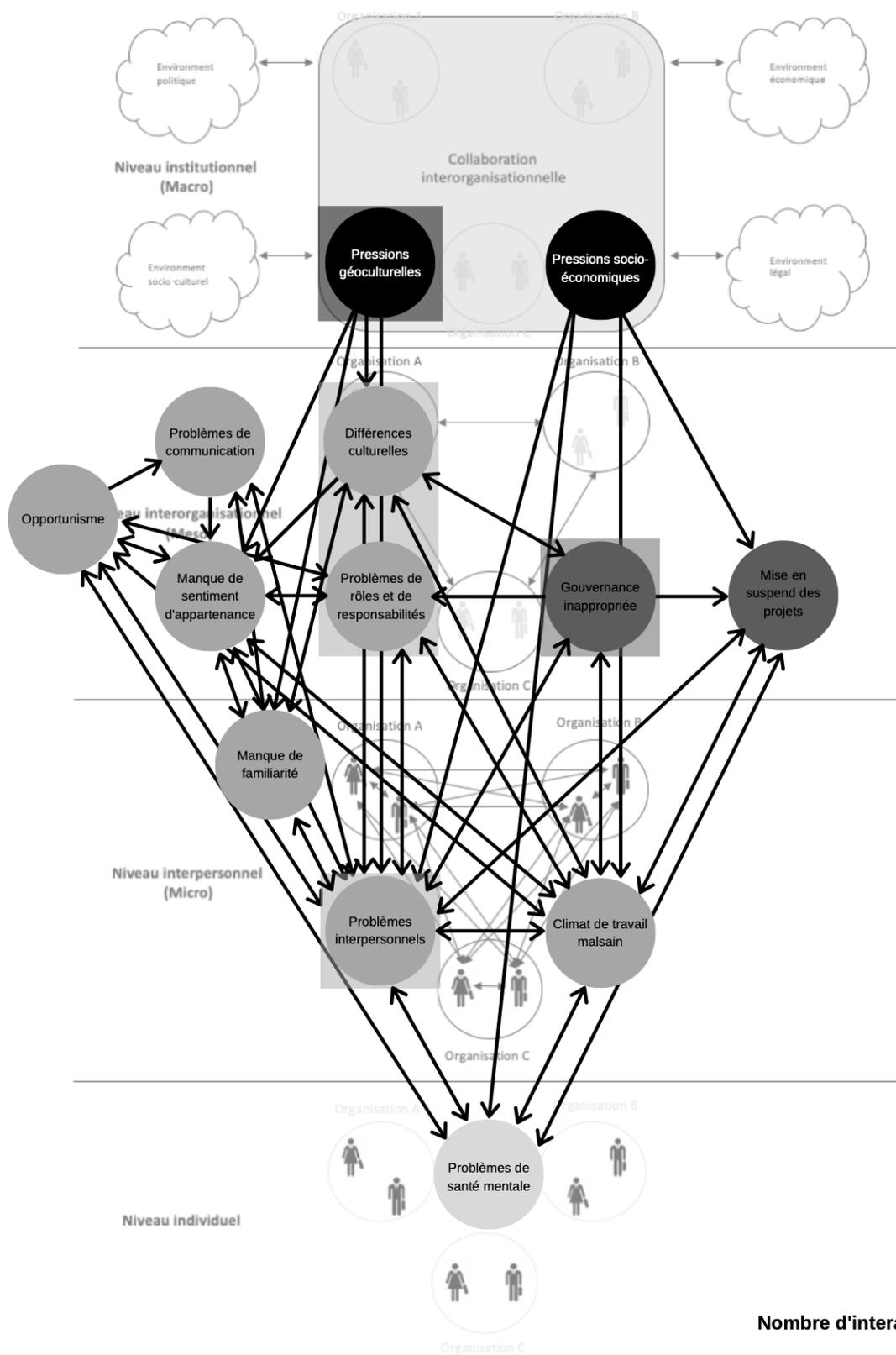


Figure 4.4 Troisième vague des problèmes d'Andromède

C) Phase 6 : Après-vie

La phase d'*Après-vie* est marquée par l'apparition d'un problème opérationnel, ainsi que la disparition des *pressions socio-économiques*.

4^e vague : *procédures administratives inadaptées*

Bien que les *pressions socio-économiques* disparaissent, un nouveau problème opérationnel vient ajouter une pression supplémentaire sur la situation de crise interne. En effet, la longueur et la nature des procédures d'embauche du nouveau dirigeant contribuent notamment à maintenir la *mise en suspend des projets*, la *gouvernance inappropriée*, le *climat de travail malsain*, ainsi que les *problèmes de santé mentale*.

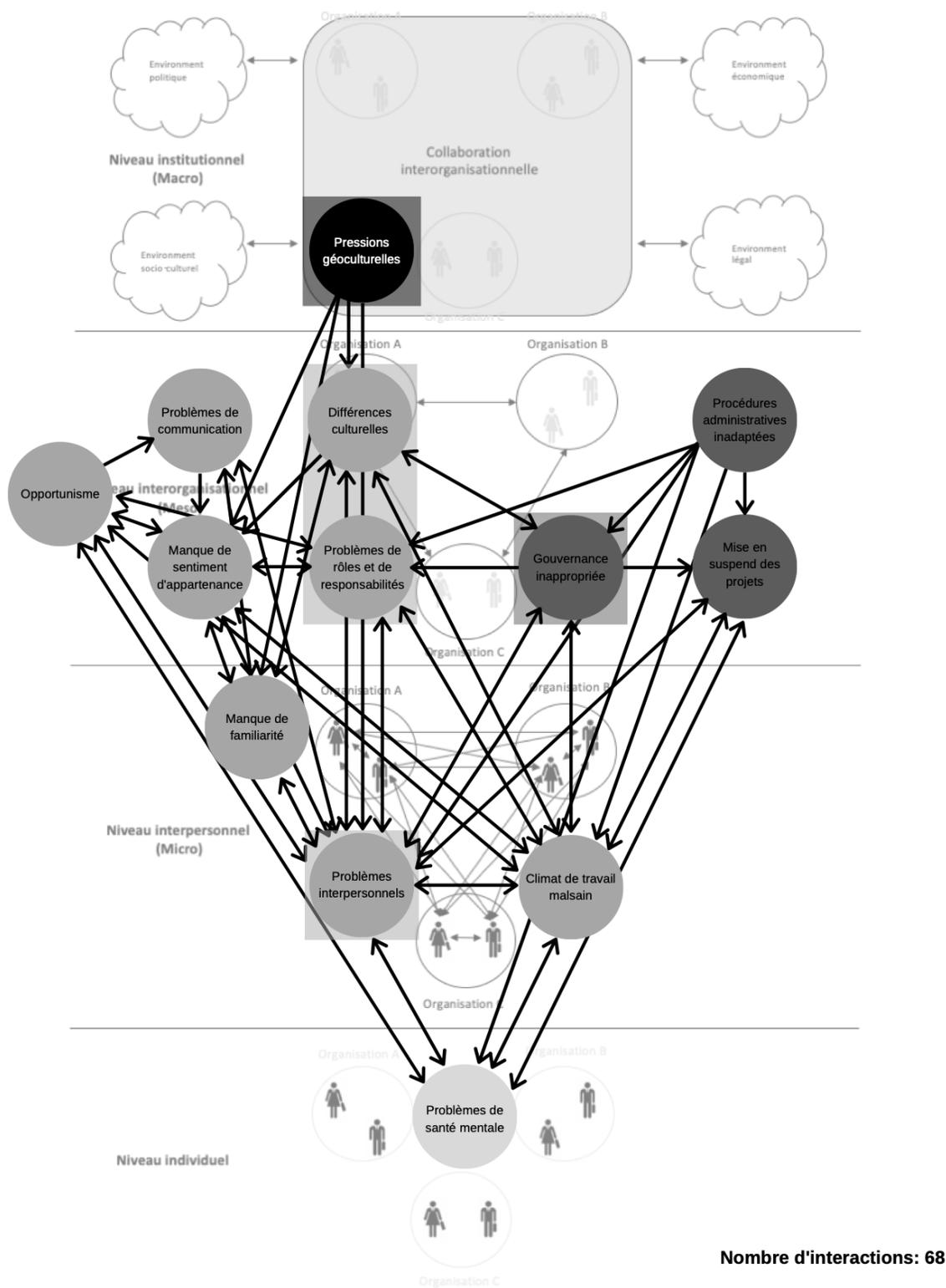


Figure 4.5 Quatrième vague des problèmes d'Andromède

4.1.2 Cassiopée

4.1.2.1 Présentation de la collaboration

Cassiopée regroupe 2 OBNL (Organisation C et Organisation D) et un organisme privé (Organisation E). En moyenne, elle implique entre 8 et 10 employés. Ses deux principales particularités reposent sur le fait qu'il s'agit d'un partenariat interculturel et qu'elle possède un système d'employés partagés.

Plusieurs années furent nécessaires à la création de Cassiopée. Des représentants d'Organisation C ont d'abord approché le dirigeant d'Organisation E pour une éventuelle collaboration. Or, ceux-ci commettent une erreur majeure : ils tentent d'imposer leurs idées sans jamais écouter les besoins du dirigeant d'Organisation E. Ainsi, ce dernier refuse catégoriquement de collaborer avec eux. Le même scénario se produit à plusieurs reprises, jusqu'à ce qu'un nouveau représentant d'Organisation C se présente avec une attitude d'écoute. Après une longue discussion avec le dirigeant d'Organisation E, le représentant d'Organisation C comprend mieux les raisons justifiant son refus de collaborer. Plutôt que de s'en offusquer, il lui propose de l'aider à régler diverses problématiques. Cette relation d'entraide trace timidement les débuts d'une collaboration interorganisationnelle, qui sera complétée par l'intégration d'Organisation D.

Lorsque Cassiopée prend finalement son envol, la prudence est de mise. Parfaitement conscients de l'existence de plusieurs pressions externes (*historique, socio-culturelle et politique*), les partenaires décident de prendre leur temps, afin de bâtir de solides fondations. L'évolution de Cassiopée sera donc lente, mais constante. Avec le temps, les trois organisations deviendront de plus en plus interdépendantes, notamment avec la mise en place d'un système d'employés partagés. Le développement de différents plans stratégiques mènera éventuellement à une multiplication des actions conjointes, de même qu'au lancement d'une image de marque commune. Aujourd'hui, Cassiopée est reconnue comme un exemple inspirant de partenariat interculturel.

Tel qu'illustré par la Figure 4.6, Cassiopée a expérimenté quatre phases du cycle de vie d'une collaboration. Dans un premier temps, la phase de *pré-partenariat* s'étend sur une période de 3 ans. Durant la phase de *lancement*, les dirigeants prennent leur temps afin de créer non seulement des relations solides, mais également un plan de développement bénéfique pour tous les partenaires. Ainsi, cette phase s'étire sur une période de 5 ans. L'entrée en poste du premier employé partagé, de même que l'obtention d'une subvention gouvernementale marquent le début de la phase de *croissance*. Durant 5 ans, le nombre et l'envergure des projets de Cassiopée augmentent continuellement. Avec un rythme de croissance stable, Cassiopée atteint la phase d'apogée 10 ans après sa création officielle.

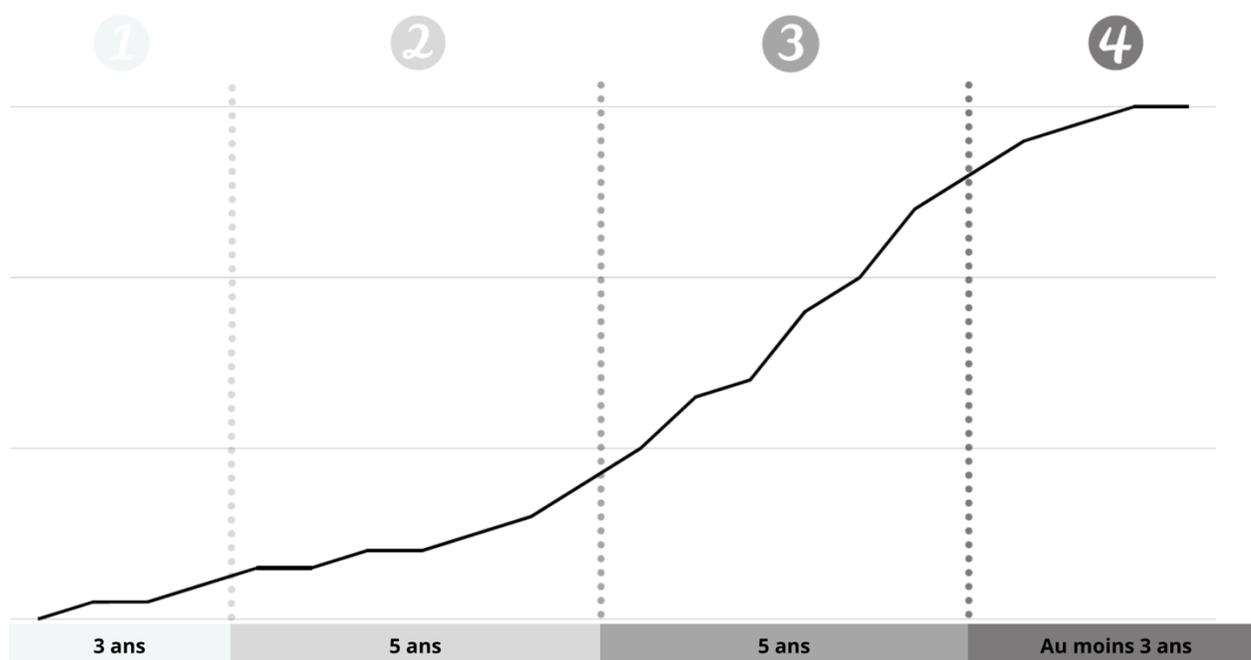


Figure 4.6 Cycle de vie de Cassiopée

4.1.2.2 Principaux problèmes

Tel qu'illustré par le Tableau 4.3, l'analyse des données a permis d'identifier 13 problèmes vécus par Cassiopée. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre catégories : 8 problèmes relationnels, 2 problèmes opérationnels et 3 problèmes externes.

Tableau 4.3 Structure des données – Problèmes de Cassiopée

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories	
2 bâtiments = 2 équipes	Manque de familiarité	Problèmes relationnels	
Difficulté à développer des relations amicales			
Pas assez d'interactions [<i>Autochtones</i>] - Allochtones			
Employés partagés ne travaillant pas assez de l'autre bureau			
Travail en silo			
Barrière linguistique	Problèmes de communication	Problèmes relationnels	
Problèmes de communication			
Ne pas savoir tout ce qui se passe chez le partenaire			
2 cultures différentes	Différences culturelles		
Différentes méthodes de travail			
Manque de confiance	Méfiance		
Manque d'engagement/d'intérêts	Manque d'engagement		
Tâches pas clairement définies/en doublon	Problèmes de rôle et de responsabilités		
Problèmes dans une équipe de travail	Problèmes interpersonnels		
Sentiment d'injustice (collaboration)	Sentiment d'iniquité		
Gestion complexe des employés partagés	Gestion complexe des employés partagés		Problèmes opérationnels
Problèmes connus mais non-réglés	Passivité face aux problèmes		
Méconnaissance de la culture [<i>Autochtone</i>]	Pressions socio-culturelles		Problèmes externes
Pression d'engager des [<i>Autochtones</i>]			
Présence de tabous			
Lourd passé historique	Pressions historiques		
Refus de collaborer avec l'autre culture			
Difficulté à établir la confiance			
Sentiment d'injustice (société)			
Influence politique	Pressions politiques		
Nécessité d'élargir le cercle			

A) Problèmes relationnels

i. Différences culturelles

Les *différences culturelles* constituent l'un des principaux problèmes vécus par Cassiopée (participants #10, #20, #25, #28, #8, #6, #15, #16, #12, #21 et #2). Selon Kelly et *al.* (2002), les problèmes de *différences culturelles* se manifestent lorsqu'il y a une incompatibilité entre les cultures nationales ou organisationnelles des partenaires. Bien que l'incompatibilité soit plus susceptible de survenir lorsque les cultures sont opposées, elle peut également provenir d'une incapacité à faire cohabiter plusieurs cultures ou à trouver un juste milieu.

Dans le cas de Cassiopée, les *différences culturelles* se manifestent à deux niveaux : cultures nationales et cultures d'entreprise. Notons que la majorité des différences culturelles organisationnelles sont influencées par les différences culturelles nationales. Les deux sont donc intrinsèquement reliées.

Différences de cultures nationales

Soulignons d'abord qu'il est tout à fait normal que des différences de cultures nationales surviennent chez Cassiopée, puisqu'il s'agit d'une collaboration entre deux organisations [*Autochtones*] et une organisation allochtone. Bien que dans certains cas ces deux cultures s'entrechoquent, la majorité des situations inconfortables ou des conflits proviennent d'une méconnaissance de l'autre culture.

Il y a le passé, mais moi les défis que j'ai au quotidien ou depuis les dernières années, c'est vraiment au niveau de la culture. C'est une méconnaissance, mais d'un côté comme de l'autre. Les échecs que j'ai obtenus dans des événements, où j'ai perdu la confiance des [*Autochtones*] qui se trouvaient en avant de moi. Perdu la confiance ou il y a eu peut-être des conflits, c'est vraiment plus au niveau de la culture. Tu organises un événement, tu oublies la prière, tu oublies que les aînés mangent en premier. Mais quand tu ne le sais pas, tu ne peux pas le deviner. C'est une méconnaissance. Un coup que tu le sais, ben tu le fais. (Participant #15)

Les *différences culturelles* nationales peuvent se situer autant au niveau des valeurs, des croyances que des comportements. De nombreux exemples ont été donnés par les participants, notamment sur la manière de se saluer et sur le fait de parler ou non durant les repas.

Je dirais la façon dont on se, tsé quand on se réunit, nous autres c'est plus une poignée de main [*accompagnée d'une salutation dans leur langue natale*]. Mais, les [*Allochtones*], c'est plus les becs. Ouais, pis je pense qu'il y a quelques [*Autochtones*] qui ne sont pas vraiment à l'aise, confortable avec ça. (Participant #10)

Des [*Autochtones*], quand ça mange, ça ne parle pas. Des [*Autochtones*], quand ça mange, ça se concentre sur ce que ça mange pis ça pense dans sa tête à remercier la Création. Donc, de parler à un [*Autochtone*] pendant qu'il mange, c'est... Nous autres, quand on mange, c'est une occasion pour se parler pis on reste à table pendant trois heures de temps. Un [*Autochtone*], lui, il mange, il est dans sa bulle, il apprécie ce qu'il mange, pis après ça, il met son assiette de côté, pis là il va te parler. (Participant #28)

Les *différences culturelles* se traduisent également par un style de communication très différent. Contrairement aux Allochtones qui ont tendance à énoncer haut et fort leurs opinions, les [*Autochtones*] possèdent une grande réserve. Ainsi, ils ne communiqueront pas toujours leurs insatisfactions sur le coup.

Déjà qu'on a des défis entre nous, mais le fait qu'on connaît moins bien la culture, ils sont plus réservés aussi, donc ils ne diront pas nécessairement ce qu'ils pensent, alors que nous, avec nos gros sabots, on le dit bien souvent dans l'organisation «on veut que ça se passe de même, de même, de même...». Mais eux ne vont pas nécessairement nous transmettre leurs pensées. Mais, comme 3 semaines après, entre les branches, on va entendre que peut-être que... Nous ça devient frustrant, on leur a demandé leur avis, pis pour nous respecter ou pour toutes sorte de raison, ils ne la donnent pas sur le champ. On pense que tout est beau, mais dans un fond intérieur, ben ce n'était pas bien. (Participant #15)

Non seulement il est parfois difficile pour les Allochtones de savoir quand ils ont commis un faux-pas culturel, mais ils ignorent également certains signes leur démontrant que le lien de confiance est établi avec les [*Autochtones*].

[Participant #6] : Mais des fois, excuse-moi, tu parles de la langue, mais des fois on voit des [*Autochtones*], on parle, on baragouine de l'anglais, pis d'un coup «Paf!». Ils se mettent à nous parler en français! [...]

[Participant #28] : Quand ils se mettent à parler français, c'est parce que ton lien de confiance, tu l'as avec eux!

[Participant #6] : Ah! Ben tu vois.... Ça donne un côté négatif pour moi, alors que [*c'est positif*].

Dans tous les cas, l'accumulation de situations irritantes, même lorsque non-intentionnelles, peut affecter négativement les relations interpersonnelles.

Différences de cultures organisationnelles

Influencés par leur culture nationale respective, les partenaires de Cassiopée possèdent des méthodes de travail qui divergent sur de nombreuses facettes: gestion du temps, valeurs et priorités, gestion des employés, cultures entrepreneuriales, etc.

Il y a des enjeux culturels aussi. C'est-à-dire que, bon, nous, nous avons des façons de travailler. Eux, ils ont des façons de travailler. C'est-à-dire que la notion du temps, pour eux, tsé des fois, être à l'heure, ce n'est pas nécessairement la même notion que nous. Eux, ils ne sont pas nécessairement en retard dans leur tête et tout. C'est des petites choses comme ça que tu vois vraiment des différences marquées, tsé, dans la façon de travailler. Ils ont souvent une structure administrative quand même assez lourde. (Participant #16)

La notion de temps a été soulevée à plusieurs reprises par les participants. D'un côté, les employés d'Organisation C accordent une grande importance à la planification à l'avance, au fait de maximiser son temps de travail et au respect des délais. Il faut toujours en faire plus, plus vite. De l'autre, les employés d'Organisation D et d'Organisation E vivent davantage dans l'instant présent et prennent le temps d'effectuer une tâche à la fois. Une planification à trop long-terme sera abstraite pour eux. Ces deux visions s'entrechoquent, causant des frustrations de part et d'autre.

Mais vraiment, moi où j'ai eu de la misère, j'organisais, on parlait de temps. Mon plus gros défi, c'est [*l'organisation de tel évènement*]. On remonte loin, mais c'était un gros défi. À [*tel endroit*], avec plusieurs centaines de personnes, 200 personnes. Puis, la personne de la communauté [*autochtone*] a dit «je vais te trouver un traiteur». On était une semaine avant l'évènement, il ne m'a pas redonné de nouvelles. J'ai réservé un traiteur de [*telle ville voisine*], mais quand je l'ai rencontré deux jours après, il m'a dit «je t'avais dit que j'en trouverais un traiteur». Il a fallu que j'annule celui de [*telle ville*], pis on était trois jours avant l'évènement. Donc, au niveau de la gestion du temps, comme [*tel employé*] mentionnait, ça peut créer des conflits. Mais nous, faut que ce soit, faut se backer, faut être prêt! (Participant #15)

Cette différence de visions s'explique notamment par les différentes valeurs et priorités des partenaires. D'un côté, la culture [*autochtone*] valorise la famille et la communauté avant tout. L'établissement de relations durables est plus important que la performance. De l'autre, la pression de performance est très forte dans la culture nord-américaine.

Ainsi, la carrière passe avant la vie personnelle pour la majorité des Allochtones. Cela crée un sentiment d'iniquité chez les employés d'Organisation C, car ils aimeraient pouvoir privilégier leur famille, mais ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas le faire.

Inévitablement, différentes valeurs amènent différents styles de gestion. Plusieurs employés étant partagés entre les deux partenaires principaux, ils peuvent facilement effectuer des comparaisons. Notons que certains participants ont l'impression qu'il y a deux poids, deux mesures chez Cassiopée.

Ce n'est pas tant l'ambiance entre nous qui est difficile que la façon dont les ressources humaines sont gérées. [...] Ultimement, on n'a pas les mêmes patrons. On n'a pas les mêmes dirigeants. Faque, c'est des visions de gestion qui sont parfois différentes. Et des façons aussi de gérer qui sont différentes. Euhm ...C'est ça. Ça crée des frustrations, parce qu'on sent que...Pas ils ont des laisser-passer, des passe-droits, parce que tsé, s'ils sont capables de se négocier certains avantages, qu'ils en profitent. Tsé, je suis le premier à essayer de négocier des choses pour moi [*rires*]. Faque, le but, ce n'est pas d'enlever quelque chose aux autres, mais c'est de s'assurer qu'on est équitable envers tout le monde. Pis qu'on ne crée pas de ressentiment chez certains employés, parce que c'est là que les relations s'enveniment. Ce n'est vraiment pas ça l'objectif. Parce que je pense que tout le monde s'entend bien. Mais, c'est sûr que de voir qu'il y a plein de choses, tsé, qui sont acceptées, tolérées. Elles ne sont pas acceptées, elles sont tolérées chez un employé X, mais pas chez d'autres, c'est là que c'est frustrant pour ceux envers qui ce n'est pas toléré. (Participant #25)

[Participant #20] : Pour en revenir au fait du traiteur, qu'est-ce qui aurait arrivé si [*l'employé autochtone*] n'avait pas fait sa job, pis qu'il n'en aurait pas eu de traiteur ? Mettons que c'était lui qui était responsable. Il ne serait pas arrivé grand-chose. Qu'est-ce qui aurait arrivé si toi tu ne te serais pas occupé du traiteur ? Tu aurais peut-être perdu ta job! [*tout le monde acquiesce*]

[Participant #28] : Ouais, la conséquence est comme [*inégale*], pis c'est un peu le problème.

Soulignons finalement que les cultures entrepreneuriales sont elles aussi opposées. Alors que les Québécois misent beaucoup sur les entreprises privées et ont des objectifs mercantiles, les [*Autochtones*] ont une approche plus communautaire.

Somme toute, les *différences culturelles* sont nombreuses chez Cassiopée, autant en termes de cultures nationales que de cultures organisationnelles.

j. Manque d'engagement

Le *manque d'engagement* a été identifié comme l'un des problèmes vécus par Cassiopée (participants #6 et #20). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle un ou des partenaires ne démontrent pas un désir de poursuivre la relation et/ou d'y investir les efforts nécessaires (Ramayah, Lee et In, 2011).

Dans le cas de Cassiopée, le *manque d'engagement* s'est manifesté du côté d'Organisation D et d'Organisation E sur certains projets. Non seulement le niveau d'intérêt semble faible, mais il en résulte un manque de collaboration. C'est notamment le cas [*de tel projet*], dont l'élaboration semble être à sens unique. Cela engendre beaucoup de frustration chez l'employé qui en est responsable.

Mais tous les ans, ce n'était pas, j'avais beaucoup de frustration. Ce n'était pas l'fun, parce que, je sais que ça d'l'air de rien, mais, mais, ben, ça d'l'air de rien, dans le sens où ce n'est pas simple. [...] Mais là, c'est ça, cette année, ça... J'ai pris les moyens! Mais les années d'avant, c'était pas drôle. Ce n'était pas jojo. (Participant #6)

k. Manque de familiarité

Le *manque de familiarité* constitue l'un des problèmes vécus par Cassiopée (participants #10, #20, #15, #28, #6, #21, #16 et #25). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires ne se connaissent pas suffisamment au niveau professionnel et/ou personnel. En effet, un nombre insuffisant d'interactions sociales ou professionnelles peut engendrer des difficultés au sein de la collaboration. Bien que ce soit normal au début d'une collaboration, le manque de familiarité devient problématique lorsqu'il perdure dans le temps.

Dans le cas de Cassiopée, le *manque de familiarité* se manifeste autant au niveau professionnel que social. Trois principaux obstacles ont été soulevés : la séparation physique, le travail en silo et la difficulté d'établir des relations amicales.

Dans un premier temps, les participants soutiennent que le simple fait de travailler dans des bâtiments différents crée de facto une division entre les partenaires. En effet, la séparation physique renforce le sentiment d'appartenance à sa propre organisation et non à la collaboration.

Le lieu physique, c'est une chose qui fait énormément de différence, parce qu'on serait 2 gangs de [*ville d'Organisation C*] dans 2 édifices différents, pis ça ferait une différence. On a juste à écouter Occupation Double, pis on le voit avec les doubles maisons ce que ça fait! [*rires généralisés*] Mais en plus de ça, c'est la culture, la langue, d'où on vient, les stéréotypes et préjugés qui existent. Pis tout ça ensemble, ça fait en sorte que ça ne facilite pas. (Participant #20)

Pour contrer cet effet, les dirigeants demandent aux employés partagés de travailler des deux bureaux. Or, cela ne se fait pas assez fréquemment pour qu'une nette amélioration soit constatée. Certains employés Organisation D vont une fois par semaine à Organisation C, alors que c'est une ou deux fois par mois que les employés Organisation C vont à Organisation D.

Et ils doivent travailler davantage depuis notre bureau! Parce qu'ils travaillent toujours depuis leur bureau, [*les employés d'*] Organisation C. [*Tel gestionnaire*] essaie de les faire travailler plus souvent dans notre bureau. (Participant #2)

[Bourdages] : Alors, à quelle fréquence allez-vous dans leur bureau ?

[Participant #21] : Plus tellement. Avant, c'était [*beaucoup plus fréquent*]... Mais, je sais que certains de mes collègues ont une réunion hebdomadaire. Donc, ils sont à l'autre bureau chaque lundi.

En fait, c'est parce que, c'est parce que c'est sûr que si on le fait une fois par mois, ça ne peut pas marcher. Si on le fait deux fois, trois fois, quatre fois par mois, pis que là eux autres dînent avec nous autres, là ce n'est pas pareil par exemple! (Participant #28)

Outre la distance, les raisons identifiées par Organisation C sont principalement liées aux caractéristiques physiques du bâtiment hébergeant les bureaux d'Organisation D: bureaux localisés dans un sous-sol sombre, bureaux à aire ouverte partagés avec plusieurs organisations, clé magnétique pour entrer et sortir, réseau cellulaire inexistant.

Certains employés d'Organisation C considèrent aussi qu'il s'agit d'une mesure plus symbolique qu'efficace.

Mais là, l'enjeu, c'est qu'il y avait beaucoup de pression du côté d'Organisation D pour que les employés viennent travailler de temps en temps à Organisation D. Qu'on les connaisse, qu'ils aillent dans les communautés, pis tout ça. Mais c'était beaucoup du euh...C'était beaucoup dans le paraître là. [...] Moi, je ne suis pas du genre à envoyer quelqu'un dans les communautés juste pour qu'il soit présent. Je veux qu'il soit là pour rencontrer quelqu'un, pour qu'il travaille sur quelque chose et tout. Faque, il y avait cette pression-là au niveau de la gestion des ressources humaines, c'est sûr que, que c'était quand même présent. (Participant #16)

La seule chose, c'est que nous, au niveau de l'efficacité, on diminue de moitié notre efficacité! ([Participant #6] : Ouais!) En temps pis en fait que nos dossiers sont tous ici. C'est juste, une manière de méthodologie, mais des fois, on y va, mais on sait que l'efficacité on retranche de, si ce n'est pas 50, ([Participant #28 : C'est zéro là!]), c'est 75% qu'on retranche d'efficacité. Faque quand tu as des dossiers à avancer, tu te dis...Disons que ça joue dans la balance! (Participant #15)

Dans un deuxième temps, l'existence d'un système d'employés partagés réduit le nombre d'interactions professionnelles, puisqu'il y a très peu de doublons dans les postes. Par exemple, il n'y a qu'un [*tel poste*]. Celui-ci travaille donc seul sur des projets pour les deux organisations. Certains participants considèrent donc que le travail s'effectue en silo, ce qui entraîne un *manque de familiarité*.

Même [*tel employé*], qui est employé partagé, tsé, il est vraiment tout seul dans ses dossiers. C'est sûr qu'il va travailler un peu des fois avec les autres, mais euhm...C'est ça. Dans le fond, il est tout seul! Donc, il fait à sa façon de travailler, pis il fournit les résultats. Je ne pense pas que ça l'embête qui que ce soit. (Participant #25)

Une des équipes de travail représente un cas particulier. Bien que le directeur [*de cette équipe*] soit un employé partagé, il y a désormais un [*tel poste*] dans chacune des organisations. Avant l'arrivée en poste du plus récent directeur, [*cette équipe*] se divisait les dossiers et travaillait peu en collaboration. La nouvelle dynamique a donc permis de réduire le *manque de familiarité* dans cette équipe de travail.

Quand [*le nouveau directeur de l'équipe*] est entré en poste, [*tel employé*], il était super content de ça. Il y a comme deux volets. Mais oui, il est super content qu'enfin, on ait une équipe [*dédiée à telle fonction*]. Parce qu'il se sent moins seul. Pis je pense qu'il s'est vraiment senti, ben, pas abandonné, mais laissé de côté ou pas sollicité. Donc ça, il était super content et c'était clair que c'est [*tel gestionnaire*] qui voulait faire ça. Moi, [*tel employé*], je ne lui avais presque jamais parlé avant ça. Je ne l'avais même jamais rencontré, pis ça faisait 4-5 mois que je travaillais ici. Moi aussi j'étais super content. (Participant #25)

Malheureusement, cela n'a duré qu'un temps. Alors que les interactions en personne devenaient plus fréquentes, un des employés a déménagé à plusieurs heures de route. Les interactions sont demeurées quotidiennes, mais s'effectuent désormais à distance.

Dans un troisième temps, les participants ont souligné la difficulté d'établir des relations amicales et ce, malgré la tenue de certaines activités sociales. D'un côté, certains employés pensent qu'elles ne sont pas assez fréquentes pour obtenir des résultats frappants.

Activité de maillage, oui. Quand le comité social a été créé, il y a environ 5 ans, on était vraiment à 3 activités ou 4 activités complètes par année. Des journées complètes. Pis tranquillement, ça s'essouffle, pis des gens, il en faut pour organiser les activités. Pis le temps! Pis tout le monde est occupé. Ça s'est comme essoufflé, faque on est rendu à euh...party de Noël! [*rires*] (Participant #15)

De l'autre, quelques participants Organisation C ressentent une barrière qu'ils ont de la difficulté à décrire. Comme s'ils devaient constamment surveiller leurs paroles et leurs

gestes en présence des [*Autochtones*], de peur de commettre un faux-pas culturel. Notons qu'il s'agit d'une pression qu'ils s'imposent eux-mêmes.

Pis ce n'est pas facile, je trouve...Des fois on, tsé comme nous autres, on va se dire des affaires, là mettons, pas des affaires bêtes, mais des fois [*on va se niaiser*]. Moi, je suis tout le temps comme si je marche sur des œufs. Je suis tout le temps que je ne sais pas trop pis, j'ai comme une peur de je ne sais pas trop, de brusquer. C'est ça. (Participant #6)

1. Méfiance

La *méfiance* est un problème qui a été souligné par certains participants de Cassiopée (participants #10, #25, #15 et #20). À l'opposé de la confiance, la *méfiance* réfère à l'état d'esprit d'une personne qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un, ne croyant pas en sa bienveillance ou en sa capacité à respecter ses engagements. Notons que la *méfiance* peut mettre en doute les intentions de l'autre partie, mais également ses compétences. La *méfiance* se manifeste généralement lorsque deux partenaires ne se connaissent pas suffisamment ou lorsque l'un d'eux perd la confiance de l'autre.

Dans le cas de Cassiopée, la *méfiance* est généralement reliée à des *problèmes interpersonnels*. C'est notamment le cas dans une des équipes de travail, composée d'employés provenant d'Organisation C et d'Organisation D. Notons que ces derniers ne ressentent pas de *méfiance* envers les autres employés de la collaboration.

Pis tsé, c'est ça, finalement, on se rend compte qu'on ne sait pas toujours ce que [*tel employé*] fait. Qu'on demande des affaires, mais qu'il ne le fait pas. Faque, il n'y a pas beaucoup de confiance je dirais dans l'équipe, ben surtout envers lui. Pis, je ne sais pas à quel point il nous fait confiance en retour. (Participant #25)

Il arrive également que les *différences culturelles* engendrent un manque de confiance entre les partenaires. Ainsi, les employés Organisation C effectuent parfois une tâche attribuée à un employé Organisation D, car celle-ci n'est toujours pas effectuée peu de temps avant les délais établis. Craignant que la tâche ne soit pas réalisée à temps, les employés Organisation C prennent sur eux de l'exécuter pour le bien du projet. Cette situation est notamment arrivée lors de l'organisation conjointe d'un événement. Un employé [*autochtone*] s'est engagé à trouver un traiteur. N'ayant toujours pas eu de nouvelles à une semaine de l'événement, l'employé Organisation C responsable de l'événement a réservé

un traiteur de son côté afin de s'assurer qu'il y ait de la nourriture le jour J. Deux jours plus tard, l'employé [*autochtone*] lui a confirmé qu'il avait bel et bien engagé un traiteur [*autochtone*]. Alors qu'Organisation C considère que le responsable a bien fait de vouloir se «backer», Organisation D et Organisation E ont plutôt perçu la situation comme un affront. Non seulement l'employé [*autochtone*] a ressenti un manque de confiance de la part de l'employé Organisation C, mais l'employé Organisation C a perdu la confiance de l'employé [*autochtone*], ainsi que celle de la communauté.

m. Problèmes de communication

Les *problèmes de communication* constituent l'un des principaux problèmes de Cassiopée (participants #10, #16, #12, #25, #2, #20, #28, #6 et #15). Ce problème survient lorsque les partenaires éprouvent des difficultés à établir et maintenir les communications. La distance physique, la différence de langues, des animosités personnelles et des structures bureaucratiques complexes sont parmi les raisons citées pouvant expliquer de tels problèmes (Kelly et *al.*, 2002). Les répercussions se font sentir tant au niveau de la qualité que de la fréquence des échanges communicationnels. D'ailleurs, les malentendus sont fréquents parmi les relations interorganisationnelles (Kelly et *al.*, 2002).

Dans un premier temps, la barrière linguistique pose un défi pour certains employés de Cassiopée. Du côté d'Organisation D et d'Organisation E, la langue première est le [*telle langue*], suivi de l'anglais et parfois du français. Quant à Organisation C, c'est le français qui règne, parfois suivi de l'anglais. Ainsi, les employés se parlent souvent dans leur 2^e ou 3^e langue, à des niveaux variables de maîtrise.

[Participant #12] : La langue, ça crée une barrière. Même pour moi! Tsé, l'anglais, je le parle très de base, ben je serais capable, mais on dirait que j'ai comme un blocage.

[Bourdages] : Un manque de confiance ?

[Participant #12] : Ouais! Pis on dirait que là, je vais moins parler avec la personne qui parle juste en anglais. Juste parce je ne suis pas à l'aise de parler en anglais.

Bon, la première chose, il y a des enjeux de langues. On ne parlait pas la même langue. C'est-à-dire que déjà, eux, leur langue natale, c'est [*telle langue*]. Après ça, c'est l'anglais leur 2^e langue. Nous, bon, le français, c'est notre première langue. L'anglais, c'est à degré variable comme 2^e langue. Ça, je dirai que déjà là, il y avait un enjeu de langue. (Participant #16)

Dans un deuxième temps, les participants ont souligné la difficulté de savoir tout ce qui se passe chez les partenaires. Le manque de temps, de même que la trop grande quantité d'informations à partager ont été identifiés comme raisons pouvant expliquer le manque de communication.

Nos communications, ah ! C'est LA chose qui fout toujours la merde, qui tombe au bas de la liste des priorités [*rires*]. (Participant #2)

[*La communication*], c'est sûr que c'était un enjeu aussi, mais je te dirai que... C'est sûr que le scénario idéal, ça aurait été qu'on se sépare les tâches, pis qu'on soit au courant de tout ce que l'autre fait. Mais, dans la réalité, c'est plus facile à dire que dans l'exécution. Donc, généralement, comment qu'on fonctionnait, c'était de se dire «Regarde, toi tu es responsable plus de ça, moi de ça». [...] Faque, on s'en chargeait, eux s'en chargeait, pis tsé, de temps en temps, on se mettait au courant. Mais, je ne peux pas... [*Tel gestionnaire*], il était loin de savoir tout ce qui se passait au niveau de [*tels projets*]. Pis moi, j'étais loin de savoir tout ce qui se passait au niveau de [*tels autres projets*]. Mais, pour que le travail avance, c'était la façon dont on fonctionnait. (Participant #16)

Bien entendu, les *problèmes de communication* peuvent engendrer des malentendus et/ou des conflits.

Mais c'est sûr que, de temps en temps, ça faisait un petit conflit. C'est-à-dire [*tel gestionnaire*], il découvrait qu'on avait fait telle affaire en marketing, pis là, il m'appelait «Mais comment ça je ne suis pas au courant ?». Pis tout ça. «Mais là, je m'excuse. J'ai 350 000\$ à gérer en marketing par année. Je ne te dis pas je fais ci, je fais ça, pis ça». Faque, on réglait le problème, pis tout ça. Mais, généralement, on s'occupait de gérer nos trucs. Parce que c'était vraiment par souci, comme tu disais, d'efficacité. (Participant #16)

n. Problèmes de rôle et de responsabilités

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* ont été identifiés comme un important problème affectant Cassiopée (participants #10, #25 et #28). Ceux-ci se manifestent généralement par une confusion quant aux responsabilités de chacun des partenaires (Kelly et al., 2002; Mele, 2011). Cela se produit lorsque les organisations n'ont pas déterminé les rôles de chacun ou lorsque ces derniers sont mal compris ou contestés. En effet, un partenaire peut être insatisfait de la nature ou du degré de responsabilité octroyé (Mele, 2011).

Dans un premier temps, un des participants admet qu'il ne connaissait pas les implications d'être un employé partagé lors de son embauche. Le manque d'explication à ce sujet amène

une certaine ambiguïté quant au rôle et aux responsabilités de l'employé. De plus, il semble que cela varie d'un employé partagé à un autre, ce qui ne fait qu'augmenter la confusion.

Pis tsé, en repensant aussi à ta question de tantôt, oui, on le sait quand on, ben pour moi, c'était clair que j'étais partagé. Mais, ce n'est pas expliqué en quoi ce partage-là affecte le travail. Je sais que j'avais deux patrons, euhm...Mais tsé, qu'est-ce que ça voulait dire, concrètement, être un employé partagé ? Ça, on ne le sait pas. On le découvre au fur et à mesure. (Participant #25)

Dans un deuxième temps, certaines tâches sont dupliquées sur plusieurs plans de travail. Non seulement cela engendre une grande confusion quant à qui fait quoi, mais cela donne également l'impression à un des employés d'avoir été embauché pour effectuer le travail de son collaborateur.

Oui, [on a dû impliquer les dirigeants]! Pis, ce n'est pas réglé encore. Tsé, c'est ça. Moi, quand je me suis rendu compte que, dans le fond, mon plan de travail, c'est des tâches qui ont été techniquement attribuées à d'autres personnes. Mais, parce qu'ils ne font pas la job, on engage quelqu'un qui va la faire. Faque ça, c'est tel que tel! (Participant #25)

Notons finalement qu'il y a une insatisfaction, qui amène une certaine résistance, quant à un nouveau rôle attribué à un des employés. L'insatisfaction découlerait notamment d'un manque d'explication à ce sujet. Autonome depuis 5 ans, [tel employé] doit désormais rendre des comptes à un nouveau directeur. Ce changement engendre non seulement de la frustration, mais également des *problèmes interpersonnels*.

Moi je suis plus dépendant de mon directeur que [tel employé] a pu l'être par le passé. Là, je sais que maintenant, il a des comptes à rendre, pis c'est même [tel employé] qui m'en a parlé cet automne. Tsé, il ne trouve pas ça facile, pis il ne comprend pas pourquoi que ça fait 5 ans qu'il travaille là, pis que maintenant, il faut qu'il se rapporte, pis qu'il fasse ci, pis qu'il fasse ça. Faque, je pense que lui, de son côté, ce n'est vraiment pas clair. Ce n'est peut-être pas expliqué, pis demandé clairement. (Participant #25)

o. Problèmes interpersonnels

Les *problèmes interpersonnels* ont été identifiés comme un des principaux problèmes de Cassiopée (participants #10, #25, #28 et #21). Ceux-ci sont provoqués de diverses manières: des employés n'aimant pas ou ne travaillant pas bien en équipe, des personnalités incompatibles, une rivalité entre deux personnes occupant le même poste dans leur entreprise respective ou encore une relation détériorée par des facteurs externes (Kelly et al., 2002; Mele, 2011; Tidström, 2014).

Dans le cas de Cassiopée, les *problèmes interpersonnels* se manifestent principalement au sein d'une équipe de travail. Rappelons que cette équipe est celle avec le plus d'interactions interorganisationnelles.

L'arrivée d'un nouveau directeur a provoqué un changement de dynamique dans cette équipe. Alors qu'auparavant le travail en silo était privilégié, le nouveau directeur a remis le travail d'équipe de l'avant. Cela a été difficile à accepter pour un des employés qui œuvrait de manière autonome depuis 5 ans. En effet, ce dernier s'est senti attaqué, surtout lorsque le directeur a voulu prendre le contrôle de son budget et lui dire quoi faire. Cet épisode a notamment engendré des échanges de courriels désagréables, incitant l'employé à dénoncer la situation aux dirigeants.

Bien qu'ils s'apprécient sur le plan personnel, les trois employés formant cette équipe de travail considèrent qu'ils ne sont pas très compatibles au travail. D'ailleurs, un des employés semble avoir de la misère à accomplir les tâches demandées, ce qui exaspère ses collègues et engendre un manque de confiance. Cette situation a été abordée à plusieurs reprises avec les dirigeants, mais aucune action n'a été entreprise.

p. Sentiment d'iniquité

Le *sentiment d'iniquité* constitue l'un des principaux problèmes vécus par Cassiopée (participants #25, #20 et #2). À l'opposé de l'équité, l'iniquité est ressentie lorsqu'une personne considère vivre une situation d'injustice flagrante. Précisons qu'il s'agit ici d'une perception et non pas d'une réalité objective. Ainsi, une personne peut ressentir un *sentiment d'iniquité* peu importe les circonstances.

Dans le cas de Cassiopée, le *sentiment d'iniquité* découle principalement des différentes conditions de travail que possèdent les employés selon leur organisation. Cela devient d'autant plus problématique en raison du système d'employés partagés. Bien qu'ils soient payés 50-50 par deux organisations, ils ont chacun un seul patron et apparaissent sur une seule feuille de paie. Ainsi, ils sont soumis aux conditions de travail de l'organisation de leur patron.

Une situation en particulier soulève de l'indignation, soit le fait que les dirigeants tolèrent le manque de compétence ou d'engagement de la part de certains, mais pas chez d'autres.

Mais c'est vraiment le laisser-aller qu'on tolère... Chez certains, pis pas chez d'autres, ça oui, c'est dur! Ça crée des sentiments d'injustice, pis de traitements, de traitements différents. Euhm... Faque, ça c'est sûr qu'éventuellement, tsé, si ce n'est pas géré, si ce n'est pas réglé, ben... Tsé, c'est sûr que ça peut, ça peut s'envenimer vraiment facilement. Mais, je pense que vu que tout le monde s'entend bien sur les plans personnels, on est capable de, on est capable de rester professionnel et tout ça. Mais, je vois très bien comment ça pourrait déraper. (Participant #25)

C) Problèmes opérationnels

e. Gestion complexe des employés partagés

La *gestion complexe des employés partagés* a été identifié comme l'un des principaux problèmes chez Cassiopée (participants #25, #16 et #2). Ce problème opérationnel réfère aux défis et inconvénients inhérents à l'existence d'un système d'employés partagés.

Rappelons d'abord que Cassiopée a mis sur pied un système d'employés partagés 4 ans après sa création. Étant encore de jeunes organisations avec peu de ressources humaines, les trois partenaires ont élaboré ce système afin d'économiser de l'argent tout en acquérant des ressources complémentaires. Aujourd'hui, la majorité des employés sont partagés entre Organisation D et Organisation C ou entre Organisation D et Organisation E. Notons que ce système amène non seulement son lot d'avantages, mais également d'inconvénients.

Dans un premier temps, l'embauche des employés partagés doit se faire conjointement. Les deux dirigeants doivent s'entendre sur le candidat à sélectionner, ce qui n'est pas toujours évident. En effet, les *pressions historiques, socio-culturelles et politiques* viennent compliquer le processus.

Dans un deuxième temps, le fait d'avoir deux patrons peut amener des complications, surtout lorsque ceux-ci possèdent différentes visions et méthodes de gestion. Afin de réduire cet inconvénient, chacun des employés partagés s'est vu attribué un seul patron. Il n'en demeure pas moins que l'autre dirigeant est également un supérieur hiérarchique et que les employés vont écouter ses directives.

Je ne te cacherai pas que, c'est super payer un employé 50-50, mais ça fait que tu as deux boss. Faque, généralement, on s'entendait, c'est-à-dire qu'il y avait toujours un boss dominant, genre la personne à qui tu te référais. Si jamais toi, tu étais mon employé, pis tu avais fait quelque chose de mauvais mettons, ben mettons [*l'autre dirigeant*], il me l'aurait dit pour que moi, je te le dise. Ou, on t'aurait rencontré ensemble, mais ça aurait toujours été comme un peu moi ton point de contact et tout. Ça, en principe, ça règle la question. Sauf que, ça reste que c'était ton supérieur aussi, il pouvait s'en permettre, pis ça arrivait que l'employé me disait «Ben là, vous me shooter dans deux directions différentes», puis moi, je n'étais pas au courant et tout. (Participant #16)

D'ailleurs, certains employés tentaient parfois de profiter de la situation en prétendant que l'autre dirigeant avait donné son accord, alors que c'était faux. Heureusement, les dirigeants possédaient une grande confiance mutuelle et ne se laissaient pas bernier aussi facilement.

f. Passivité face aux problèmes

La *passivité face aux problèmes* a été identifiée comme l'un des problèmes vécus par Cassiopée (participant #25). Ce problème opérationnel survient lorsqu'un ou plusieurs partenaires reconnaissent le caractère problématique d'une situation, mais n'entreprennent aucune action pour la changer. Notons qu'un problème non résolu peut non seulement s'aggraver, mais également engendrer d'autres problèmes.

Dans un premier temps, la *passivité face aux problèmes* se manifeste en lien avec les *problèmes interpersonnels* d'une des équipes de travail. En effet, deux des trois employés considèrent que le troisième n'a pas sa place, puisqu'il n'accomplit jamais ses tâches. Ils ont donc développé un grand manque de confiance envers cet employé et souhaitent qu'il soit remplacé par quelqu'un de plus fiable. Bien que le sujet ait été abordé plusieurs reprises avec les dirigeants, la solution nécessaire ne peut être appliquée pour des raisons de *pressions historiques, socio-culturelles et politiques*. En effet, le licenciement de [*cet employé*] est un sujet délicat, puisqu'il est [*Autochtone*] et qu'il existe une grande pression sociale dans la région pour embaucher et maintenir en poste des [*Autochtones*]. Bien évidemment, cette situation particulière a des répercussions négatives sur la dynamique de l'équipe de travail.

Pis toute la question de la pression pour avoir des [*Autochtones*] dans les organisations [*autochtones*]. Ça, c'est sûr que...C'est admis. Tout le monde le sait! Ce n'est même pas un secret de polichinelle [*rires*]. C'est comme une évidence. Tout le monde le nomme.

Mais, ça, ça, ça ne bouge pas. Ça ne change pas pour autant. Faque, ça, je pense que ça peut facilement devenir un irritant pour les non-Autochtones. (Participant #25)

Notons qu'une situation similaire existe avec un autre employé de Cassiopée, allochtone, dont le manque de compétence est également toléré. Cette situation engendre beaucoup de frustrations et de démotivation pour les employés.

Je pense à un collègue en particulier qu'on, que nos boss le disent devant nous [*qu'il n'est pas compétent*]. Tsé, c'est un running gag, mais il ne se passe rien. Faque, c'est un peu décourageant en tant qu'employé quand tu sais que tout le monde est d'accord que, que, que les résultats ne sont pas, on n'arrive pas aux résultats attendus, mais que, tsé, on ne fait rien. C'est un peu décourageant. Ce n'est pas très bon pour le moral des troupes. (Participant #25)

Dans un deuxième temps, les *problèmes de rôles et de responsabilités* d'une des équipes de travail perdurent également en raison de la *passivité face aux problèmes*. Dans ce cas-ci, c'est le manque de temps qui est utilisé comme justification.

Pis tsé, encore cette semaine, c'est ça, la gestion des ressources humaines, des plans de travail, tsé, il y a des tâches qui sont sur plusieurs plans de travail. [...] Faque, ça, encore cette semaine, c'est arrivé. Pis, je ne veux pas dire que ça l'arrive un pépin comme ça chaque semaine, mais plusieurs fois, tsé, au moins, plus qu'une fois par mois certainement. Faque à un moment donné, tsé, on en parle, on en parle, on en parle, mais il n'y a rien qui se passe, parce que tout le monde manque de temps pis d'énergie. Ben, peut-être pas d'énergie, mais oui, tout le monde manque de temps, pis a des listes de choses à faire interminables. Faque tsé, je comprends que ce n'est peut-être pas une priorité pour les boss, mais moi, au jour le jour, ça me frustre. Parce que j'ai l'impression de travailler dans le vide, pis de faire des efforts qui, finalement, servent à pas grand-chose. Pis qui tsé, pour moi, c'est juste totalement illogique. Faque, ça fait plusieurs fois qu'on en parle, pis qu'on exprime, mais qu'il n'y a pas grand-chose, pas grand-chose qui change pour le moment. (Participant #25)

Finalement, peu d'actions concrètes sont posées pour atténuer les *différences culturelles*. Pourtant, plusieurs participants sont conscients qu'une planification est nécessaire afin de mieux harmoniser les différences.

Tsé, déjà, entre nous, [*Allochtones*], faut s'adapter à des caractères différents, à des personnes différentes. Ben les [*Autochtones*], c'est la même chose. Tsé, faut comme aller se rejoindre dans un milieu. Pis l'idée, ce n'est pas de faire rentrer un cercle dans un carré là. L'idée, c'est de faire en sorte que ces deux entités-là puissent être vraiment complémentaires. Pis avoir une flexibilité l'une envers l'autre. Je pense que c'est comme là un peu qu'il faut se rejoindre. (Participant #28)

Tsé, je pense qu'on a tous des choses à apprendre des autres de toute façon. Donc, ça peut s'arrimer facilement. Pis, justement, bénéficier des forces de l'autre organisation. Mais je pense que c'est ça, il manque de s'asseoir ensemble, pis de s'entendre sur certains principes ou certaines façons de travailler. (Participant #25)

Bien que des activités de maillage soient organisées afin de tisser des liens, les employés n'en profitent pas pour aborder le sujet des *différences culturelles*. Le fait qu'il s'agit d'un sujet délicat, voir tabou, est une des raisons identifiées. Un des participants mentionne également le caractère plus réservé des [*Autochtones*] comme une entrave potentielle.

D) Problèmes externes

a. Pressions historiques

Les *pressions historiques* ont été identifiées comme l'un des principaux problèmes de Cassiopée (participant #16, #8, #2, #20, #28, #6, #15 et #12). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte historique.

Dans le cas de Cassiopée, les *pressions historiques* proviennent du lourd passé de persécution vécue par les Autochtones. Considérant que ce sont les Allochtones qui en sont responsables, les partenariats interculturels entre ces deux peuples peuvent s'avérer plus complexes. Ce type de *pressions historiques* est donc commun et peut se traduire par de nombreux défis à surmonter.

Dans un premier temps, le refus de collaborer avec l'autre communauté a complexifié le développement de Cassiopée. Au départ, le dirigeant d'Organisation E refusait catégoriquement de collaborer avec Organisation C. Parmi les nombreuses raisons, on retrouve notamment le comportement condescendant des premiers représentants d'Organisation C, qui font écho aux mauvais traitements reçus dans le passé.

Notons que l'attitude respectueuse et ouverte de [*tel gestionnaire d'Organisation C*] a permis d'entamer des discussions sérieuses quant à la création d'une alliance entre Organisation E et Organisation C. Avec le temps, une véritable volonté de collaborer s'est ancrée dans les organisations, donnant ainsi naissance à Cassiopée. Toutefois, les membres du conseil d'administration [*autochtone*] ont dû être convaincus, puisqu'ils ne voulaient pas collaborer avec les [*Allochtones*].

Bien que plus rare, il est arrivé à quelques occasions que des employés soient réticents à collaborer avec des membres de l'autre culture et ce, des deux côtés. Un des participants mentionne toutefois que ce ne sont pas ceux qui assumaient leur refus de collaborer, mais ceux qui n'osaient pas le dire qui étaient les plus dangereux pour la survie du partenariat.

Dans un deuxième temps, les *pressions historiques* font en sorte que les liens de confiance prennent beaucoup plus de temps à s'établir. Cela est d'autant plus vrai avec les générations ayant vécu elles-mêmes les horreurs des pensionnats autochtones.

Si je pouvais faire tout ce que je veux, j'effacerais sûrement le passé. Parce qu'à quelque part, c'est euh... Il y a des blessures interculturelles qui fait qu'il y a beaucoup de méfiance et tout ça. Pis, je pense que ça, c'est quand même un frein important. (Participant #16)

b. Pressions politiques

Les *pressions politiques* ont été identifiées comme l'un des principaux problèmes de Cassiopée (participants #10, #16, #8, #2 et #28). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte politique.

Dans le cas de Cassiopée, les *pressions politiques* se traduisent principalement par sa dépendance à ses parties prenantes. Bien que la relation entre les dirigeants d'un partenariat soit primordiale, elle n'est pas suffisante en soi. Ainsi, afin d'assurer la survie de Cassiopée, ses différents dirigeants ont dû investir beaucoup de temps et d'énergie pour persuader les conseils d'administration, et plus largement les communautés [*autochtone*] et [*allochtone*], du bien-fondé de Cassiopée.

Donc, cela devait être approuvé au conseil d'administration. Et je pense que c'est la partie la plus difficile. Quand vous posiez des questions sur les défis? Comme, je le connaissais [*l'autre dirigeant*], et je lui faisais confiance. Et il me faisait confiance. Mais ensuite, vous devez élargir le cercle. Vous devez développer ce cercle. Pour que votre conseil d'administration veuille s'associer. Non? Nous ne sommes pas des entreprises privées. Et donc... Je ne sais pas comment j'ai convaincu mon conseil d'administration, mais... [...] Et, c'était dur, parce que [*l'autre dirigeant*] ne parlait pas anglais, et le Conseil parle seulement anglais. Donc, je pense que [*l'autre dirigeant*] était venu au moins à une réunion, ils le connaissaient un peu, ils savaient qu'il nous avait aidés [*dans le passé*]. Mais c'est le, c'est de s'assurer que vous n'oubliez pas le reste de votre cercle. Ou le reste de votre équipe. Par exemple, ce ne sont pas seulement les dirigeants qui doivent bien s'entendre, il faut que ce soient les conseils d'administration et les membres de l'équipe. Tout le monde! (Participant #2)

Notons également que les *pressions politiques* peuvent provenir des gouvernements en place. L'appui des conseils d'administration est d'ailleurs primordial pour contrer les pressions gouvernementales.

Ce qui peut avoir une grosse influence sur ce genre d'organisme-là, c'est définitivement le politique. Bah oui! C'est sûr. Si une municipalité se mettait d'accord pour, mettons, ne plus travailler avec les [*Autochtones*], ou si le Grand Conseil des [*Autochtones*] décide qu'ils ne veulent plus travailler avec les [*Allochtones*], ben là, tu es fait! Ça, c'est sûr! Si le politique rentre là-dedans, tu es fait! Mais ça, c'est comme ça partout, hein! (Participant #8)

c. Pressions socio-culturelles

Les *pressions socio-culturelles* ont été identifiées comme l'un des principaux problèmes de Cassiopée (participants #16, #8, #2, #20, #28, #6, #15 et #12). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte social et/ou culturel.

Dans le cas de Cassiopée, les *pressions socio-culturelles* se manifestent de deux manières : méconnaissance de l'autre culture et pression d'engager des [*Autochtones*].

Premièrement, la méconnaissance de l'autre culture amène des problèmes de *différences culturelles*. En effet, l'ignorance d'une tradition peut engendrer des situations embarrassantes ou conflictuelles. À titre d'exemple, un seul participant allochtone savait que les [*Autochtones*] ne parlent pas pendant qu'ils mangent. Pour les autres participants, cela était perçu négativement, comme un manque de respect.

Deuxièmement, il existe une forte pression d'engager et de maintenir en poste des [*Autochtones*]. Cette discrimination positive est justifiée non seulement par le contexte historique, mais également par le poids démographique grandissant qu'occupent les [*Autochtones*]. Certains employés allochtones sont mitigés face à cette situation. D'un côté, ils reconnaissent la pertinence de la discrimination positive. De l'autre, ils souhaitent embaucher et/ou travailler avec les candidats les plus compétents, peu importe leur origine culturelle. Cela engendre donc un *sentiment d'iniquité*, de même que des *problèmes interpersonnels*.

4.1.2.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Dans la section précédente, les principaux problèmes de Cassiopée ont été présentés de manière thématique, soit selon trois catégories : relationnels, opérationnels et externes. Tel qu'illustré par le Tableau 4.4, la présente section incorpore désormais les deux approches analytiques de cette étude - cycle de vie et multi-niveaux.

Tableau 4.4 Analyse mise en commun – Problèmes de Cassiopée

Phases du cycle de vie Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	4. Apogée
Interpersonnel				
			Manque de familiarité	
			Méfiance	
			Manque d'engagement	
				Sentiment d'iniquité
				Problèmes interpersonnels
Interorganisationnel				
		Différences culturelles		
			Problèmes de communication	
			Problèmes de rôles et de responsabilités	
			Gestion complexe des employés partagés	
				Passivité face aux problèmes
Institutionnel				
	Pressions socio-culturelles			
	Pressions historiques			
	Pressions politiques			

Légende :

Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

Noir = Problèmes externes

A) Phase 1 : Pré-partenariat

Dès le début de la phase de *pré-partenariat*, Cassiopée a dû composer avec trois problèmes externes : *pressions historiques*, *pressions socio-culturelles* et *pressions politiques*. La Figure 4.7 illustre ces problèmes et leurs interrelations.

1^{ère} vague : *pressions historiques, pressions socio-culturelles et pressions politiques*

Soulignons d'abord que Cassiopée a bien failli ne jamais voir le jour. En effet, le dirigeant d'Organisation E ne voulait rien savoir de collaborer avec les Allochtones. Non seulement les Autochtones sont réticents à travailler avec les peuples les ayant persécutés (*pressions historiques*), mais les comportements racistes étaient encore bien présents dans la région (*pressions socio-culturelles*). De plus, le gouvernement du Québec refusait d'octroyer certains droits à Organisation E (*pressions politiques*). Par conséquent, ces problèmes externes ont dû être surmontés avant que la création d'une alliance soit possible.

Bien qu'il ne soit pas le premier représentant d'Organisation C à approcher le dirigeant d'Organisation E, [*tel gestionnaire*] est le premier à démontrer une attitude d'ouverture et d'écoute. Comprenant les raisons pour lesquelles le dirigeant d'Organisation E refuse de collaborer avec Organisation C, il lui propose de l'aider à résoudre différentes problématiques. C'est ainsi que la phase de *pré-partenariat* s'amorce dans un effort commun pour surmonter des obstacles d'ordre politique. Durant cette démarche qui s'étale sur 3 ans, les dirigeants ont pris le temps d'apprendre à se connaître, d'évaluer leurs besoins respectifs et de discuter des enjeux régionaux de développement touristique. Notons également l'arrivée d'Organisation D dans le décor, soit une deuxième organisation [*autochtone*].

Un dernier obstacle se dresse devant la création de Cassiopée : le dirigeant d'Organisation E doit convaincre son CA, ainsi que les autorités [*autochtones*] du bien-fondé de ce partenariat interculturel, puisque ces derniers s'y opposent pour des raisons historiques et socio-culturelles (*pressions politiques, historiques et socio-culturelles*).

Bien que les dirigeants soient parvenus à surmonter ces problèmes externes, ceux-ci ne sont pas disparus pour autant. En effet, ils demeurent présents durant toute la collaboration. Non seulement ils sont interreliés, mais ils vont également influencer des problèmes subséquents.

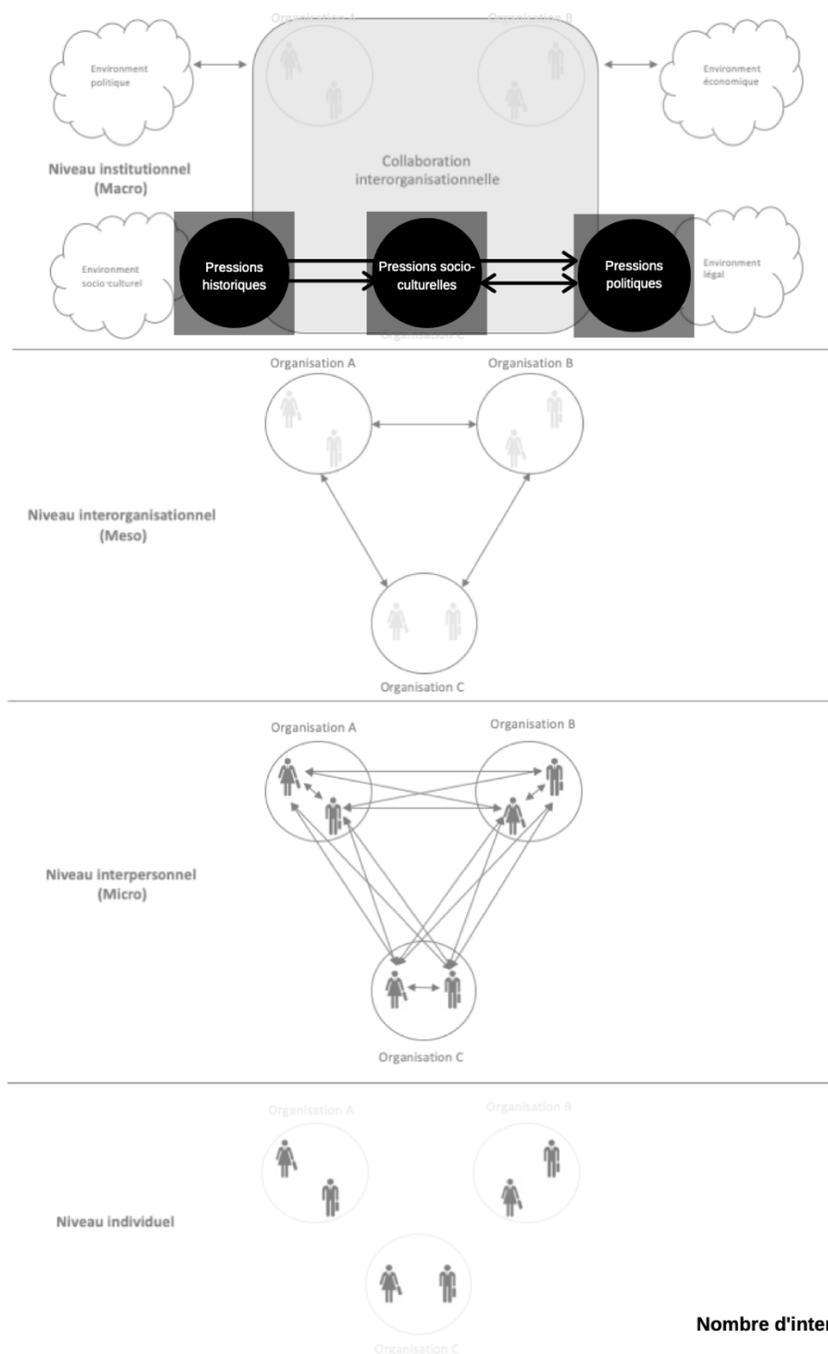


Figure 4.7 Première vague des problèmes de Cassiopée

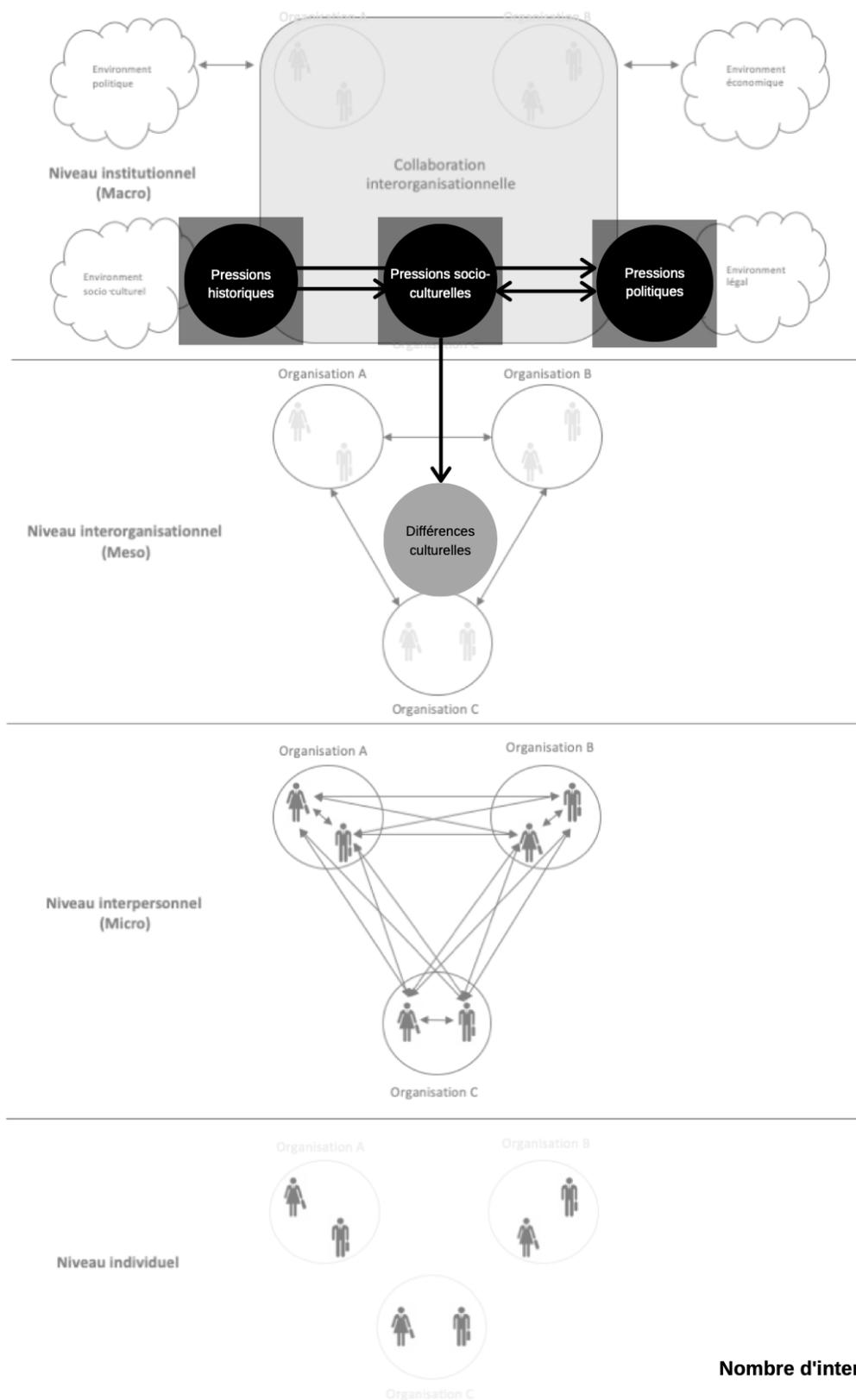
B) Phase 2 : Lancement

Alors que la première vague est composée exclusivement de problèmes externes, la deuxième vague fait place à un problème interorganisationnel. Celui-ci est illustré sur la Figure 4.8.

2^e vague : différences culturelles

Influencées par les *pressions socio-culturelles*, les *différences culturelles* se sont manifestées dès la phase de *lancement*. Non seulement Cassiopée regroupe deux nations très différentes, mais celles-ci vivent séparément. Il en résulte ainsi une méconnaissance de l'autre culture. Cela est d'autant plus vrai pour les Allochtones, puisque ces derniers vont peu ou pas du tout dans les communautés [*autochtones*]. Au contraire, les [*Autochtones*] vont «en ville» pour différentes raisons, notamment magasiner, jouer au hockey ou encore aller à l'école. Ces derniers possèdent donc une meilleure connaissance de la culture [*allochtone*].

Notons que l'intensité de ce problème va se faire sentir davantage dans la phase de *croissance* et *d'apogée*. En effet, durant la phase de *lancement*, les dirigeants avancent tranquillement et s'imposent certaines limites. Cette prudence, jumelée à un nombre plus restreint d'employés impliqués, permet de réduire les désagréments des *différences culturelles*. D'ailleurs, lorsqu'un conflit survient, celui-ci est réglé rapidement.



Nombre d'interactions: 5

Figure 4.8 Deuxième vague des problèmes de Cassiopée

C) Phase 3 : Croissance

La phase de croissance est marquée par l'apparition de 6 problèmes (5 relationnels et 1 opérationnel), répartis en deux vagues d'apparition.

3^e vague : *problèmes de communication et gestion complexe des employés partagés*

Les problèmes des phases précédentes font apparaître deux nouveaux problèmes dans la première moitié de la phase de *croissance*.

Dans un premier temps, les *différences culturelles* contribuent à l'essor de *problèmes de communication*. En effet, les deux nations possèdent des langues premières, ainsi que des styles de communication très différents. Il n'est donc pas rare que des malentendus surviennent. Notons que les *différences culturelles* engendrent également un manque de communication. D'un côté, certains employés communiquent peu avec le partenaire, puisqu'ils ne se sentent pas à l'aise de parler dans une deuxième ou troisième langue. De l'autre, les partenaires n'ont pas la même vision du temps et de l'urgence de transmettre certaines informations. À titre d'exemple, les Autochtones tiennent parfois pour acquis qu'une tâche n'est pas accomplie s'ils n'ont pas reçu rapidement une confirmation. Ils prennent donc sur eux de l'accomplir, créant des situations frustrantes où une tâche a été effectuée en double.

Dans un deuxième temps, les *pressions historiques, socio-culturelles et politiques* affectent le processus d'embauche des employés partagés. Non seulement les deux dirigeants doivent s'entendre sur le candidat sélectionné, mais ils subissent également d'énormes pressions externes pour engager des [*Autochtones*]. Bien que la discrimination positive soit justifiée par des raisons historiques et démographiques, elle pose tout un défi aux dirigeants.

Soulignons finalement que les *différences culturelles* complexifient elles aussi la gestion des employés partagés. Ceux-ci doivent naviguer au travers des différentes manières de travailler, parfois contradictoires, de deux organisations. Non seulement les attentes ne sont

pas les mêmes, mais les conditions de travail divergent également. Certains employés deviennent confus, alors que d'autres tentent de tourner la situation à leur avantage.

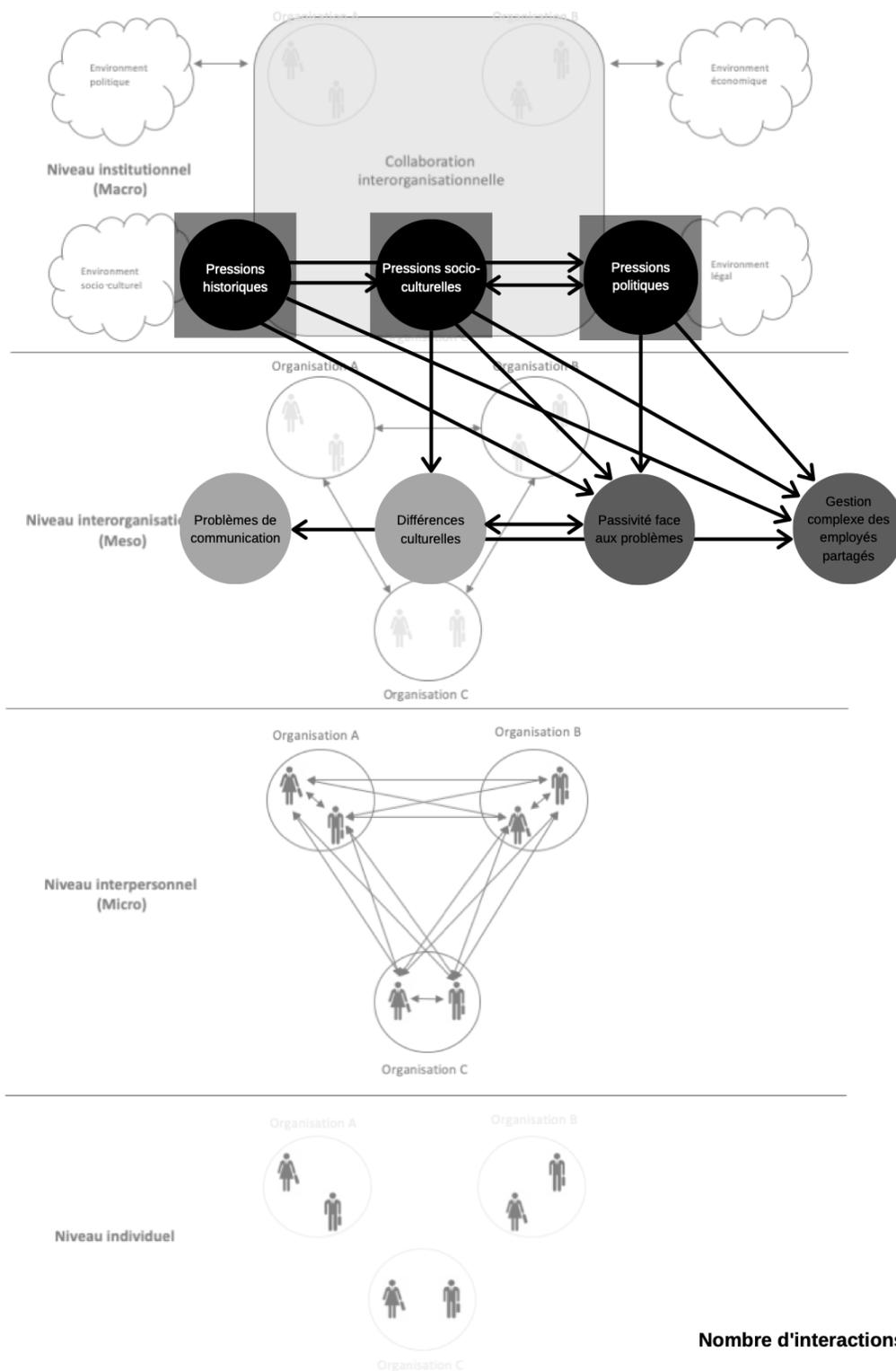


Figure 4.9 Troisième vague des problèmes de Cassiopée

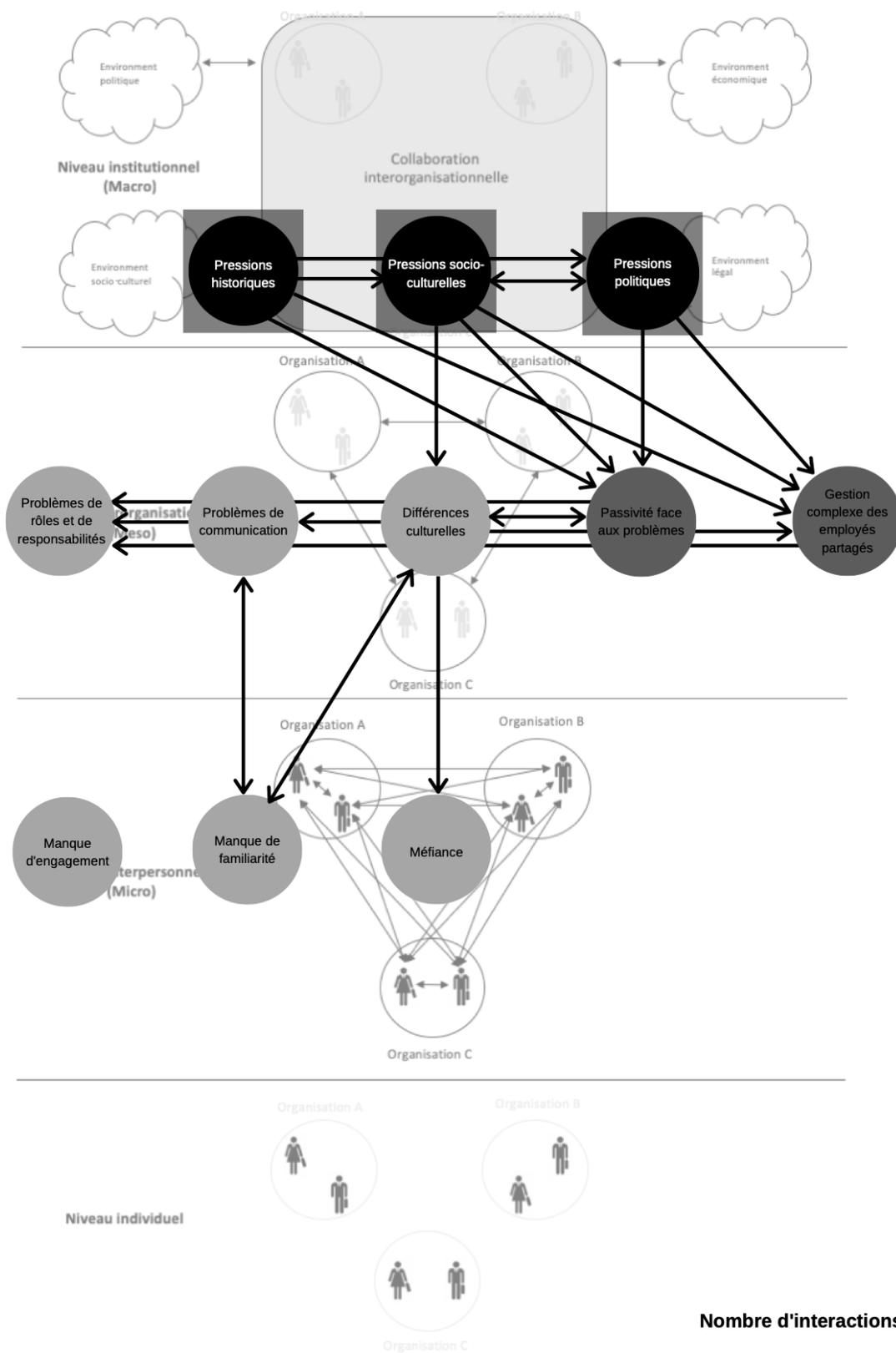
4^e vague : *Problèmes de rôles et de responsabilités, manque de familiarité, manque de confiance et manque d'engagement*

Soulignons d'abord que les *problèmes de communications* et la *gestion complexe des employés partagés* ont contribué à l'émergence de *problèmes de rôles et de responsabilités*. D'un côté, le manque de communication au sujet des implications d'être un employé partagé crée de la confusion quant aux rôles et aux responsabilités de ceux-ci. De l'autre, les employés partagés reçoivent parfois des directives opposées de la part des dirigeants. Bien qu'ils aient chacun un dirigeant «dominant», l'autre dirigeant demeure un supérieur hiérarchique.

Les *problèmes de communications* entravent également le développement de liens amicaux. En effet, certains employés interagissent peu ou pas du tout avec ceux ne parlant pas leur langue première, puisqu'ils ne maîtrisent pas ou manquent de confiance en leur maîtrise d'une autre langue. Il en résulte un *manque de familiarité*, qui est également influencé par les *différences culturelles*. À titre d'exemple, les Allochtones profitent généralement de leur pause dîner pour échanger, alors que les [*Autochtones*] ne parlent pas pendant les repas. Notons également que les Allochtones se mettent beaucoup de pression pour éviter de commettre un faux-pas culturel lorsqu'ils sont en contact avec des [*Autochtones*]. Ils vont donc préférer se rapprocher de leurs collègues allochtones, puisque cela est plus facile. Soulignons finalement que le *manque de familiarité* influence à son tour les *problèmes de communication*, ainsi que les *différences culturelles*.

Quant à la *méfiance*, elle découle principalement des *différences culturelles*. En effet, la méconnaissance de l'autre culture, de même que la divergence de méthodes de travail peuvent générer des perceptions trompeuses sur le partenaire. Il en résulte ainsi un manque de confiance dans les compétences d'un ou de plusieurs collègues. Une perte de confiance peut également survenir à la suite d'un imbroglio culturel.

Finalement, le *manque d'engagement* représente un cas unique, puisqu'il n'est pas interrelié avec aucun autre problème.



Nombre d'interactions: 23

Figure 4.10 Quatrième vague des problèmes de Cassiopée

C) Phase 4 : Apogée

La phase d'*apogée* est marquée par l'apparition de trois nouveaux problèmes (2 interorganisationnels et 1 opérationnel). Notons que ceux-ci concernent principalement une équipe de travail et sont tous interreliés.

5^e vague : *problèmes interpersonnels, passivité face aux problèmes et sentiment d'iniquité*

Soulignons d'abord que les *problèmes de rôles et de responsabilités* prennent de l'ampleur durant la phase d'*apogée*, en particulier dans une des équipes de travail. Il en résulte ainsi des *problèmes interpersonnels*, qui sont aggravés par une *passivité face aux problèmes* et un *sentiment d'iniquité*. Notons également que les *problèmes interpersonnels* engendrent de la *méfiance* et des *problèmes de communication* au sein de cette équipe.

Quant à la *passivité face aux problèmes*, elle provient des *pressions historiques, socio-culturelles et politiques*. En effet, les pressions externes sont très fortes pour embaucher et conserver en poste des [*Autochtones*]. Ainsi, bien que la situation problématique ait été discutée maintes fois, les dirigeants n'ont toujours pas intervenu puisque la personne en question est [*Autochtone*].

Notons finalement que la *passivité face aux problèmes* génère un *sentiment d'iniquité* chez certains employés Organisation C. En effet, ceux-ci dénoncent l'existence d'un système à deux poids, deux mesures au sein de Cassiopée. Les *différences culturelles* affectent elles aussi le sentiment d'injustice, puisque les employés ne possèdent pas les mêmes conditions de travail. Soulignons que le *sentiment d'iniquité* renforce les *problèmes interpersonnels*, en particulier au sein d'une des équipes de travail.

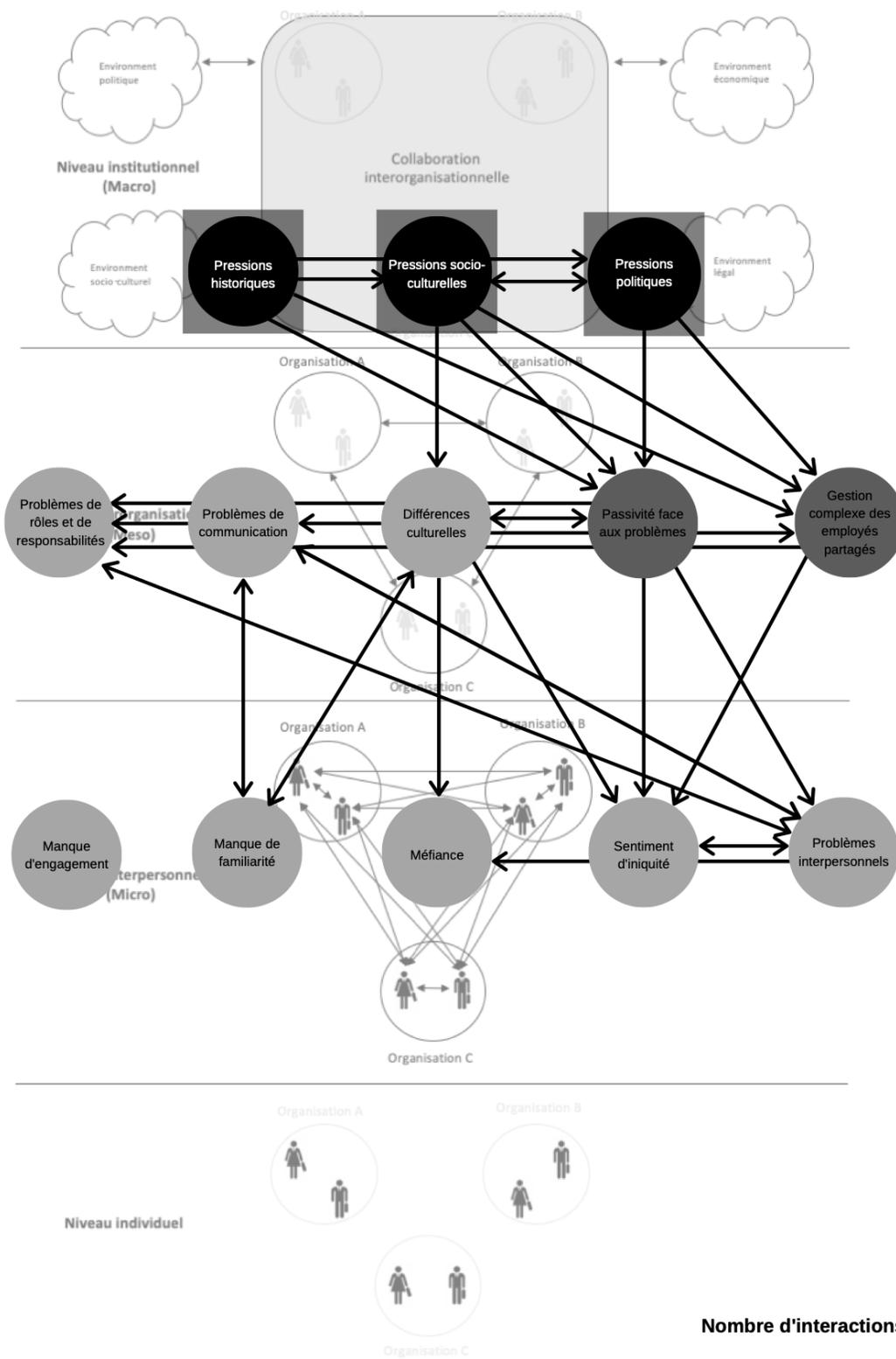


Figure 4.11 Cinquième vague des problèmes de Cassiopée

4.1.3 Orion

4.1.3.1 Présentation de la collaboration

Orion regroupe deux OBNL (Organisation F et Organisation G) et implique présentement 6 employés. Sa principale particularité repose sur la répartition des ressources dédiées selon un ratio «deux-tiers un tiers». Notons que ce déséquilibre de ressources est volontaire et présent dès les débuts de la collaboration.

Dès le début des discussions entourant une possible alliance pour les marchés hors-Québec entre Organisation F et Organisation G, ces dernières effectuent quelques actions communes pour tester leur compatibilité. Les dirigeants déposent ensuite une demande conjointe de subvention gouvernementale. Ils apprennent avec joie l'obtention de cette dernière et c'est ainsi que la collaboration Orion voit le jour.

Considérant qu'Organisation F ne possède pas autant de ressources ni de produits prêts à être exploités à l'international, les dirigeants privilégient un modèle de collaboration «deux-tiers un tiers». De plus, Organisation G possède déjà une expertise sur les marchés internationaux, alors qu'Organisation F a encore beaucoup à apprendre. Organisation F se greffe donc au modèle déjà établi par Organisation G, qui devient de facto le leader de ce partenariat. Alors que les deux directeurs marketing se partagent le volet stratégique, le volet opérationnel s'ancre davantage chez Organisation G. Ainsi, les 3 ressources Organisation G dédiées à Orion travaillent à temps plein sur la collaboration, tandis que les 2 ressources Organisation F y travaillent à temps partiel.

Lorsque le directeur marketing d'Organisation F part en congé parental, Organisation G accepte d'en prendre davantage sur ses épaules pour compenser. Ce qui devait être une situation temporaire s'éternise, puisque le directeur marketing repart deux autres fois en congé parental, avant de quitter son poste peu de temps après. Cette situation engendre des frustrations de part et d'autre. D'un côté, Organisation G se sent obligé d'en faire plus pour sauver Orion et devient essoufflé. De l'autre, Organisation F n'arrive plus à prendre sa place dans le partenariat et se sent désavantagé. Bien que les partenaires soient parfaitement

conscients de la situation problématique, ils laissent aller la situation pour différentes raisons. Inévitablement, les problèmes se multiplient et les frustrations s'accumulent.

Quelques années plus tard, Organisation F demande à Organisation G d'effectuer une remise en question de la collaboration, autant en ce qui a trait à sa forme actuelle qu'à son existence. Reconnaissant tous deux que le climat de travail est malsain, ils amorcent un processus de révision du modèle d'affaires avec un consultant. Dès le début du processus, Organisation F et Organisation G doivent «laver leur linge sale en famille». Après avoir analysé différents scénarios, Orion sélectionne un nouveau modèle de gouvernance, ainsi que de nouveaux processus à mettre en place. Or, la démission du dirigeant d'Organisation G, suivi de l'embauche d'un dirigeant intérimaire pour une période de 6 mois, force un arrêt temporaire du processus de révision. Si certains processus ont pu être implantés, le nouveau modèle de gouvernance devra quant à lui attendre l'arrivée du nouveau dirigeant d'Organisation G. En effet, les deux dirigeants devront apprendre à travailler ensemble avant de décider s'ils opérationnalisent le modèle sélectionné, soit la création d'une cellule autonome.

Tel qu'illustré par la Figure 4.12, Orion a expérimenté quatre phases du cycle de vie d'une collaboration. Dans un premier temps, la phase de *pré-partenariat* (#1) s'étend sur une période d'un an. La collaboration entre ensuite dans la phase de *lancement* (#2) pour une durée de 3 ans. Bien que le nombre et l'ampleur des projets communs augmentent durant la phase de *croissance* (#3), les nombreux problèmes empêchent Orion d'exploiter la collaboration à son plein potentiel. Dû à sa passivité face aux problèmes, Orion demeure environ 7 ans dans la phase de croissance, soit trois fois plus que le modèle de Caffyn (2001). Finalement, la décision d'entamer un processus de révision de la gouvernance avec un consultant propulse Orion dans la phase d'*après-vie* (#6).

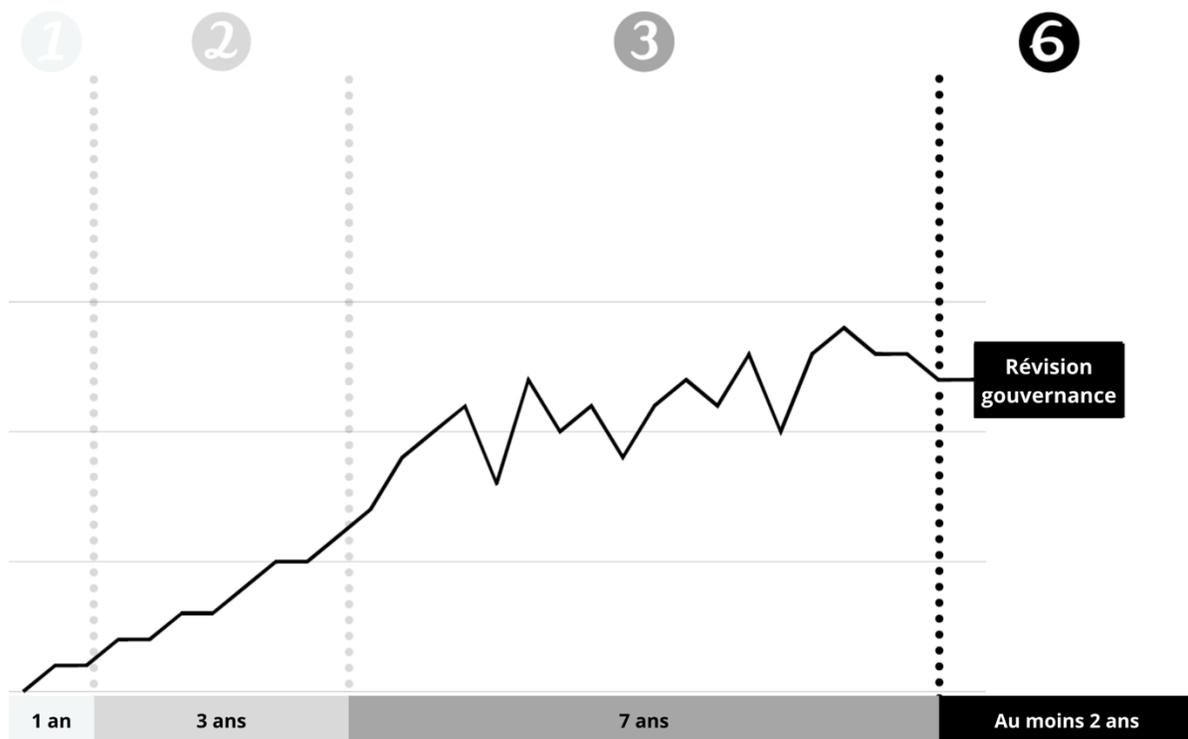


Figure 4.12 Cycle de vie d'Orion

4.1.3.2 Principaux problèmes

Tel qu'illustré par le Tableau 4.5, l'analyse des données a permis d'identifier 20 problèmes vécus par Orion. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre catégories : 12 problèmes relationnels, 6 problèmes opérationnels, 1 problème stratégique et 1 problème externe. Contrairement aux cas d'Andromède et de Cassiopée, Orion n'a pas expérimenté de problèmes personnels.

Tableau 4.5 Structure de données – Problèmes d'Orion

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories
Personnalités des employés	Problèmes interpersonnels	Problèmes relationnels
Besoin de tout contrôler		
Réticence au changement		
Comportement protectionniste – Mon carré de sable, pas touche!		
Mauvaise foi	Opportunisme	
Opportunisme		
Climat de travail pas sain	Climat de travail malsain	
Jalousie – Sentiment d'être désavantagé	Sentiment d'iniquité	
I seul représentant par salon, toujours le même		
Organisation G est le contact principal/la référence, même pour les entreprises Organisation F		
Problèmes de confiance	Méfiance	
Manque de considération – de reconnaissance de l'expertise d'Organisation F	Manque de reconnaissance	
Pas assez d'interactions Organisation G- Organisation F	Manque de familiarité	
Rôles qui ne sont pas clairement définis	Problèmes de rôles et responsabilités	
Problèmes de communication – Déséquilibre d'informations	Déséquilibre d'informations	
Manque de sentiment d'appartenance	Manque de sentiment d'appartenance	
Cultures d'entreprise différentes	Différences culturelles	
Déséquilibre d'engagement – de pouvoir	Déséquilibre pouvoir	
Déséquilibre de produits	Déséquilibre de produits	Problèmes opérationnels
Déséquilibre d'expertise	Déséquilibre d'expertise	
Déséquilibre de ressources	Déséquilibre de ressources	
Manque d'argent pour mettre en place la structure autonome	Gouvernance inappropriée	
Absence d'une structure autonome		
Congés parentaux à répétition	Instabilité des ressources humaines	
Roulement de dirigeants chez Organisation G		
Roulement de personnel chez Organisation F		
Situation problématique connue, mais non-réglée	Passivité face aux problèmes	
Mauvais timing pour adresser les problèmes		
Différentes visions pour l'avenir	Vision stratégique non-partagée	Problèmes stratégiques
Pression des parties prenantes	Pressions socio-économiques	Problèmes externes
Stratégie nationale-provinciale à définir		

A. Problèmes relationnels (12)

a. Climat de travail malsain

Le *climat de travail malsain* a été identifié par tous les participants comme étant un des principaux problèmes vécus par Orion. Ce problème relationnel réfère à une ambiance de travail jugée désagréable et qui n'est pas propice à l'accomplissement des objectifs établis. Soulignons que cette perception négative de l'atmosphère de travail doit être répandue au sein des employés impliqués dans la collaboration. Autrement, il ne s'agit pas d'un *climat de travail malsain*, mais plutôt d'une insatisfaction personnelle. Différents types d'ambiance peuvent être considérés comme malsaines (ex : conflictuelle, compétitive, démotivante, sous pression, abusive). Notons également qu'un *climat de travail malsain* peut engendrer des répercussions psychologiques tels que la dépression et l'épuisement professionnel.

Dans le cas d'Orion, les participants ont principalement évoqué les frustrations qui s'accumulent et qui rendent l'atmosphère de travail difficile à supporter. Ces frustrations provenaient notamment du *déséquilibre de ressources*, de l'*instabilité des ressources humaines* et de *problèmes interpersonnels*.

Ça crée beaucoup de frustration! Beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup. Et donc, de l'essoufflement. (Participant #22)

Mais en même temps, ben on vivait des frustrations aussi de, bon, on aimerait ça que ce soit autrement, mais on le dira, mais pas trop, parce que, on le sait bien que notre partenaire en mène plus large que nous autres là-dedans. Donc, il y a une limite à dire à l'autre que tu n'es pas d'accord. (Participant #18)

Eux, ils étaient avancés. Nous, on a embarqué, pis on changeait souvent de personne qui était impliquée dans le processus. Eux, il y avait une frustration qu'ils voulaient avancer, pis nous, on était comme, on se sentait comme le boulet qui a embarqué dans le bateau. (Participant #11)

Non, méfiance! Méfiance, méfiance! Méfiance, carrément. Indifférence, ça, j'aurais pu vivre avec ça. Mais méfiance, au point de dire «tu ne parles pas, tu ne dis pas un mot! Pis tu t'assois, pis t'écoutes». Ben voyons donc! Écoute ben! (Participant #3)

D'une certaine manière, le *climat de travail malsain* est la somme de tous les problèmes vécus par Orion. Chaque nouveau problème qui se développe affecte négativement l'ambiance de travail et rend chaque tâche plus difficile à accomplir. Par conséquent, les

participants développent une perception négative de la collaboration, qui peut aller jusqu'à la mise en doute de son succès.

Pis, ça fait des années, j'entendais l'équipe qui était là avant, [*tel employé*] aussi, c'était comme tout le temps... Orion, c'est, ce n'était pas toujours facile. Ce n'était pas toujours rose-rose. Même à l'interne, ici, tu parles d'Orion, pis tout le monde est comme «Pffff [*soupir désespéré*]». C'est un peu n'importe quoi! Parce qu'ils ont, on a eu des histoires de, de toute sorte avec Organisation G. De façon générale, avec ce qu'ils ont entendu, il n'y a pas grand monde ici - comme je dis, ça l'a changé dans la dernière année - qui avait confiance ou qui croyait en ce partenariat-là. (Participant #11)

D'ailleurs, un *climat de travail malsain* est non seulement propice à l'éclosion de nombreux problèmes, mais également au maintien de ceux actuels. Tel que souligné par un des participants, il s'agit d'un cercle vicieux qu'il faut rompre à tout prix. Autrement, cela peut perdurer plusieurs années.

Dans le fond, ils ont dit «Nous, on pense que le, - et ça, on était bien d'accord!-, le climat dans lequel travaille les équipes, ça, ce n'est pas sain. Pis ce n'est pas souhaitable. Donc, quelque part, il faut, il faut rompre le cercle vicieux». (Participant #22)

Un écoeurentite d'ici, de faire comme «On est tanné de se faire imposer des choses, avoir des secrets, avoir du non-dit, avoir des «Ah, ben je pensais que je te l'avais dit»! Non, tu ne me l'as jamais dit! «Ah, ben, nous autres, c'est réglé, on l'a fait» ou «on a pris cette décision-là». Ok, mais on est partenaire! Tu ne peux pas prendre une décision sans consulter ou aviser ton partenaire. Faque, c'était comme une accumulation de...«Ça ne peut plus marcher!» Faque, on a décidé de, d'en discuter. (Participant #11)

b. Déséquilibre de pouvoir

Le *déséquilibre de pouvoir* est considéré comme l'un des principaux problèmes d'Orion (participants #22, #18 et #11). Une asymétrie de pouvoir survient lorsque celui-ci n'est pas distribué équitablement parmi les parties impliquées. Considérant que le pouvoir peut prendre diverses formes (financier, technique, politique, émotionnel, etc.), ce dernier est rarement réparti de manière égale (Tidström, 2014).

Étant aux prises avec de nombreux déséquilibres (de ressources, de produits, d'expertise et d'informations), Orion a subséquemment développé un *déséquilibre de pouvoir* dans lequel Organisation G se retrouve avantagé et Organisation F désavantagé.

[Bourdages] : Donc, un déséquilibre a mené à un autre ? Le déséquilibre de ressources humaines a éventuellement mené à

[Participant #22] : un déséquilibre du partenariat!

[Bourdages] : un déséquilibre de pouvoir ?

[Participant #22] : Oui! Je pense que oui! je pense que oui, parce qu'à quelque part, nous on a beaucoup de produits. Des produits forts. On a le personnel. Et on est, pas pour ma part, mais on est à temps plein sur le dossier. Donc, tout ça fait en sorte que, quelque part, on...Mais pas de pouvoir au sens «abus de pouvoir», tsé ? Pas de pouvoir pour en abuser là! Ce n'est pas ça. Mais que, de fait, ça nous confère plus de force dans ce partenariat-là, effectivement. (Participant #22)

Faque tsé, c'est toujours le rôle de, de, de second. Mais en même temps, on l'a établi de même. Tsé, on l'a établi de même. Les budgets amènent ça. Ils ont des ressources à temps plein, on ne les a pas. (Participant #18)

Nous ne pouvons dissocier cette asymétrie de pouvoir de la répartition des ressources dédiées selon un ratio 2/3-1/3. Alors que les employés d'Organisation G impliqués dans la collaboration y travaillent à temps plein, ceux d'Organisation F n'y travaillent qu'à temps partiel. Inévitablement, les employés travaillant à temps plein possèdent une meilleure maîtrise des dossiers et en assument le leadership. Ils sont également plus susceptibles de présenter un argumentaire solide lors de la prise de décision.

C'est que les budgets, l'argent qui vient de [*tel organisme gouvernemental*] pour payer ses employés-là, elle est aux deux-tiers là-bas, pis au un tiers ici. Faque, automatiquement, il y a plus de ressources là-bas. Donc, je ne suis pas capable, je ne peux pas demander à mes employés de jouer d'égal à égal. Il faut qu'ils aient plus de travail qui soit fait là-bas, il y a plus d'argent qui est mis là-bas en ressources humaines. Tu comprends l'idée? Faque, c'est un peu un cercle vicieux. Le modèle n'est pas fait pour qu'on pilote le dossier d'égal à égal. Il est fait pour qu'on le pilote deux tiers – un tiers. (Participant #18)

De son propre aveu, il n'avait pas un grand leadership là-dedans. Il se sentait déjà, il se sentait un peu à la remorque, mais en même temps, comme il n'était pas capable de faire sa vraie part, de livrer autant que les autres, parce que les autres étaient plus structurés, ben il disait «Je me fie sur eux autres. Des fois, je ne suis pas d'accord. Mais, comme ils font 80% du travail, ben je suis qui moi pour aller leur dire qu'il faudrait le faire autrement!» (Participant #18)

De plus, les employés Organisation F ne sont pas toujours présents lorsque les décisions sont prises, ce qui les empêche d'émettre leur opinion. En effet, tous les employés travaillant à temps plein pour Orion proviennent du bureau d'Organisation G. Ceux-ci se réunissent à chaque semaine, en plus d'avoir la possibilité d'aller voir leurs collègues à leur bureau lorsque des décisions rapides doivent être prises.

La rapidité d'action hein ?! On vit dans un monde très très rapide aussi là. Faque, t'es assis à Organisation G là, pis il y a une décision à prendre. [*Tel employé*] ouvre la porte du bureau de [*tel employé*] «Faudrait faire ça, mais ça presse. Si on manque l'opportunité...[*tel employé*] n'est pas loin, il est impliqué dans le dossier. Qu'est-ce que tu en penses ?» «C'est beau, on y va! Heille, oubliez pas d'informer Organisation F!» [*rites*] Faque, c'est un peu, c'est humain tsé. (Participant #18)

Ben, tsé, du fait qu'eux sont à temps plein sur ça, ils se font des meetings d'équipe. Faque, l'information, elle est partagée. Pis, ils avancent. Mais, nous on est juste comme...des partenaires. On devrait être dans ces rencontres-là, mais eux, c'est des rencontres à chaque semaine. Nous, on ne peut pas être à Organisation G à chaque semaine pour assister aux rencontres. Mais, juste...juste être dans un appel, ou nous faire «Heille, on vient juste d'avoir un meeting d'équipe. Voici ce qui s'est passé». Ben, on n'était pas informés. (Participant #11)

Notons que le déséquilibre de pouvoir s'est amoindri depuis le début du processus de révision de la gouvernance. En effet, le modèle 2/3-1/3 va laisser la place à un modèle davantage d'égal à égal.

Anciennement, ils imposaient [*leur gestion plus hiérarchique*]. Pis là, comme je dis, nous on a comme... «Voici nous ce qu'on veut. Pis, on va tout faire pour arriver aux objectifs que nous on a dans ce regroupement-là». Faque tsé, ça change un peu la donne. Ça change un peu la dynamique, ça change...Mais, il a fallu justement qu'on clarifie, moi et [*tel employé*], en Organisation G, «Ben, ça ne peut plus marcher comme ça l'a marché dans les 9 dernières années». Ils étaient vraiment dominants, pis là nous, on veut que ce soit d'égal à égal. (Participant #11)

c. Différences culturelles

Les *différences culturelles* ont été identifiées comme l'un des problèmes vécus par Orion (participants #18 et #11). Selon Kelly et al. (2002), les problèmes de *différences culturelles* se manifestent lorsqu'il y a une incompatibilité entre les cultures nationales ou organisationnelles des partenaires. Bien que l'incompatibilité soit plus susceptible de survenir lorsque les cultures sont opposées, elle peut également provenir d'une incapacité à faire cohabiter plusieurs cultures ou à trouver un juste milieu.

Dans le cas d'Orion, ce sont les cultures organisationnelles qui s'entrechoquent. Alors qu'Organisation G privilégie une gestion hiérarchique, Organisation F possède plutôt une approche familiale.

Eux, ils sont très hiérarchiques. Nous, on est plus collaboratifs, pis si tu as une opinion, on va la prendre. [...] C'est complètement différent. L'ambiance semble être plus tendue là-bas. (Participant #11)

Mais, c'est une entreprise très, euhm... Plus, très très dans la structure. Beaucoup plus dans la hiérarchie, dans l'approche. Et dans l'établissement de plan et ben, ensuite, une fois qu'on a nos plans, ben on n'en déroge pas. On suit nos plans. Des plans très élaborés, très bien élaborés [...] À l'époque, Organisation F était une boîte beaucoup plus... C'est ça, horizontal. Plus, qui marchait un petit plus sur une base qu'on pourrait dire familiale. (Participant #18)

Cela se répercute notamment dans la manière de gérer un dossier. D'un côté, les employés d'Organisation G gèrent leurs dossiers de A à Z, de manière presque cloisonnée. De l'autre, les employés d'Organisation F travaillent de manière collaborative sur différents dossiers en même temps. Ainsi, aux yeux d'Organisation F, certains employés d'Organisation G ont un comportement protectionniste, ainsi qu'un besoin de tout contrôler. Cette différence de perception a engendré plusieurs *problèmes interpersonnels*.

Encore là, on a une approche un peu différente. Eux, ils ont vraiment une approche, c'est ton dossier, tu le mènes de A à Z. Tandis que nous, on a une approche qui roule dans les deux sens. (Participant #18)

Certains individus, j'ai l'impression que c'était comme «C'est mes affaires, je veux garder le contrôle sur mes affaires! Je n'ai pas besoin de t'impliquer dans ça. C'est moi qui est le spécialiste de ça. Donc, je vais partager avec qui je considère qu'ils ont besoin de le savoir» (Participant #11).

Cette différence de culture organisationnelle s'explique principalement par deux facteurs. Premièrement, les dirigeants ont une grande part à jouer dans l'établissement ou le maintien d'une philosophie d'entreprise. Cela est d'autant plus vrai dans le cas des PME. D'ailleurs, la taille de l'entreprise constitue le second facteur à prendre en considération.

Pis, parce que l'équipe est plus petite, automatiquement, veut-veut pas, tout le monde a plus de chapeaux. Parce qu'on, en termes de types d'actions qu'on fait, on en fait autant qu'eux autres, mais avec moins de ressources. Donc, automatiquement, mes ressources sont plus, plus, elles touchent à plus de choses. Je n'ai pas la taille d'entreprise qui me permet de tout cloisonner et de dire «Toi, tu fais ça. Toi, tu fais ça. Toi, tu fais ça». (Participant #18)

Compte tenu du *déséquilibre de pouvoir*, Organisation G imposait sa manière de gérer plus hiérarchique. Par exemple, un coordonnateur marketing d'Organisation F ne pouvait pas remettre en question une décision prise par un directeur marketing d'Organisation G. C'est quelque chose qui ne se faisait pas à l'interne chez Organisation G.

d. Déséquilibre d'informations

Le *déséquilibre d'informations* constitue l'un des principaux problèmes vécus par Orion (participants #22, #18 et #11). Ce problème relationnel survient lorsqu'un ou plusieurs partenaires refusent de partager ou ne partagent que partiellement les informations et savoir-faire nécessaires au bien-être du partenariat. Cela peut non seulement provoquer des répercussions négatives sur les autres aspects relationnels de la collaboration, mais cela empêche également les organisations de créer un effet de synergie mutuellement bénéfique et d'exploiter le plein potentiel de la relation (Tidström, 2014).

Dans le cas d'Orion, le *déséquilibre d'informations* est intrinsèquement lié au *déséquilibre de ressources*. En effet, les employés Organisation G génèrent un nombre élevé d'informations en l'absence des employés d'Organisation F. Ce sont également les employés Organisation G qui sont désignés comme étant le contact principal pour toutes communications externes. Le partage d'informations est donc tout un défi pour Organisation G, qui reconnaît qu'il y a place à l'amélioration.

Oui, ben je dirai le dernier [*problème*], pis ça, c'est vrai partout et c'est vrai dans tout, mais le fait d'avoir deux équipes pas à la même place, c'est justement la communication. C'est-à-dire qu'on, on...n'est...On n'est pas assez, ben...On n'est pas encore assez structuré ou efficace ou je ne le sais pas dans nos processus de communication. [...] C'est-à-dire que comme beaucoup de choses transitent par ici, ce n'est pas facile pour nous... de mettre toute cette information à disposition du partenaire. C'est plus ça. (Participant #22)

Il y a encore des défis de, de...partage d'informations, s'assurer que on est au fait de ce qui se passe. Souvent, je reçois de l'information, parce qu'ils m'envoient une facture à payer. «Ok, mais ça vient de ?» « Ah, ben on ne te l'avait pas dit. Ah, ben on a fait ça!» «Ben oui, mais c'est la moindre des choses de nous informer. (Participant #11)

Le *déséquilibre d'informations* peut donc être en partie expliqué par un manque de temps, ainsi que la nécessité de poser des actions rapides. D'ailleurs, Organisation F éprouve parfois les mêmes difficultés de transmission d'informations envers Organisation G.

Tsé, être à l'écoute de ce que l'autre dit, mais aussi compléter sur des éléments que peut-être que le partenaire ne sait pas. Ce qui se passe au quotidien, parce que, ou bien ils connaissent [*nos partenaires externes*], mais nous on leur parle sur une base régulière. Donc, s'il y a des nouveautés ou des choses qui s'en viennent que, qu'on n'a peut-être pas eu la chance de partager. Pis c'est humain. Nous aussi, il y a des choses qu'on devrait leur dire, qu'on ne dit pas. Pas parce qu'on veut le cacher, c'est juste que la vie va vite, pis «Ah, j'ai oublié de vous dire telle affaire». (Participant #11)

Néanmoins, Organisation G refuse volontairement de partager certaines informations avec Organisation F. Un exemple qui est revenu souvent durant les entrevues concerne l'absence de rétroactions suites aux actions de représentation.

Par exemple, moi je demandais après les événements de représentation, «On peut-tu avoir un topo ? C'était quoi les highlights ? De quoi vous avez parlé ? Quelle entreprise a été mis de l'avant davantage ? C'était quoi les nouveautés que les gens ont cherché ?» «Ah, ben, tu liras mon rapport que je vais envoyer à [*tel organisme gouvernemental*]». «Non, je ne veux pas lire un rapport, je veux que tu me parles et que tu me dises si ça été un bon salon ? Des belles rencontres ? Des demandes d'information ou des suivi à faire ?». Mais c'était comme «Ben, tu liras le rapport». (Participant #11)

e. Manque de familiarité

Le *manque de familiarité* constitue l'un des problèmes vécus par Orion (participants #3 et #11). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires ne se connaissent pas suffisamment au niveau professionnel et/ou personnel. En effet, un nombre insuffisant d'interactions sociales ou professionnelles peut engendrer des difficultés au sein de la collaboration. Bien que ce soit normal au début d'une collaboration, le manque de familiarité devient problématique lorsqu'il perdure dans le temps.

Dans le cas d'Orion, les employés impliqués dans la collaboration se réunissent tous ensemble seulement 2 fois par année. Ces réunions sont d'ordre strictement professionnelles. Par conséquent, les employés ont peu ou pas d'occasions de développer des liens interpersonnels avec les employés de l'organisation partenaire.

Mais, tout le noyau ensemble, on se voit deux fois par année! Pour des meetings qui durent genre de 9h00 à 15h00. C'est interminable. Pis, il y a genre 75 000 points à couvrir, parce qu'on ne se voit pas souvent. Faque, fréquence des meetings, c'est limité. (Participant #11)

Indubitablement, le *manque de familiarité* complexifie le travail d'équipe. Du côté opérationnel, il est primordial de connaître les forces et les faiblesses de ses collègues afin d'optimiser la répartition des tâches. Quant au côté relationnel, il est plus ardu de faire confiance à quelqu'un qu'on connaît peu. D'ailleurs, les *problèmes interpersonnels* sont plus susceptibles de survenir entre deux personnes qui n'ont pas eu l'opportunité d'apprendre à se connaître.

Pis, à un moment donné, j'y ai dit «Regarde, c'est parce qu'on ne se connaît pas non plus». Faque, à un moment donné, je suis allé dîner avec lui. Pis j'ai voulu, tsé des fois, quand on ne se connaît pas, on a des perceptions erronées de la personne. (Participant #3)

f. Méfiance

La *méfiance* est un problème qui a été souligné par tous les participants d'Orion. À l'opposé de la confiance, la *méfiance* réfère à l'état d'esprit d'une personne qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un, ne croyant pas en sa bienveillance ou en sa capacité à respecter ses engagements. Notons que la *méfiance* peut mettre en doute les intentions de l'autre partie, mais également ses compétences. La *méfiance* se manifeste généralement lorsque deux partenaires ne se connaissent pas suffisamment ou lorsque l'un d'eux perd la confiance de l'autre.

Bien qu'elle ait été mutuelle entre certains employés, la *méfiance* était surtout canalisée envers Organisation G. En effet, l'équipe d'Organisation F ne croyait pas qu'Organisation G représentait équitablement les intérêts des deux organisations. Compte tenu du ratio 2/3-1/3 des ressources dédiées, les employés d'Organisation F ne travaillaient qu'à temps partiel sur les dossiers d'Orion. Ainsi, ils n'étaient pas toujours témoins des prises de décision ou des actions de représentation.

Je pense que c'est la confiance [*le pire problème*]. Comme je dis, nous, on n'avait pas confiance en eux, parce qu'on pensait - c'était une perception- qu'ils parlaient, qu'ils mettaient davantage [*leur entreprise de l'avant*]. Pis eux, ils étaient frustrés qu'on n'avait pas confiance, parce qu'ils disaient «Faites-nous confiance, on le fait! On le fait notre travail, on parle des deux [*organisations*]». Mais nous, on n'avait comme pas de, pas de suivi. Pas de preuve que tout était bien fait. Faque, c'était vraiment un manque de confiance qu'on avait de notre côté. (Participant #11)

En fait, on était vraiment rendu...à un problème de confiance. Ben, de manque de confiance. Donc, avec des récriminations, des mises en doute, euh...des suspicions. Tsé, au Québec, on dit «où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie!». C'est ça! On est des humains. (Participant #22)

Le doute a été aggravé par un problème de *déséquilibre d'information*. À titre d'exemple, Organisation G refusait fréquemment de partager ses premières impressions au retour d'une action de représentation. Organisation F devait attendre qu'un rapport complet soit rédigé avant d'y avoir accès.

Faque tsé, quand moi, je me souviens d'avoir même, à un moment donné, demander directement à [*tel employé*], là ça fait quelques années de ça, mais ça me revient encore. «Tu reviens d'une tournée, je veux savoir, comment ça s'est passé ? C'est quoi le son de cloche ? Je m'en vais rencontrer des [*partenaires externes*], ils savent que tu es allé en France». «Euh, ben...Tu vas recevoir le rapport comme d'habitude». «Je sais que tu vas faire ton rapport, ce n'est pas ça ma question. Je veux ton feeling. Tu arrives de là. Ça sent tu bon ? Sont-tu intéressés?» Tsé, quand tu as à tirer les vers du nez de quelqu'un que tu sens qui ne veut pas parler. Et là, tu raccroches, pis tu dis non, non. Ça ne se peut pas là! Je suis placé dans une situation que, que moi, je ne suis pas confortable là-dedans. (Participant #18)

Notons que certains employés d'Organisation F ont également été témoins de comportements opportunistes de la part de Organisation G. Ainsi, bien que la confiance globale d'Organisation F envers Organisation G se soit améliorée, ces employés ont conservé une méfiance envers certains employés d'organisation G.

g. Manque de reconnaissance

Le *manque de reconnaissance* a été identifié comme un des principaux problèmes vécus par Orion (participants #18, #3 et #11). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle un des partenaires n'apprécie pas à sa juste valeur les compétences de l'autre ou ne le démontre pas.

Dans le cas d'Orion, le *manque de reconnaissance* est canalisé envers Organisation F. Bien qu'il y ait réellement eu un *déséquilibre d'expertise* favorisant Organisation G, celui-ci s'est amoindri au fil du cycle de vie. Or, aux yeux d'Organisation G, la perception de supériorité technique est demeurée.

Ils ont la perception aussi qu'on est junior, qu'on connaît ça moins qu'eux, parce que les personnes en place font ça depuis des années, quinze ans et plus. (Participant #11)

Je serais parfaitement capable de représenter Orion tout seul dans une prochaine mission à l'étranger tsé. Si lui, il tombe malade. Ou, s'il ne peut pas. Ou, je sais tu moi! Mais dans sa tête à lui, il n'en est pas question! [...] Il pense que je ne suis pas capable, parce qu'à un moment donné, il a dit à mon patron «Si [*tel employé*] m'accompagne en France, il ne faudrait pas qu'on perde des parts de marché!» (Participant #3)

Pis, le directeur en Organisation G, ça fait des lunes qu'il est là. Faque tsé, encore là, c'est une impression de «y'a un junior qui nous joue dans les pattes!» Mais j'ai un objectif clair de mon dirigeant, de dire «ben, c'est vers là qu'on s'en va». Donc, même si je suis junior, j'ai un objectif, je vais m'en aller vers l'objectif qui est un objectif commun. Ben, il y avait toujours la perception du «green qui vient nous mettre des bâtons dans les roues, ralentir les choses. Nous, on veut avancer, mais lui veut comprendre. Pis, il veut être sûr que». Faque, il y avait toujours un petit peu de ça. (Participant #11)

Ce manque de reconnaissance amène notamment des *problèmes interpersonnels* et aggrave le *sentiment d'iniquité*.

h. Manque de sentiment d'appartenance

Le *manque de sentiment d'appartenance* est également un des principaux problèmes rencontrés par Orion (participants #22, #18, #3 et #11). Ce problème relationnel réfère à une situation dans laquelle les personnes impliquées ressentent peu ou pas de fierté de faire partie d'un groupe socio-professionnel distinct.

Dans le cas d'Orion, les conditions n'étaient pas propices au développement d'un sentiment d'appartenance commun. Premièrement, la répartition des ressources dédiées selon un ratio 2/3-1/3 s'est avéré être un obstacle majeur. Du côté d'Organisation F, le fait de travailler uniquement à temps partiel sur les dossiers d'Orion n'a pas été suffisant pour qu'ils s'y sentent émotionnellement reliés. Quant à Organisation G, le fait de travailler presque'exclusivement entre employés d'Organisation G a renforcit le sentiment d'appartenance à Organisation G et non pas à Orion.

Tsé, ton équipe là, quand tu travailles dans une boîte là, ton équipe là, leur équipe, c'est l'équipe d'Organisation G. Ça, c'est clair, pis c'est normal. Je pense qu'ils ne connaissent même pas tous les employés ici. Tsé, on est quand même loin. On ne se voit pas. (Participant #18)

Deuxièmement, aucun employé n'a été embauché lors de la création d'Orion. En effet, ce sont des employés d'Organisation G qui sont devenus les principaux acteurs de cette collaboration. Ceux-ci ont continué à effectuer les mêmes tâches, de la même manière, mais pour deux organisations au lieu d'une. La situation aurait donc pu être totalement différente si de nouveaux employés avaient été engagés.

Tandis que si c'était, si par exemple, on avait plutôt, [*si les deux anciens dirigeants*] à l'époque avaient dit plutôt «Bon, ben on va engager des externes pour faire ça», donc on va mandater, ou des nouveaux employés, on va trouver des mandataires. Ben le mandataire, il serait assuré de, peut-être qu'il aurait eu un bureau à quelque part, mais il serait assuré de venir travailler à l'autre place de temps en temps. Pour s'assurer de bien saisir, pis tout ça. Mais ça n'a pas été ça la dynamique. La dynamique, c'est qu'il y avait déjà des employés là-bas, on s'est regroupé. Ils ont continué à faire leurs tâches, mais pour deux organisations. Tu vois un petit peu le. Donc, on n'a jamais réussi. (Participant #18)

Notons qu'Organisation G se sent davantage fier et attaché à Orion, mais ils sont certains qu'Organisation F ne les croit pas. Organisation G ressent donc un peu d'amertume et de frustration quand on parle d'Orion.

Je ne suis pas certain que tous les membres de l'[*autre*] équipe se sentent Orion, et je ne suis pas certain non plus qu'ils sont convaincus que nous on est 100% Orion. (Participant #22)

Du côté d'Organisation F, le sentiment d'appartenance a pris beaucoup de temps à construire, notamment parce qu'ils se méfiaient d'Organisation G. Aujourd'hui, ce sentiment est très variable d'un employé à un autre. De plus, certains doutent encore du sentiment d'appartenance d'Organisation G à Orion. À titre d'exemple, Participant #3 a développé un certain sentiment d'appartenance. Cependant, comme il a été témoin de comportements opportunistes de la part d'Organisation G, il ne croit aucunement qu'Organisation G possède un sentiment d'appartenance à Orion.

De son côté, participant #11 a réussi à développer – lentement, mais sûrement - un sentiment d'appartenance à Orion. Néanmoins, il est conscient qu'il est l'un des seuls chez Organisation F. Bien qu'il ne mette pas en doute le sentiment d'appartenance d'Organisation G, il émet tout de même l'hypothèse que la collaboration a d'abord été imposée aux employés. Ainsi, leur sentiment d'appartenance n'est survenu que lorsqu'ils ont compris la pertinence d'Orion.

Somme toute, les sentiments d'appartenance envers sa propre organisation (Organisation F ou Organisation G selon le cas) sont très forts, ce qui rend plus difficile de développer un fort sentiment d'appartenance à Orion. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de sentiment d'appartenance à Orion, mais que celui-ci est plus faible que celui aux organisations. C'est

pourquoi les dirigeants ont opté pour la création d'une cellule autonome afin de changer la dynamique.

D'où la solution à laquelle on est arrivé, de dire «On n'en sortira jamais si on ne crée pas une cellule», parce qu'il y a la culture d'Organisation G, il y a la culture d'Organisation F. Mais Orion, si on y croit, et on veut le faire évoluer, il va falloir qu'on lui donne sa propre culture. Et pour ça, il va falloir que les employés, qui peuvent très bien être [*tel employé*] ou [*tel employé*] ou un employé ici, mais il va falloir que le chapeau qu'ils portent, c'est qu'ils sont des employés d'Orion. Avant d'être des employés d'Organisation G ou de Organisation F. Faque, c'était ça le virage qu'on s'apprêtait à prendre, pour faire évoluer ça. (Participant #18)

i. Opportunisme

L'*opportunisme* a été soulevé comme un des problèmes d'Orion par deux participants (participants #3 et #11). Par définition, une personne opportuniste priorise toujours ses propres intérêts et ce, même si cela est fait au détriment des autres. Dans un contexte interorganisationnel, un comportement opportuniste réfère à «une transgression des normes d'une relation commerciale spécifique par des comportements tels que se soustraire à ses obligations, profiter des zones grises dans les contrats et exiger des concessions injustes lorsque les conditions du marché le permettent»⁵¹ (Ganesan et al., 2010 : 362). Assurément, les partenaires qui ont été lésés peuvent ressentir de la colère, de la déception, se sentir trahis et même avoir envie de se venger (Ganesan et al., 2010). Cela peut facilement engendrer des *problèmes interpersonnels* et de la *méfiance*.

Dans le cas d'Orion, certains employés Organisation F considèrent qu'Organisation G fait preuve d'*opportunisme*. En effet, ceux-ci sont convaincus qu'Organisation G privilégie ses intérêts au détriment de ceux d'Organisation F.

C'est sûr qu'il a un parti pris! On le voit là. On le voit dans les résultats. On le voit dans les... Dans la façon que l'Organisation G est représentée au détriment d'Organisation F. Je l'ai entendu quand j'étais à [*tel évènement*] la première année! Il parle, exemple, il parlait beaucoup plus de [*telle entreprise*] que du [*telle entreprise*] tsé! Il parlait de [*telle entreprise*] comme étant un prix de consolation. (Participant #3)

51 Traduction libre.

Le *déséquilibre de ressources*, le *déséquilibre d'informations* et la *méfiance* ont certainement influencé la perception qu'Organisation G est opportuniste. Étant moins impliqués dans les dossiers et n'ayant pas accès à toutes les informations nécessaires, les employés Organisation F ont de la misère à croire sur parole Organisation G.

j. Problèmes de rôles et de responsabilités

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* ont été identifiés par un des participants comme un problème à résoudre (participant #3). Ceux-ci se manifestent généralement par une confusion quant aux responsabilités de chacun des partenaires (Kelly et al., 2002; Mele, 2011). Cela se produit lorsque les organisations n'ont pas déterminé les rôles de chacun ou lorsque ces derniers sont mal compris ou contestés. En effet, un partenaire peut être insatisfait de la nature ou du degré de responsabilité octroyé (Mele, 2011).

Dans le cas d'Orion, les *problèmes de rôles et de responsabilités* se manifestent de deux manières différentes. Dans un premier temps, le rôle d'Organisation F semble ambiguë. En effet, la répartition des ressources dédiées à 2/3-1/3 implique un engagement moindre d'Organisation F dans la collaboration. On pourrait penser que ça relègue Organisation F à un rôle de second ou de partenaire minoritaire. Pourtant, officiellement, Organisation F n'est pas le second d'Organisation G. Le volet stratégique est même divisé 50-50. Or, le fait que les décisions stratégiques soient prises de manière équitable amène les employés d'Organisation G à attendre davantage d'implication de la part d'Organisation F dans le volet opérationnel et ceux d'Organisation F à vouloir prendre une plus grande place. Cela est impossible, puisque la collaboration repose sur une structure organisationnelle asymétrique. Cela crée donc une immense confusion autour de la dynamique qui devrait prévaloir entre Organisation F et Organisation G.

Dans un deuxième temps, ce problème se transpose dans les relations entre employés possédant le même rôle dans leur organisation respective. C'est notamment le cas des délégués commerciaux. L'arrivée d'un deuxième délégué commercial chez Orion a semé, et sème toujours, la confusion. Officiellement, les deux délégués sont considérés égaux. Or, la réalité est beaucoup plus complexe. D'une part, Organisation G agit avec le délégué

d'Organisation F comme s'il était un assistant venu aider le délégué Organisation G qui était déjà en place depuis les débuts de la collaboration. De l'autre, Organisation F avance qu'ils sont sur un même pied d'égalité, mais le dirigeant reconnaît que la situation se corse lorsque les budgets permettent d'envoyer un seul délégué pour des actions de représentation. En raison du *déséquilibre de ressources, de pouvoir et d'expertise*, c'est toujours le délégué d'Organisation G qui est privilégié.

k. Problèmes interpersonnels

Les *problèmes interpersonnels* ont été identifiés comme un des principaux problèmes d'Orion (participants #18, #3 et #11). Ceux-ci sont provoqués de diverses manières: des employés n'aimant pas ou ne travaillant pas bien en équipe, des personnalités incompatibles, une rivalité entre deux personnes occupant le même poste dans leur entreprise respective ou encore une relation détériorée par des facteurs externes (Kelly et al., 2002; Mele, 2011; Tidström, 2014).

Dans le cas d'Orion, les *problèmes interpersonnels* sont principalement dû à des comportements anti-collaboratifs, tels que le besoin de tout contrôler, le manque de respect et la réticence au changement.

Tsé, même si c'est tous du monde de bonne volonté, il y a des gens qui travaillent plus de façon «ça, c'est mon dossier. Je suis l'expert là-dedans, pis je le travaille». Ben, évidemment, dans un contexte de collaboration, quand quelqu'un travaille de même, ton partenaire, il est plus frileux. (Participant #18)

«C'est mon carré de sable, c'est mes clients! C'est mes contacts». Ça l'a pris beaucoup de temps avant que je sente vraiment une ouverture. Il a fallu que je joue du coude, pis que j'aïlle au-devant. (Participant #3)

Tu vas parler avec [*tel employé*] après, lui avec [*tel autre employé*], ça s'accroche tout le temps! Parce que [*tel autre employé*], il parle à [*tel employé*] comme s'il était son père et non son partenaire. Genre, «tu devrais faire ça! Tu aurais dû faire ça! Tu n'as pas fait ça! Heille, j'aurais besoin de ça!». Ce n'est pas d'égal à égal. (Participant #11)

Bien qu'ils en ressentent les répercussions, les participants considèrent que certains traits de personnalité sont difficilement modifiables. Ils ont donc tendance à tolérer les comportements anti-collaboratifs au lieu de tenter de les changer. La situation aurait probablement été différente si la relation avait été d'égal à égal.

1. Sentiment d'iniquité

Le *sentiment d'iniquité* constitue l'un des principaux problèmes vécus par Orion (participants #22, #18, #3 et #11). À l'opposé de l'équité, l'iniquité est ressentie lorsqu'une personne considère vivre une situation d'injustice flagrante. Précisons qu'il s'agit ici d'une perception et non pas d'une réalité objective. Ainsi, une personne peut ressentir un *sentiment d'iniquité* peu importe les circonstances.

Bien que volontaire, la structure organisationnelle basée sur un ratio 2/3-1/3 a contribué à l'éclosion de plusieurs problèmes. En effet, les nombreux déséquilibres - de ressources, de produits, d'expertise, de pouvoir et d'informations - ont engendré un *sentiment d'iniquité* chez Organisation F. Ceux-ci se sentent désavantagés par rapport à Organisation G.

Et puis, si je le regarde de leur regard, c'était un peu «Ah, on a euhm, on a un regard à la limite un peu condescendant de, on a, il n'y a pas assez de joueurs au même niveau». [...] Et donc, eux, ils sont à l'étape de consolider, nous on est à l'étape de, d'avancer. Tsé, ce n'est pas vrai que c'est clair de même, mais c'est un peu la perception. (Participant #18)

Ce *sentiment d'iniquité* est d'autant plus présent lorsqu'on s'attarde à certaines situations particulières. À titre d'exemple, Orion n'envoie qu'un seul délégué commercial lors de la grande majorité de ses activités de représentation à l'étranger. Le délégué commercial d'Organisation G est toujours privilégié au détriment de celui d'Organisation F.

Évidemment, on n'envoie pas toujours deux délégués commerciaux. Premièrement, on n'a pas les moyens ni en ressources humaines, ni en billets d'avion, ni en hôtel, etc. Pis quand on envoie juste un, c'est évidemment toujours celui d'Organisation G. Parce que, euh... à ce moment-là, ben c'est le seul, comme il est à temps plein, qui a pris le temps minimalement de maîtriser l'ensemble [*de nos organisations*]. (Participant #18)

Moi, récemment, j'ai vécu une frustration, parce que j'avais... En m'envoyant en Europe pis au Mexique, j'avais compris que c'est moi qui ferais les missions étrangères sur les marchés établis, qui sont plus faciles à entretenir, pis que ça serait [*tel employé*] qui ferait les missions commerciales sur les marchés émergents, comme l'Asie. Puis, l'Allemagne. Qui sont plus difficiles à percer, puisqu'il a plus de millage, pis tout ça. Mais non, ça l'air que ce n'est plus ça là. Il va y aller tout seul! Il va y aller tout seul. (Participant #3)

Autre exemple : Organisation G a été désigné comme étant le principal contact d'Orion pour toutes communications externes. Cela crée des situations délicates, notamment lorsque les communications concernent seulement Organisation F.

B. Problèmes opérationnels (6)

a. Déséquilibre d'expertise

Le *déséquilibre d'expertise* a été identifié comme l'un des problèmes vécus par Orion (participants #18 et #11). Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle il existe un écart important entre les compétences et/ou les savoir-faire des partenaires.

Dans le cas d'Orion, le *déséquilibre d'expertise* concerne un savoir-faire en particulier, soit le marketing hors-Québec. Bien que les employés Organisation F soient expérimentés sur les marchés intra-Québec, leurs connaissances quant aux spécificités des marchés internationaux étaient limitées. Au contraire, l'équipe Organisation G possédait une expérience d'une quinzaine d'années à ce niveau. Ce *déséquilibre d'expertise* est d'autant plus important compte tenu qu'Orion ne vise que les marchés hors-Québec. Il y avait donc beaucoup d'apprentissage à faire du côté d'Organisation F afin de réduire l'écart d'expertise.

Donc, c'est ça, le leadership était beaucoup là-bas, parce qu'aussi, ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que quand les deux organisations ont choisi de travailler ensemble, l'Organisation G avait déjà une expertise assez intéressante au niveau de, au niveau d'un PMI structuré là. Un plan marketing international structuré, connaissance des marchés, des compétences dans la boîte qui avaient quand même, surtout sur le marché de France, d'Europe francophone, qui était déjà expérimenté. Tandis qu'ici, il y avait un PMI, mais le PMI, c'était plus une espèce de fourre-tout de toutes les actions individuelles, pis là je caricature, parce que c'est toujours plus facile, ce n'est pas extrême comme ça, mais bon, [...] Et l'Organisation G, eux, avait un vrai plan marketing. Qui avait une logique, qui peut marcher ou pas marcher, mais en tout cas, ils étaient beaucoup plus structurés. Donc, quand ils se sont arrimés, c'est beaucoup plus Organisation F qui est venu s'attacher à la locomotive qui était l'Organisation G en se disant «On va apprendre»! (Participant #18)

b. Déséquilibre de produits

Le *déséquilibre de produits* est considéré comme l'un des principaux problèmes vécus par Orion (participants #22, #18 et #11). Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle il existe un écart important entre la qualité, le nombre et/ou la diversité des produits et services offerts par les partenaires. Selon les participants, l'offre de produits touristiques prêts à être exploités à l'international n'est pas équivalente dans les deux organisations. Il existe un *déséquilibre de produits* à l'avantage d'Organisation G. Cela amène donc des défis d'équité dans les actions promotionnelles.

c. Déséquilibre de ressources

Le *déséquilibre de ressources* a été identifié comme étant le principal problème vécu par Orion, toutes catégories confondues. Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle il existe un écart important entre les ressources – humaines, financières, technologiques – dédiées à la collaboration par les partenaires.

Bien que volontaire, le modèle de collaboration privilégié par Orion, soit une répartition des ressources dédiées selon un ratio 2/3-1/3, a engendré un important *déséquilibre de ressources*. Alors que les directeurs marketing se partagent le volet stratégique à 50-50, la réalité est tout autre pour les employés s'occupant du volet opérationnel. Jusqu'à récemment, cette équipe regroupait deux ressources Organisation G à temps plein et une ressource Organisation F à temps partiel. Le volume de ressources dédiées était donc nettement plus élevé du côté de Organisation G.

Là, au niveau opérationnel, nous ils sont deux à temps plein. Alors que dans Organisation F, ils sont deux à temps très partiel. C'est-à-dire qu'ils sont l'équivalent d'une journée et demie par semaine. (Participant #22)

Eux, ils ont une équipe qui travaille à temps plein sur le projet. Nous, on a des ressources qui sont dédiées à temps partiel. Faque, le niveau d'implication, déjà en partant, est moins important. Pis Orion, c'est, c'était eux. Ils étaient depuis plusieurs années sur le marché international, pis on a décidé de se greffer à eux. Faque, on est comme venu embarquer dans quelque chose qui était déjà enclenché. Faque, on était comme le nouveau dans un projet qui était déjà enclenché avant par l'Organisation G. Le développement à l'international. (Participant #11)

Notons également que les responsabilités du directeur marketing d'Organisation F correspondaient à celles du directeur marketing d'Organisation G, ainsi que celles du délégué commercial d'Organisation G. Exerçant davantage de responsabilités, le directeur marketing d'Organisation F avait donc moins de temps à consacrer à Orion.

Ensuite, la personne qui a été nommée à la direction du marketing dans Organisation F il y a je ne sais plus combien de temps. Il y a peut-être 8 ans, 10 ans. C'était un jeune professionnel qui, lui, là encore, on arrive dans ressources disponibles, mais il était Directeur marketing, pis il était aussi, c'est lui qui s'occupait de tout le réseau de distribution, tout le développement des affaires avec le réseau de distribution. Ok ? Donc il était Directeur marketing intra- et hors-Québec, hein ? Autrement dit, il faisait ce que je faisais moi, plus tout ce que fait [*tel employé*]. (Participant #22)

Les nombreuses absences prolongées du directeur marketing d'Organisation F ont aggravé le *déséquilibre de ressources*, puisque celui-ci englobait désormais le volet stratégique. En effet, Organisation G a dû redoubler d'efforts pour maintenir la collaboration en place.

[Bourdages] : Mais, au départ, c'était pour compenser ?

[Participant #22] : Ah! Au départ, clairement! Ben clairement! Pas le choix! Pas le choix, dans le sens que nous, en bon partenaire, tu as un déficit de ressources là, on ne va pas s'arranger pour que ça tombe là! On va mettre l'épaule à la roue. (Participant #22)

Non, mais quand bien même que ça disait «Eux font ça, eux font ça, eux font ça», à partir du moment où il y a congé parental à répétition, absence de ressources, il aurait fallu compenser pareil. Peu importe. (Participant #22)

Au fil du temps, un cercle vicieux s'est ancré au sein de la collaboration. Essoufflé, Organisation G voudrait qu'Organisation F en fasse davantage. Or, Organisation F n'arrive plus à faire sa place face à un partenaire de plus en plus dominant. Cela crée donc des frustrations de part et d'autre.

Ouais, pis c'est comme un couple hein?! C'est un jeu qui se joue à deux. Souvent, moi je fais souvent le parallèle, parce que le principe est le même. Une collaboration, c'est une collaboration. Que ce soit professionnel ou personnel. C'est, on est dans la même game. Ça se joue à deux. À un moment donné, ben il y a un, à la limite, qui va dire «Ouais, mais tu n'en fais pas assez!» et là l'autre va dire «Mais tu ne me laisses pas la place pour le faire!» [rires] Pis quand je te challenge, tu n'es pas content! Faque, tu veux le faire, fais-le! Continue. Mais ne viens pas te plaindre que tu en fais plus». Tsé, il y a un petit peu de ça là-dedans. Ce n'est pas de même qu'on se parle, mais...C'est plus diplomate, c'est plus diplomatique. (Participant #18)

d. Instabilité des ressources humaines

L'*instabilité des ressources humaines* a été identifié comme un des principaux problèmes d'Orion (participants #22, #18 et #11). Ce problème opérationnel réfère à une situation où le changement fréquent des personnes impliquées dans la collaboration rend difficile l'atteinte des objectifs et le maintien de saines relations interorganisationnelles.

Dans le cas d'Orion, l'*instabilité des ressources humaines* s'est d'abord manifestée chez Organisation F. En effet, le directeur marketing est parti en congé parental à trois reprises. Bien que les employés comprennent la situation, ils en ont tout de même ressenti les répercussions. Après tout, il s'agit d'un poste stratégique pour la collaboration.

Ok, c'est ça, j'hésite entre deux. Il y a deux choses. Je pense, dans le volet opérationnel, le roulement de personnel chez le partenaire, ça été...un GROS défi. (Participant #22)

On a convenu de confier la direction du marketing d'Orion à [*tel employé*]. En se disant, c'est lui la stabilité, en termes de direction, parce que moi, j'avais un, à ce moment-là, un directeur marketing qui était en congé parental à répétition [*rires*]. Qui était super bon, mais veut-veut pas, dans un poste de direction, quelqu'un qui part un an, ça l'a un impact. (Participant #18)

Les répercussions de ce problème ont été décuplées par son caractère répétitif, ainsi que par les mesures de remplacement jugées insatisfaisantes par Organisation G. Soulignons que les participants ont donné des avis contraires quant au remplacement des tâches et des responsabilités du directeur marketing. D'un côté, Organisation G déplore le fait que le directeur marketing n'ait pas été remplacé à chacun de ses congés parentaux.

Et cette personne-là, pis je l'apprécie beaucoup, donc ce n'est pas un jugement, bien au contraire, cette personne-là, il a eu trois enfants. Je ne dirais pas back-à-back, mais presque! Et, deux des trois fois, il n'a pas été remplacé du tout, sur le volet hors-Québec j'entends. Donc, c'est nous qui avons pris la charge. Donc, ça n'a pas aidé le partenaire à se sentir, à récupérer un peu du déséquilibre dans lequel il se sentait déjà. (Participant #22)

De l'autre, Organisation F avance plutôt qu'ils ont toujours remplacé toutes les tâches du directeur marketing. En revanche, cela s'est parfois fait en les redistribuant à l'interne. Ainsi, le coordonnateur marketing a été appelé à remplacer le directeur marketing, tout comme le dirigeant lui-même.

Après que la situation se soit stabilisée chez Organisation F, ce fut au tour d'Organisation G d'être aux prises avec une *instabilité de ressources humaines*. En effet, trois dirigeants se sont succédés sur une période de 2 ans. Cela est d'autant plus problématique en raison de la nature et du timing de ce roulement de personnel. En plus de concerner la haute direction, celui-ci survient alors qu'un processus de révision de la collaboration est en cours avec un consultant externe. Bien que certains nouveaux processus aient pu être implantés, la majorité des recommandations du consultant attendent l'accord du nouveau dirigeant.

e. Passivité face aux problèmes

La *passivité face aux problèmes* a été identifiée par tous les participants comme l'un des principaux problèmes vécus par Orion. Ce problème opérationnel survient lorsqu'un ou plusieurs partenaires reconnaissent le caractère problématique d'une situation, mais n'entreprennent aucune action pour la changer. Notons qu'un problème non résolu peut non seulement s'aggraver, mais également engendrer d'autres problèmes.

Dans le cas d'Orion, la *passivité face aux problèmes* s'est manifestée autant chez Organisation G que chez Organisation F. En effet, les deux organisations étaient pleinement conscientes que leur collaboration éprouvait des difficultés. Bien que certains problèmes aient été discutés, les partenaires n'ont pas tenté de changer la situation. Ils admettent aujourd'hui qu'ils auraient dû adresser les problèmes il y a de ça plusieurs années.

Maintenant, est-ce que quand on a constaté les difficultés de fonctionnement il aurait fallu adresser ça plus vite ? OUI! Je ne sais pas si ça répond à. Ça oui! Ça veut dire, pour moi, c'est quelque chose qu'il aurait fallu adresser il y a au moins 3 ans, si ce n'est pas 4. Mais là, un peu comme tu disais tout à l'heure, ben tsé ça allait vite, pis bon, on était là-dedans. [...] C'est-à-dire que, voilà, c'est un mélange de ça va vite, pis de pelleter par en avant finalement. Un peu de procrastination. (Participant #22)

Pourquoi n'avoir rien tenté pour résoudre les problèmes alors que ceux-ci étaient connus? Un manque de temps, un mauvais timing, ainsi qu'une position de pouvoir inférieure sont parmi les raisons qui expliquent ce phénomène.

Là, il y a beaucoup, il y a eu beaucoup de «On va mettre ça sous le tapis parce que on n'a pas l'énergie, les ressources et le temps de lever ce dossier-là». C'est aller jusqu'à ce qu'il y a un an et demi. C'est des choses qu'on disait, mais qu'on ne cherchait pas à changer, parce qu'on savait que c'était. Tsé, à un moment donné, tu as une montagne devant toi, pis tu sais qu'il faudrait que tu fasses un tunnel pour passer en dessous ou euh, ben tu n'as pas l'énergie pour faire le tunnel. Tu dis «Bon, ben. En attendant, on va la contourner la montagne [*rires*]». C'est un peu ce qu'on a fait pendant, pendant 6-7 ans. Qu'on a choisi d'arrêter de faire il y a un an et demi quand on a dit «Bon, on revoit notre modèle». (Participant #18)

Parce qu'en fait, à ce moment-là, le dirigeant était en fin de, finalement la personne a quitté comme 2 ans plus tard. C'était un moment, une période compliquée pour lui. Faque, il n'aurait pas été en mesure de porter ça. Faque donc, on n'aurait pas... Ce n'était pas un bon moment! Ce n'était pas un bon moment! Faque, ça ne donnait rien. De, de... Mais si nous, on constatait qu'il y avait des disfonctionnements, on n'avait pas les épaules pour adresser ça. Ça n'aurait pas été possible. Ça n'aurait pas été possible. (Participant #22)

Soulignons que dans certains cas, les problèmes n'ont même jamais été discutés. Cela s'explique notamment par la personnalité des employés. En effet, chaque personne possède sa propre manière de gérer les situations problématiques. Ainsi, certains employés préfèrent éviter les conflits.

f. Gouvernance inappropriée

La *gouvernance inappropriée* est considérée comme l'un des problèmes vécus par Orion (participants #22 et #18). Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires considèrent que leur structure organisationnelle amène plus d'inconvénients que de bénéfices. Notons qu'une même structure organisationnelle peut être adéquate pour une collaboration, mais pas pour une autre.

Lors de la création d'Orion, les dirigeants d'Organisation F et d'Organisation G ont privilégié un modèle de collaboration 2/3-1/3. Possédant davantage de ressources et d'expertise en marketing international, Organisation G a endossé le rôle de leader. Bien qu'il soit officiellement établi qu'Organisation G consacre davantage d'heures qu'Organisation F sur les dossiers d'Orion, cela a tout de même engendré des problèmes à la longue. Du côté d'Organisation G, les employés vivent beaucoup de frustrations face au manque d'engagement d'Organisation F. Quant aux employés d'Organisation F, ils ressentent un sentiment d'iniquité, notamment en ce qui a trait à la répartition du pouvoir et au partage d'informations.

Ben, en fait, ça n'a jamais été une acceptation [*d'avoir un rôle de second*], ça été une incapacité de, de, de livrer. Premièrement, le modèle, de la façon dont il est fait, le gros des ressources financières aux ressources humaines est de l'autre côté. Faque, automatiquement, euhm... Moi, je n'ai pas les moyens d'aller accoter, moi je ne peux pas mettre quelqu'un à temps plein. Ce n'est pas parce que je ne veux pas mettre quelqu'un à temps plein sur les mêmes dossiers, c'est parce qu'on a fait le choix que c'est une collaboration deux-tiers un tiers. [...] C'est que les budgets, l'argent qui vient de [*tel organisme gouvernemental*] pour payer ses employés-là, elle est aux deux-tiers là-bas, pis au un tiers ici. Faque, automatiquement il y a plus de ressources là-bas. Donc, je ne suis pas capable, je ne peux pas demander à mes employés de, de jouer d'égal à égal. Il faut qu'ils aient plus de travail qui soit fait là-bas, il y a plus d'argent qui est mis là-bas en ressources humaines. Tu comprends l'idée? Faque, c'est un peu un cercle vicieux. Un, un....le modèle n'est pas fait pour qu'on pilote le dossier d'égal à égal. Il est fait pour qu'on le pilote deux tiers – un tiers. (Participant #18)

Bien que la structure organisationnelle 2/3-1/3 ait pu être appropriée en début de partenariat, cette dernière ne convient plus aux besoins des partenaires. Ceux-ci ont donc entamé un processus de révision de gouvernance avec un consultant. Une nouvelle cellule autonome sera mise sur pied prochainement, conditionnellement à l'approbation du nouveau dirigeant d'Organisation G.

Non, mais honnêtement, l'idéal serait vraiment d'avoir une structure. En fait, c'est d'avoir une organisation... d'avoir une entité à part. Mais à part, pas forcément une entité légale là. Mais effectivement, d'avoir une équipe dédiée. Une équipe opérationnelle dédiée. Euhm... Parce qu'on est que deux partenaires. Si j'étais [*telle collaboration* touristique], ce n'est pas ça que je dirais. Mais parce qu'on est que deux organisations. Moi, je pense que ça m'apparaît optimal d'avoir une équipe opérationnelle dédiée avec un budget de fonctionnement, des plans d'actions établis, mais dont le volet stratégique est supervisé par les deux, les deux organisations. (Participant #22)

Parce qu'en fait, il y aurait quatre personnes dans cette cellule idéale. Pis on le sait, parce que ça fait partie des scénarios qu'on regarde [*rites*] financièrement, pis on n'a pas assez de sous. On aurait une personne au réseau de distribution, une personne aux médias, une personne marketing/développement des affaires, tsé je veux dire tout le volet un peu plus évolution stratégique, pis une personne de soutien. Qui pourrait vraiment apporter un soutien administratif, un soutien commercial, logistique. Ça, ça serait super! Mais, c'est les sous pour cette personne-là qui nous manque. Parce que déjà trois personnes en ressources partagées, c'est tough. Sur le budget, c'est tough. Déjà là, on a de la misère. Mais idéalement, il en faudrait une quatrième. (Participant #22)

C. Problèmes stratégiques (1)

a. Vision stratégique non-partagée

La *vision stratégique non-partagée* a été identifiée comme l'un des problèmes d'Orion (participant #18 et #3). Ce problème stratégique survient lorsqu'il y a un désaccord sur la mission, les objectifs et/ou les stratégies à appliquer (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). Notons qu'il est possible que les partenaires possèdent différentes visions stratégiques, mais qu'ils n'en soient pas tous conscients.

Dans le cas d'Orion, l'approche plus progressiste d'Organisation F contraste avec l'approche traditionnelle d'Organisation G. En effet, Organisation F rencontre de la réticence au changement chez Organisation G lorsqu'ils souhaitent explorer de nouvelles pistes afin d'innover et de mieux répondre aux besoins du client de demain. Organisation G désire plutôt continuer de miser sur les stratégies gagnantes qui ont permis à Orion de se rendre où il est aujourd'hui.

Mais, si j'ai quelque chose que je voudrais, que en fait, que je pense qui aurait pu faire évoluer les choses, pour ma part, c'est en demande à mon voisin, c'est une plus grande ouverture sur l'énergie mise sur l'exploration de nouveaux sentiers, de nouvelles façons de faire. Plutôt que la protection des acquis. On y va tranquillement, il y a des choses qui ont été tentées, mais... Pour moi, ce n'est clairement pas suffisant. On est beaucoup plus encore dans la protection du modèle, des acquis, des façons de faire au niveau du réseau de distribution que dans la recherche de comment on va rejoindre le client du futur ? De quelles

façons ? Pis euh, sous quel angle ? Pis quand tu travailles à deux, ben tu amènes ces points-là, mais il, tu ne fais pas évoluer l'autre tant qu'il n'est pas prêt à le faire. Forcer quelqu'un à faire un pas, ça ne marche pas. C'est ça. (Participant #18)

À un moment donné, il s'est fâché fort contre moi, car j'ai osé dire que ça serait l'occasion de rajeunir [*notre image de marque*]. Heille là, ça ne marchait plus! Là, il était fâché que j'aie dit ce mot-là. [...] Moi, j'aimerais ça qu'Orion se renouvelle. Ça fait 10 ans, on le dit souvent, la cassette là, les speeches là, moi...Je la connais par cœur sa cassette-là! La façon qu'il s'adresse aux tours opérateurs qu'on rencontre dans les shows, tsé, je la connais par cœur, parce que c'est toujours la même façon. Oui, c'est très traditionnel, pis pour lui, c'est ça qui marche. Pis, tsé, je ne sens pas qu'il y a de la place à, tsé, «Heille! On essaies-tu ça de cette façon-là ? Essayons un autre angle!» Il y a beaucoup de réticence au changement. (Participant #3)

D. Problèmes externes (1)

a. Pressions socio-économiques

Les *pressions socio-économiques* ont été identifiées comme étant un problème ayant affecté Orion (participant #22, #18 et #11). Ce problème externe réfère à une situation dans laquelle les partenaires ressentent une influence négative provenant du contexte social et/ou économique.

Dans le cas d'Orion, les *pressions socio-économiques* se manifestent de deux manières différentes. Dans un premier temps, les partenaires ressentent une certaine pression de la part de leurs [*partenaires externes*]. Certains doutent de la pertinence d'Orion, alors que d'autres craignent que leurs intérêts ne soient pas représentés de manière équitable lors des actions promotionnelles. Organisation F et Organisation G doivent donc jongler avec cette pression supplémentaire et limiter ses effets nocifs sur leurs relations interorganisationnelles.

Dans un second temps, soulignons que le Québec n'a pas encore définie sa stratégie territoriale pour vendre le Québec à l'international. Par conséquent, c'est difficile pour Orion de développer sa vision stratégique à moyen et long-terme sans savoir comment ils vont s'insérer dans la logique provinciale. Selon les participants, les décisions stratégiques de Québec exerceront une grande influence sur le maintien, la modification ou l'arrêt des collaborations interorganisationnelles.

4.1.3.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Dans la section précédente, les principaux problèmes d'Orion ont été présentés de manière thématique, soit selon quatre catégories : relationnels, opérationnels, stratégiques et externes. Tel qu'illustré par le Tableau 4.6, la présente section incorpore désormais les deux approches analytiques de cette étude - cycle de vie et multi-niveaux.

Tableau 4.6 Analyse mise en commun – Problèmes d'Orion

Phases du cycle de vie Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	6. Après-vie
Interpersonnel				
			Problèmes interpersonnels	
			Méfiance	
			Manque de familiarité	
			Opportunisme	
			Climat de travail malsain	
			Sentiment d'iniquité	
			Manque de reconnaissance	
Interorganisationnel				
		Déséquilibre d'informations		
		Déséquilibre de pouvoir		
		Problèmes de rôles et responsabilités		
			Différences culturelles	
			Manque de sentiment d'appartenance	
		Déséquilibre de ressources		
		Déséquilibre de produits		
		Déséquilibre d'expertise		
			Instabilité des ressources humaines	
			Passivité face aux problèmes	
			Gouvernance inappropriée	
			Vision stratégique non-partagée	
Institutionnel				
			Pressions socio-économiques	

Légende :

Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

Gris rayé = Problèmes stratégiques

Noir = Problèmes externes

A) Phase 2: Lancement

La phase de *Lancement* est marquée par l'apparition de six problèmes, soit trois relationnels et trois opérationnels. Afin de mieux décortiquer leurs interactions, ceux-ci ont été regroupés selon deux vagues d'apparition.

1^{ère} vague : *Déséquilibre de ressources, déséquilibre de produits et déséquilibre d'expertise*

La première vague d'apparition de problèmes survient dès le début de la phase de Lancement. En optant pour un modèle de collaboration 2/3-1/3, les fondateurs d'Orion ont volontairement établi une relation asymétrique. Une telle dynamique amène certainement son lot de défis, notamment la gestion des déséquilibres inhérents.

Alors que le *déséquilibre de ressources* est une conséquence directe du choix du modèle de gouvernance, le *déséquilibre de produits* et le *déséquilibre d'expertise* sont plutôt le reflet d'une asymétrie antérieure à la collaboration. En effet, contrairement à Organisation F, Organisation G possédait déjà une vaste expérience sur les marchés Hors-Québec. D'ailleurs, cette asymétrie a certainement joué un rôle déterminant dans la sélection du modèle de gouvernance 2/3-1/3.

Cependant, la répartition asymétrique des ressources dédiées contribue au maintien, voir à l'élargissement du *déséquilibre d'expertise*. Ne travaillant qu'à temps partiel sur les projets d'Orion, les employés Organisation F ont beaucoup moins d'opportunités de rattraper le niveau d'expertise internationale de Organisation G. De plus, la forte notoriété des produits d'Organisation G, déjà établis sur la scène internationale, laisse peu de place à l'émergence de nouveaux produits, ce qui désavantage encore une fois Organisation F.

Soulignons que ces trois déséquilibres sont non seulement interreliés, mais possèdent une grande influence sur l'apparition de problèmes subséquents. Tel qu'illustré sur la Figure 4.13, ces trois problèmes opérationnels constituent le noyau principal des problèmes d'Orion.

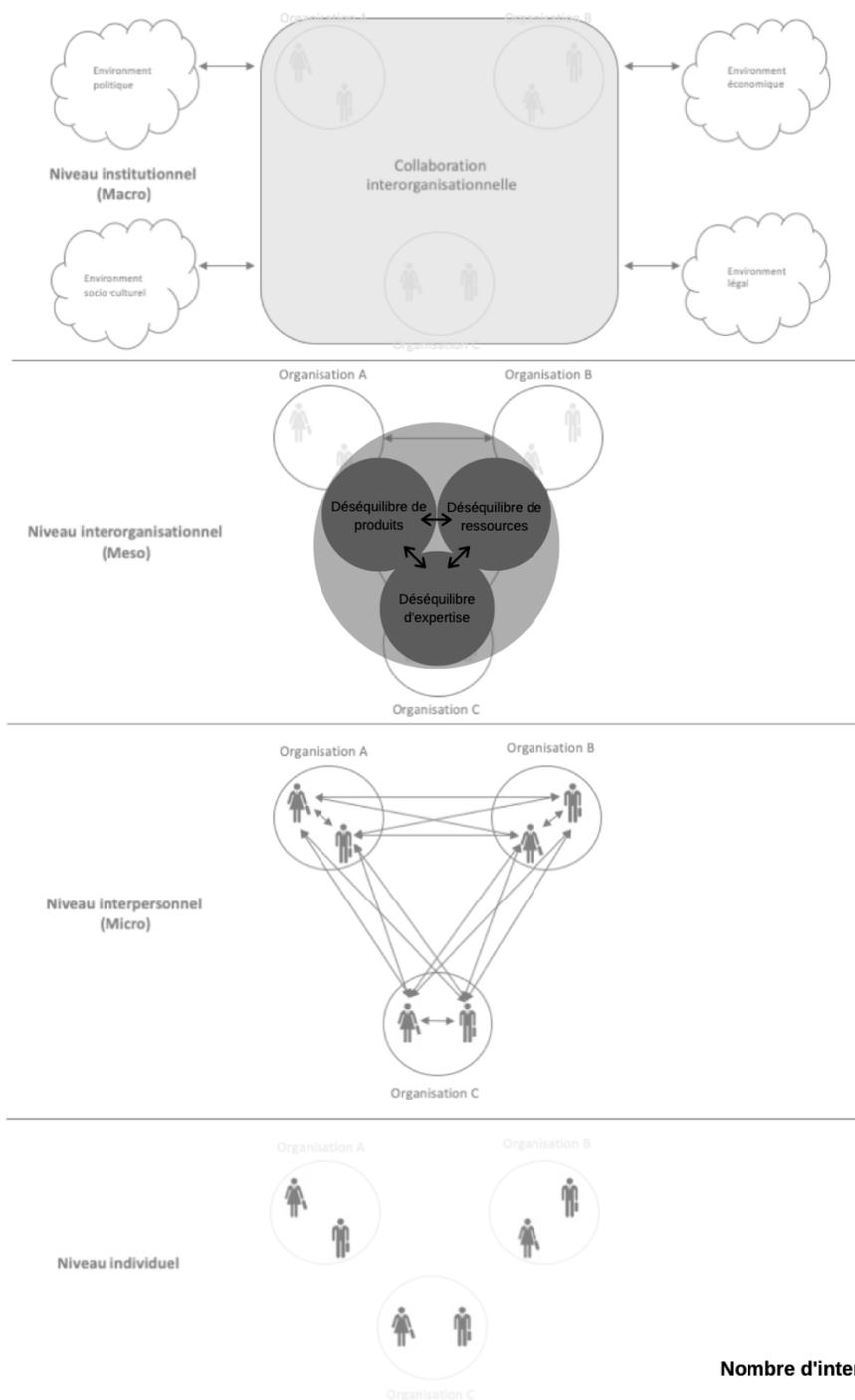


Figure 4.13 Première vague des problèmes d'Orion

2^e vague : Problèmes de rôles et de responsabilités, déséquilibre d'informations et déséquilibre de pouvoir

Suite à une première vague de problèmes à saveur opérationnelle, la deuxième vague revêt plutôt un caractère relationnel. Tel qu'illustrés sur la Figure 4.14, les *problèmes de rôles et de responsabilités*, le *déséquilibre d'informations* et le *déséquilibre de pouvoir* sont tous des conséquences directes des problèmes de la première vague.

Avantageant tous Organisation G, les trois déséquilibres initiaux (*ressources, produits et expertise*) ont engendré une confusion autour du rôle d'Organisation F. Bien que les décisions stratégiques se prennent de manière équitable, l'asymétrie grandissante entre les partenaires confère un rôle de second à Organisation F. Cette dualité de dynamiques interorganisationnelles - paritaire et asymétrique - crée des attentes contradictoires quant aux rôles et responsabilités des partenaires.

Se mêlant aux déséquilibres initiaux, les *problèmes de rôles et de responsabilités* ont contribué à l'émergence d'un *déséquilibre d'informations*, puis d'un *déséquilibre de pouvoir*. Travaillant à temps plein sur les projets d'Orion, les employés Organisation G ont non seulement généré la majorité des communications internes, mais ils étaient également désignés comme contact principal pour toutes communications externes. Le partage d'informations est rapidement devenu un défi pour Organisation G, ainsi qu'un sujet de discorde entre partenaires. En raison de son implication moindre, Organisation F ne recevait que les informations jugées nécessaires par Organisation G. Certains employés Organisation G allait même jusqu'à refuser de fournir certaines informations.

Plus l'écart se creuse entre les partenaires, moins les décisions stratégiques sont réellement paritaires. Bien qu'elles soient effectuées de manière conjointe, celles-ci sont davantage influencées par Organisation G. En effet, les employés Organisation G sont capables d'amener un meilleur argumentaire, puisqu'ils possèdent toutes les informations nécessaires, l'expertise requise et une meilleure maîtrise des dossiers. Un *déséquilibre de pouvoir* est ainsi créé, aggravant par le fait même les *problèmes des rôles et de responsabilités* et le *déséquilibre d'informations*. Interreliés, ce groupe de problèmes

relationnels se transforme en cercle vicieux et accélère la cadence d'apparition des problèmes dans la phase de Croissance.

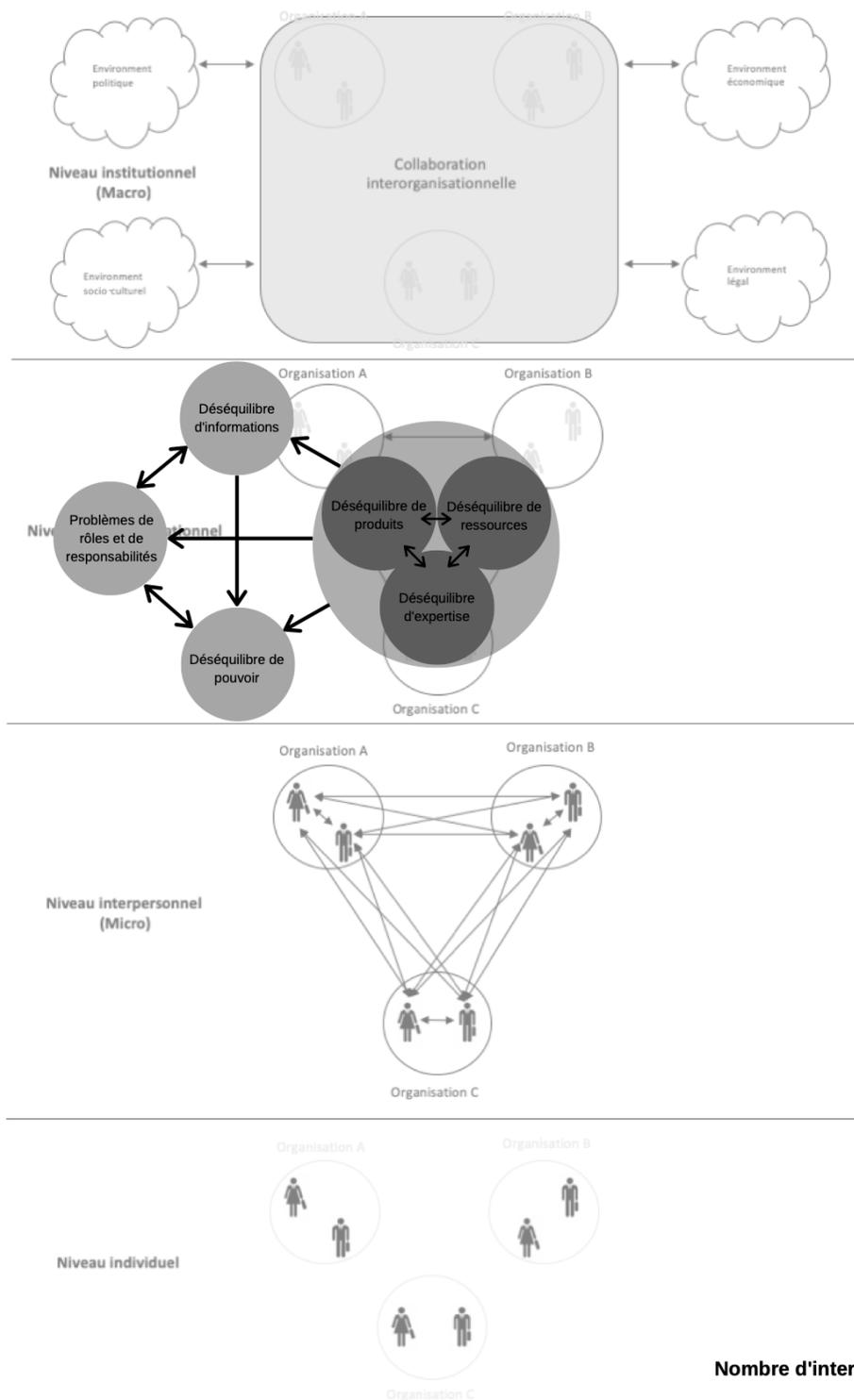


Figure 4.14 Deuxième vague des problèmes d'Orion

B) Phase 3: Croissance

La phase de *Croissance* est marquée par l'apparition de quatorze problèmes, soit neuf relationnels, trois opérationnels, un stratégique et un externe. Ceux-ci sont présentés en deux vagues d'apparition des problèmes. Notons toutefois que les deux vagues surviennent dans un court laps de temps au début de la phase de Croissance.

1^{ère} vague : *Sentiment d'iniquité, Méfiance, Opportunisme, Problèmes interpersonnels, Climat de travail malsain et Instabilité des ressources humaines*

Malgré la présence de plusieurs déséquilibres, Orion poursuit sa conquête des marchés hors-Québec. Les partenaires doivent non seulement gérer davantage de projets, mais également les conséquences des problèmes de la phase précédente. Alors que ces derniers se situaient au niveau interorganisationnel, les nouveaux problèmes se situent majoritairement au niveau interpersonnel.

Les déséquilibres interorganisationnels ont d'abord engendré un fort *sentiment d'iniquité*. En effet, bien que le *déséquilibre de ressources* soit volontaire, la prolifération des déséquilibres ne l'est pas. Par conséquent, les employés Organisation F se sentent désavantagés face à Organisation G et ce, sur de nombreuses facettes de la collaboration.

De concert avec les *déséquilibres d'informations et de pouvoir*, ce *sentiment d'iniquité* a favorisé l'apparition d'un sentiment généralisé de *méfiance* envers Organisation G. D'ailleurs, certains employés Organisation F ont été témoins de comportements *opportunistes* de la part d'Organisation G, ce qui amplifie leur sentiment de *méfiance*. Soulignons que plus la *méfiance* prend de l'ampleur, plus la perception d'*opportunisme* sera forte.

Cet amalgame de problèmes interorganisationnels et interpersonnels a non seulement conduit à la multiplication des *problèmes interpersonnels*, mais également à l'établissement d'un *climat de travail malsain*. Rappelons qu'un *climat de travail malsain* est non seulement propice à l'éclosion de nombreux problèmes, mais également au maintien de ceux actuels.

Notons finalement que l'*instabilité des ressources humaines* fait figure d'exception, n'ayant pas été engendrée par les problèmes antérieurs et se situant au niveau interorganisationnel. Durant la phase de Croissance, un roulement fréquent de personnel s'est manifesté chez Organisation F. Les nombreux congés parentaux du directeur marketing ont mis une pression supplémentaire sur le *déséquilibre de ressources* et le *déséquilibre de pouvoir*. De plus, cela a engendré de nombreuses frustrations de part et d'autre, contribuant également à l'émergence d'un *climat de travail malsain*.

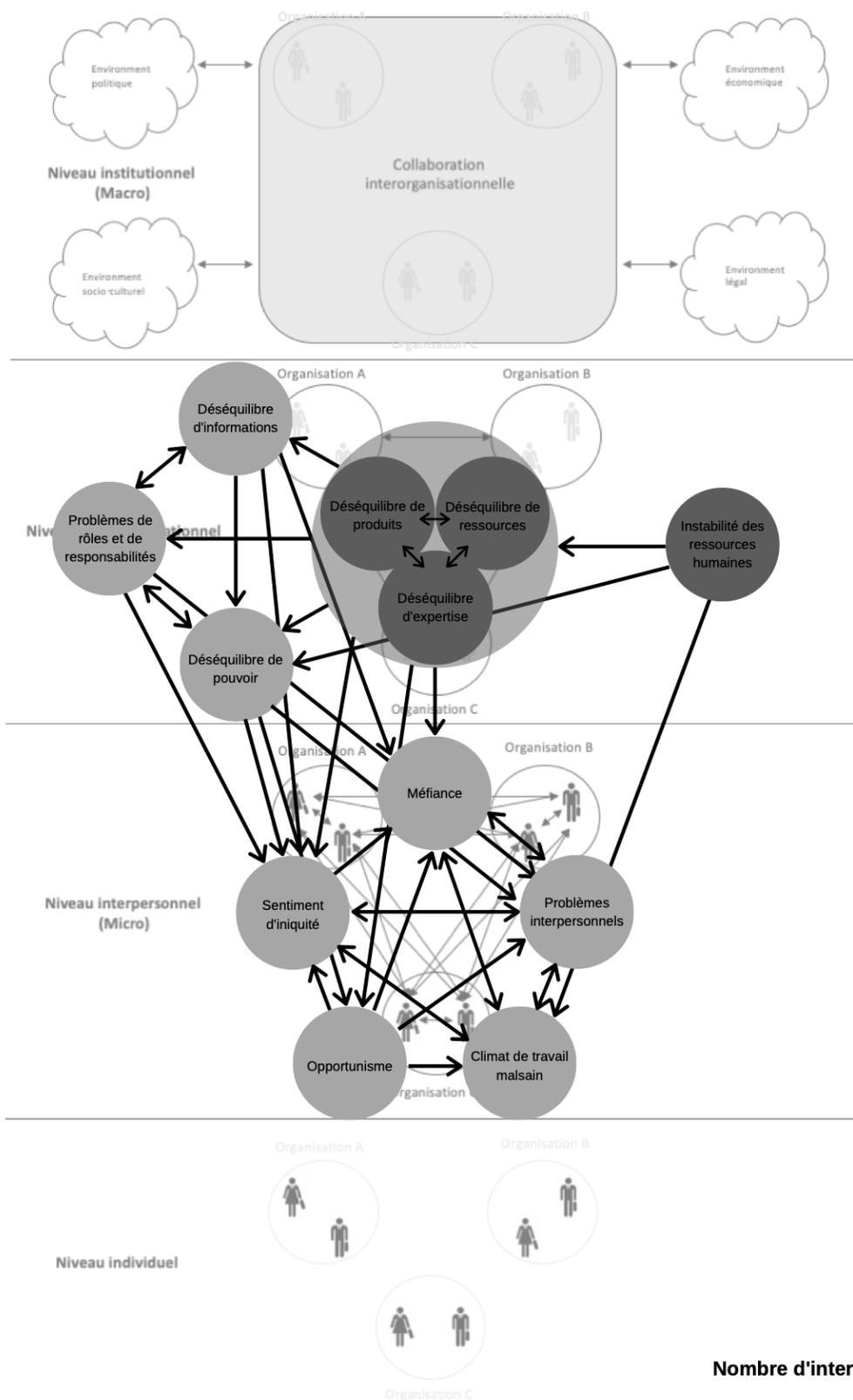


Figure 4.15 Troisième vague des problèmes d'Orion

2^e vague : *Passivité face aux problèmes, Manque de sentiment d'appartenance, Manque de familiarité, Manque de reconnaissance, Différences culturelles, Pressions économiques, Vision stratégique non-partagée et Gouvernance inappropriée*

Le début de la phase de Croissance est une période critique pour Orion. Une deuxième vague de problèmes survient peu de temps après la première, amplifiant *le climat de travail malsain*. Celui-ci va d'ailleurs perdurer pendant plusieurs années, notamment en raison d'un problème opérationnel: *passivité face aux problèmes*. En effet, les deux partenaires étaient pleinement conscients de l'existence de nombreux problèmes - ou d'« irritants » comme ils les surnommaient. Pendant environ 7 ans, aucun des partenaires n'a tenté de changer la situation. Non seulement les problèmes ne se sont pas réglés d'eux-mêmes, mais c'est ainsi que la prolifération des problèmes a continué.

Dans un premier temps, quatre problèmes relationnels se sont ajoutés : *manque de sentiment d'appartenance, manque de familiarité, manque de reconnaissance et différences culturelles*. Notons qu'il s'agit d'éléments présents depuis le début de la collaboration, mais qui ne représentaient pas encore un problème. En effet, il est normal de devoir apprendre à connaître un nouveau partenaire, de sa culture organisationnelle aux employés qui la font vivre. Il faut également un certain temps avant que les employés s'approprient les projets d'une collaboration interorganisationnelle et témoignent leur reconnaissance face à l'expertise du partenaire. Or, dans le cas d'Orion, ces éléments – sentiment d'appartenance, familiarité, reconnaissance et adaptation des méthodes de travail- ne se sont pas développés.

Ces quatre problèmes relationnels sont à la fois des conséquences des problèmes de la phase précédente et des antécédents de ceux-ci. D'un côté, la présence de problèmes comme la *méfiance*, l'*opportunisme*, le *sentiment d'iniquité*, les *problèmes interpersonnels* et un *climat de travail malsain* n'incite pas les partenaires à vouloir se connaître davantage, à développer un sentiment d'appartenance ou à exprimer leur reconnaissance. Quant aux différences culturelles, les partenaires font moins d'efforts pour s'adapter. Inversement, le *manque de familiarité*, le *manque de sentiment d'appartenance*, le *manque de reconnaissance* et les *différences culturelles* alimentent la *méfiance*, les *problèmes*

personnels et un *climat de travail malsain*. Des comportements opportunistes sont également plus susceptibles de survenir dans un tel contexte.

Le début de la phase de Croissance marque aussi l'apparition d'un problème stratégique et d'un problème externe. Alors qu'Organisation G et Organisation F possédaient des visions stratégiques similaires durant la phase de Lancement, un changement de dirigeant ainsi que la multiplication des problèmes ont mis en évidence deux approches différentes : traditionnelle et progressiste. Notons que la *vision stratégique non-partagée* amplifie le *manque de sentiment d'appartenance* et les *problèmes interpersonnels*, notamment par des comportements de réticence au changement. Inversement, les *problèmes personnels* et le *manque de sentiment d'appartenance* encouragent les partenaires à développer et/ou à maintenir leurs différentes visions stratégiques.

Quant au problème externe, il s'agit des *pressions socio-économiques* vécues par les [*partenaires externes*] d'Orion. En effet, la relation asymétrique n'est pas passé inaperçue aux yeux de leurs partenaires externes. Ainsi, certains partenaires externes qui investissent dans Orion s'inquiètent de ne pas être représentées de manière équitable. Cela met une pression supplémentaire sur les relations entre Organisation F et Organisation G, notamment au niveau de la confiance qui s'en trouve fragilisée. Par conséquent, les *pressions socio-économiques* renforcent le *climat de travail malsain*.

Face au grand nombre d'irritants, les partenaires ont dû se résoudre à reconnaître un problème opérationnel supplémentaire, soit la *gouvernance inappropriée*. Bien que la structure 2/3-1/3 paraissait logique au début de la collaboration, force est d'admettre que son opérationnalisation ne s'est pas déroulée comme prévu. Soulignons que c'est la reconnaissance de ce problème qui a mené les partenaires à entreprendre des actions concrètes pour régler la situation, soit la révision du modèle d'affaires à l'aide d'un consultant. Cette démarche marque le début de la période d'Après-vie.

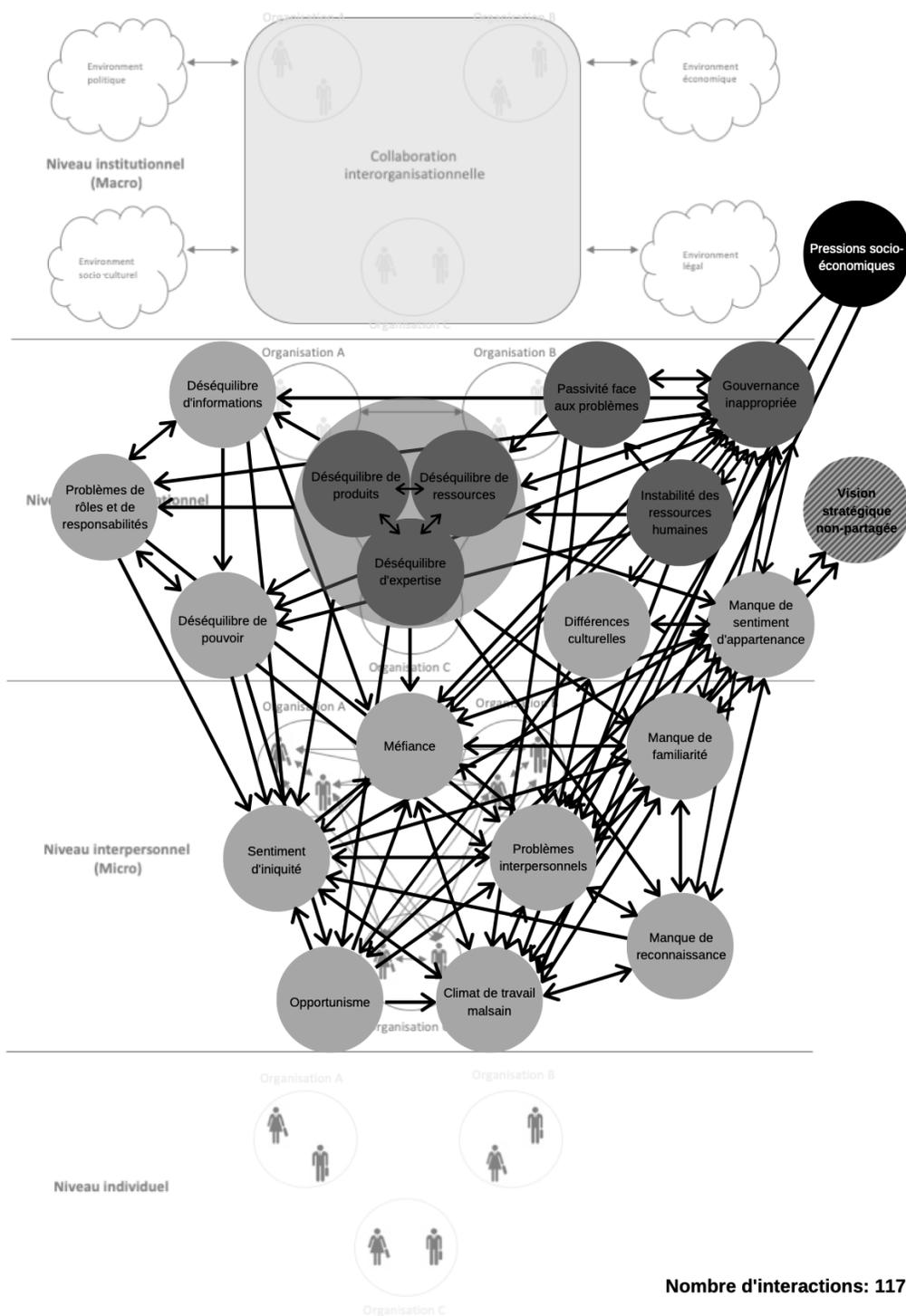


Figure 4.16 Quatrième vague des problèmes d'Orion

4.2 Analyses inter-cas

Suite aux analyses intra-cas, nous avons procédé à des analyses inter-cas. Dans un premier temps, nous exposons les résultats de quelques analyses préliminaires. Ensuite, les analyses comparatives par pairage sont décortiquées en profondeur. Pour chacune des paires analysées, nous abordons le contexte des collaborations, leurs principaux problèmes, de même que le timing, l'évolution et les interactions des problèmes. Une synthèse des analyses inter-cas clôt cette section.

4.2.1 Mise en commun des résultats des 3 cas

Avant de se lancer dans les analyses comparatives par pairage, nous avons procédé à quelques analyses préliminaires. Celles-ci ont pour objectif de fournir un aperçu des analyses inter-cas, notamment en ce qui a trait aux principaux problèmes et aux interactions des problèmes. Notons toutefois que ces analyses préliminaires revêtissent un caractère quantitatif, qui ne tient pas compte des analyses qualitatives approfondies ayant été réalisées.

Dans un premier temps, nous avons colligé les résultats des trois cas en ce qui a trait aux principaux problèmes vécus par les collaborations à l'étude. Le Tableau 4.7 (*voir page suivante*) permet notamment de constater lesquels sont les plus fréquents, la catégorie de problème la plus courante, ainsi que le niveau d'analyse le plus sollicité.

La première colonne présente l'ensemble des problèmes identifiés par les participants. Ceux-ci sont d'abord classés selon les différents niveaux d'analyse (individuel, interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel). La lettre entre parenthèse précise la catégorie à laquelle le problème appartient (**p**ersonnel, **r**elationnel, **o**pérationnel, **s**tratégique et **e**xterne). Notons que les problèmes sont également classés en ordre décroissant d'occurrence à travers les trois cas. Pour chacun des problèmes de la première colonne, il est indiqué si la collaboration a vécu ou non ce problème. Un tiret (-) indique que non, alors que les nombres 1 à 6 indiquent à quelle(s) phase(s) du cycle de vie la collaboration a été aux prises avec ce problème. La dernière colonne indique le nombre d'occurrences du problème, 1 étant la valeur minimale et 3 la valeur maximale.

Tableau 4.7 Synthèse des principaux problèmes

Problèmes (Catégorie de problème)	Andromède	Cassiopee	Orion	Nombre d'occurrences
Individuel				
Problèmes de santé mentale (P)	3, 5 et 6	-	-	1
Interpersonnel				
Problèmes interpersonnels (R)	3, 5 et 6	4	3 et 6	3
Manque de familiarité (R)	3, 5 et 6	3 et 4	3 et 6	3
Climat de travail malsain (R)	3, 5 et 6	-	3 et 6	2
Méfiance (R)	-	3 et 4	3 et 6	2
Sentiment d'iniquité (R)	-	4	3 et 6	2
Opportunisme (R)	<i>Niveau interorganisationnel</i>	-	3 et 6	2*
Manque d'engagement (R)	-	3 et 4	-	1
Manque de reconnaissance (R)	-	-	3 et 6	1
Interorganisationnel				
Différences culturelles (R)	3, 5 et 6	2, 3 et 4	3 et 6	3
Problèmes de rôles et de responsabilités (R)	3, 5 et 6	3 et 4	2, 3 et 6	3
Manque de sentiment d'appartenance (R)	5 et 6	-	3 et 6	2
Opportunisme (R)	5 et 6	-	<i>Niveau interpersonnel</i>	2*
Problèmes de communication (R)	5 et 6	3 et 4	-	2
Gouvernance inappropriée (O)	3, 5 et 6	-	3 et 6	2
Passivité face aux problèmes (O)	-	4	3 et 6	2
Déséquilibre d'informations (R)	-	-	2, 3 et 6	1
Déséquilibre de pouvoir (R)	-	-	2, 3 et 6	1
Urgence d'agir (O)	3	-	-	1
Mise en suspend des projets (O)	5 et 6	-	-	1
Procédures administratives inadaptées (O)	6	-	-	1
Gestion complexe des employés partagés (O)	-	3 et 4	-	1
Déséquilibre de ressources(O)	-	-	2, 3 et 6	1
Déséquilibre de produits (O)	-	-	2, 3 et 6	1
Déséquilibre d'expertise (O)	-	-	2, 3 et 6	1
Instabilité des ressources humaines (O)	-	-	3 et 6	1
Vision stratégique non-partagée (S)	-	-	3 et 6	1
Institutionnel				
Pressions socio-économiques (E)	5 et 6	-	3 et 6	2
Pressions géoculturelles (E)	3, 5 et 6	-	-	1**
Pressions socio-culturelles (E)	-	1, 2, 3 et 4	-	1**
Pressions historiques (E)	-	1, 2, 3 et 4	-	1
Pressions politiques (E)	-	1, 2, 3 et 4	-	1

Légende :

* = Il y a 2 occurrences d'opportunisme, mais dans différents niveaux d'analyse.

** = Il y a 2 occurrences de pressions culturelles (géoculturelles et socio-culturelles).

À la lumière du Tableau 4.7, nous constatons qu'il y a 4 problèmes ayant été vécus par les trois collaborations à l'étude.

- Problèmes interpersonnels (R) – niveau interpersonnel
- Manque de familiarité (R) – niveau interpersonnel
- Différences culturelles (R) – niveau interorganisationnel
- Problèmes de rôles et de responsabilités (R) – niveau interorganisationnel

À première vue, ceux-ci peuvent être considérés comme les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles. Néanmoins, une analyse approfondie de l'impact qu'ils ont eu dans leur collaboration permettra d'établir s'ils sont réellement les principaux problèmes ou simplement les plus fréquents.

Notons également que 10 problèmes sont communs à deux des trois cas.

- Climat de travail malsain (R) – niveau interpersonnel
- Méfiance (R) – niveau interpersonnel
- Sentiment d'iniquité (R) – niveau interpersonnel
- Opportunisme (R) - niveau interpersonnel et interorganisationnel
- Manque de sentiment d'appartenance (R) – niveau interorganisationnel
- Problèmes de communication (R) – niveau interorganisationnel
- Gouvernance inappropriée (O) – niveau interorganisationnel
- Passivité face aux problèmes (O) – niveau interorganisationnel
- Pressions socio-économiques (E) – niveau institutionnel
- Pressions culturelles (E) – Niveau institutionnel (géoculturelles et socio-culturelles)

Les impacts de ces problèmes devront également être analysés avec une attention particulière, afin de déterminer si certains d'entre eux se retrouvent parmi les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles.

Finalement, l'analyse du Tableau 4.7 permet aussi de constater que les problèmes relationnels sont les plus fréquents (14), suivi par les problèmes opérationnels (10). Quant au niveau d'analyse le plus sollicité, le niveau interorganisationnel se démarque avec 18 problèmes, contre 8 problèmes interpersonnels, 5 institutionnels et 1 individuel.

Dans un second temps, nous avons colligé les résultats des trois cas en ce qui a trait aux interactions des problèmes. Le Tableau 4.8 (*voir page suivante*) permet notamment de constater le nombre de problèmes au total par phase du cycle de vie, l'évolution du nombre d'interactions entre les problèmes au fil du cycle de vie et les niveaux d'analyse impliqués à chacune des phases. (*Voir les annexes N, O et P afin de comparer visuellement les interactions et l'évolution des problèmes des trois cas*).

La première colonne est organisée selon les phases du cycle de vie d'une collaboration. Notons que les phases de *lancement* et de *croissance* ont été divisées en 2 vagues, tel que ce fut le cas dans les analyses intra-cas. Pour chacune des phases, les informations suivantes sont fournies : nombre de problèmes (avec les catégories des problèmes précisées entre parenthèses), nombre d'interactions entre les problèmes et le nombre de niveaux d'analyse (avec le nom des niveaux d'analyse impliqués entre parenthèses). Un trait (-) signifie qu'il n'y a aucun problème lors de cette phase, alors qu'un nombre indique le nombre de problèmes au total. Les catégories de problèmes sont indiquées de la même manière que dans le Tableau 4.7 (**p**ersonnel, **r**elationnel, **o**pérationnel, **s**tratégique et **e**xterne).

Tableau 4.8 Synthèse des interactions de problèmes

Phase du cycle de vie	Andromède	Cassiopee	Orion
Pré-partenariat			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	-	3 (3E)	-
Nombre d'interactions	-	4	-
Nombre de niveaux d'analyse	-	1 (Institutionnel)	-
Lancement – 1^{ère} vague			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	-	4 (3E, 1R)	3 (3O)
Nombre d'interactions	-	5	6
Nombre de niveaux d'analyse	-	2 (Institutionnel, interorganisationnel)	1 (Interorganisationnel)
Lancement – 2^e vague			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	-	-	6 (3O,3R)
Nombre d'interactions	-	-	14
Nombre de niveaux d'analyse	-	-	1 (Interorganisationnel)
Croissance- 1^{ère} vague			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	6 (3R, 2O, 1E)	6 (3E, 2R,1O)	12 (4O,8R)
Nombre d'interactions	15	10	42
Nombre de niveaux d'analyse	3 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel)	2 (Institutionnel, interorganisationnel)	2 (Interorganisationnel, interpersonnel)
Croissance – 2^e vague			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	9 (5R, 2O, 1E, 1P)	10 (3E, 6R,1O)	20 (6O,12R,1S,1E)
Nombre d'interactions	33	23	117
Nombre de niveaux d'analyse	4 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel, individuel)	3 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel)	3 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel)
Apogée			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	-	13 (3E, 8R, 2O)	-
Nombre d'interactions	-	33	-
Nombre de niveaux d'analyse	-	3 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel)	-

Décélération			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	13 (8 R, 2O, 2E, 1P)	-	-
Nombre d'interactions	66	-	-
Nombre de niveaux d'analyse	4 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel, individuel)	-	-
Après-vie			
Nombre de problèmes (Catégories de problèmes)	13 (8R, 1O, 3E, 1P)	-	-
Nombre d'interactions	68	-	-
Nombre de niveaux d'analyse	4 (Institutionnel, interorganisationnel, interpersonnel, individuel)	-	-

En complétant le Tableau 4.8 par les analyses intra-cas, nous pouvons émettre quelques constats qui seront à approfondir dans les analyses comparatives par paire.

Premièrement, la phase de *croissance* est de loin celle qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes (29). D'ailleurs, cette observation est vraie pour les trois collaborations à l'étude, qui ont toutes vu apparaître leur plus grand nombre de nouveaux problèmes dans cette phase. La phase de *lancement* arrive au 2^e rang, avec seulement 7 apparitions de nouveaux problèmes.

Deuxièmement, nous constatons que les problèmes relationnels sont les plus fréquents des phases 2 à 5, alors que ce sont les problèmes externes pour la phase 1 et les problèmes opérationnels pour la phase 6.

Quant aux niveaux d'analyse, le niveau interorganisationnel est le plus fréquent dans les phases 2, 3 (à égalité avec interpersonnel), 5 et 6. Vient ensuite le niveau interpersonnel dans les phases 3 (à égalité avec interorganisationnel) et 4. Finalement, le niveau institutionnel est le plus sollicité dans la phase 1.

Quatrièmement, nous remarquons qu'à l'exception de deux problèmes vécus par Andromède (*urgence d'agir* et *pressions socio-économiques*), aucun problème n'a été résolu. Ceux-ci s'accumulent, s'influencent mutuellement et engendrent de nouveaux problèmes. Certains participants ont justement eu l'impression de se trouver dans un sable mouvant. D'ailleurs, cette sensation est appuyée par une augmentation du nombre d'interactions entre les problèmes, et ce, dans chacun des trois cas. En moyenne, le nombre d'interactions double d'une phase à une autre, allant même jusqu'à tripler dans le cas d'Orion.

- Andromède : 15 → 33 → 66 → 68
- Cassiopée : 4 → 5 → 10 → 23 → 33
- Orion : 6 → 14 → 42 → 117

Finalement, nous observons des interactions autant dans un même niveau d'analyse qu'entre différents niveaux, de même qu'entre les problèmes de différentes catégories. Les analyses comparatives par paire permettront non seulement de mieux comprendre ces interactions, mais également de déterminer s'il y a des patterns récurrents.

4.2.2 Analyse comparative d'Andromède et de Cassiopée

4.2.2.1 Contexte de la collaboration

Bien qu'elles partagent certaines caractéristiques, Andromède et Cassiopée sont très différentes sur plusieurs aspects. Voyons d'abord les similitudes, puis les dissimilitudes.

Dans les deux cas, il s'agit d'une alliance marketing regroupant en moyenne 8 à 10 employés impliqués dans la collaboration. Elles regroupent deux OBNL, mais Cassiopée possède également un troisième partenaire qui est une organisation privée. Notons que chacune d'entre elles a partagé le pouvoir à parts égales entre les partenaires.

Outre le nombre de partenaires et le type d'organisations impliquées, Andromède et Cassiopée diffèrent sur l'évolution de leur collaboration. Âgée de seulement 5 ans⁵², Andromède avait déjà expérimenté les phases 1, 2, 3, 5 et 6 du cycle de vie. Cette collaboration a vécu une croissance très rapide, suivi d'une importante décélération menant à la phase d'après-vie. Au contraire, Cassiopée s'est développée lentement, mais sûrement. Âgée de 16 ans⁵³, elle est dans la phase d'apogée et rien n'indique qu'une décélération approche. Cette collaboration a passé de 3 à 5 ans par phase du cycle de vie, contrairement à Andromède qui a plutôt une moyenne d'un an par phase, parfois moins.

Une autre divergence réside dans leur modèle de gouvernance. Du côté d'Andromède, les dirigeants ont insisté pour conserver des pouvoirs égaux, mais sans définir clairement un organigramme commun ou un processus pour trancher lorsqu'elles sont en désaccord. Par conséquent, il y avait plusieurs postes en doublon et les employés ne savaient pas quoi faire lorsque les dirigeants pointaient dans deux directions opposées. Quant à Cassiopée, le système d'employés partagés a permis d'éviter d'avoir des postes en doublon. Chaque employé partagé s'occupe des projets des deux organisations auxquelles il appartient, en plus de ceux de la collaboration. Même s'ils sont partagés, chacun d'entre eux possède un seul patron clairement identifié. Au niveau des dirigeants, ceux-ci possèdent des pouvoirs

⁵² Au moment de la collecte de données.

⁵³ *Ibid.*

égaux, tout comme Andromède. Par contre, les dirigeants de Cassiopée s'échangent le leadership des projets selon leurs forces respectives et évitent de s'embarquer dans des projets dont leurs visions divergent complètement. Notons également qu'ils maîtrisent mieux l'art de faire des compromis et ce, malgré les différents dirigeants qui se sont succédés dans l'une des organisations.

Soulignons finalement que Cassiopée est un partenariat interculturel regroupant deux organisations [*Autochtones*] et une organisation allochtone. Cela n'est pas le cas d'Andromède, qui regroupe deux organisations allochtones.

4.2.2.2 Principaux problèmes

Andromède et Cassiopée ont vécu six problèmes similaires : *problèmes interpersonnels, manque de familiarité, différences culturelles, problèmes de rôles et de responsabilités, problèmes de communication et pressions culturelles*. Cette section se penche d'abord sur ces problèmes afin de voir s'ils ont été vécus pareillement. Puis, des constats sont émis suite à l'analyse des problèmes distincts, c'est-à-dire vécus par une seule collaboration.

Problèmes similaires

1. Problèmes interpersonnels

Du côté d'Andromède, les *problèmes interpersonnels* se sont manifestés après seulement 2 ans, soit durant la phase de croissance, et concernaient autant les employés que les dirigeants. Au contraire, les *problèmes interpersonnels* de Cassiopée sont survenus après plus de 15 ans, soit durant la phase d'apogée, et sont limités à une seule équipe de travail. Le contexte entourant l'apparition de ce problème étant très différent d'une collaboration à l'autre, nous ne pouvons que constater qu'il a été vécu différemment et à un niveau d'intensité distinct.

Dans le cas d'Andromède, les *problèmes interpersonnels* surviennent dans un contexte chaotique : l'urgence d'agir ressentie par les partenaires, la rivalité préexistante à la collaboration, la confusion quant aux rôles et aux responsabilités et la décision de mettre

les deux dirigeants sur un même pied d'égalité. Une guerre de pouvoir s'installe rapidement entre les deux dirigeants, ce qui ne fait qu'empirer les conflits déjà présents chez les employés. Ainsi, il y a une prolifération des *problèmes interpersonnels*, qui eux-mêmes engendrent d'autres types de problèmes. La fréquence et l'intensité élevée des conflits interpersonnels expliquent pourquoi ils sont définitivement au cœur des problèmes d'Andromède.

Dans le cas de Cassiopée, les *problèmes interpersonnels* semblent davantage être un cas isolé. Ceux-ci sont survenus après un changement de dynamique au sein d'une équipe de travail, passant d'une approche en silo à une approche collaborative, et contrastent avec les relations cordiales reliant les partenaires. Notons que les *problèmes interpersonnels* proviennent également d'une insatisfaction face aux compétences de l'un des membres de l'équipe et à l'inaction des dirigeants quant à cette situation. À l'image d'Andromède, les *problèmes interpersonnels* sont interreliés avec d'autres types de problèmes. Néanmoins, ils revêtissent une moins grande importance dans le portrait global des problèmes de Cassiopée.

2. Manque de familiarité

Dans les deux collaborations, le *manque de familiarité* est devenu problématique dans la phase de croissance et s'est manifesté à la fois dans les sphères professionnelle et sociale. La fréquence peu élevée des rencontres en personne a été identifiée autant par Andromède que Cassiopée comme l'une des raisons expliquant ce problème.

Du côté d'Andromède, les interactions étaient beaucoup plus régulières, mais elles s'effectuaient par courriel et par téléphone. Dans ces conditions, il s'avère plus difficile d'apprendre à connaître ses partenaires, autant leurs manières de travailler que leur vie en-dehors du travail. Sans compter que la grande rivalité entre les deux équipes, ainsi que les nombreux *problèmes interpersonnels*, ont fait en sorte que les employés avaient peu envie de forger des liens personnels avec les membres de l'autre équipe.

Quant à Cassiopée, les participants ont soulevé la séparation physique, le travail en silo et la méconnaissance culturelle comme obstacles à la création de liens interpersonnels. Dans un premier temps, le fait d'être dans deux bâtiments renforce le sentiment d'appartenance à son organisation et non à la collaboration. Dans un deuxième temps, le fait qu'il y a des employés partagés réduit le nombre d'interactions entre les partenaires. En effet, presque aucun employé ne possède un vis-à-vis avec qui interagir sur une base régulière. Finalement, les employés allochtones avouent méconnaître certains aspects de la culture [*autochtone*]. Par conséquent, ils ressentent la pression de devoir toujours faire attention à leurs gestes et à leurs paroles en présence de leurs partenaires [*Autochtones*], afin de ne pas commettre involontairement un faux-pas culturel. Soulignons que ce sont les Allochtones qui s'imposent eux-mêmes cette pression.

Somme toute, le *manque de familiarité* ne semble pas être un problème majeur en soi, mais plutôt un catalyseur déclenchant ou aggravant d'autres problèmes plus ravageurs.

3. Différences culturelles

Alors que les *différences culturelles* d'Andromède étaient de nature organisationnelle, celles de Cassiopée sont à la fois organisationnelles et nationales. Dans les deux cas, ce problème occupe une place centrale dans le portrait global des problèmes des collaborations.

Dès la phase de croissance, Andromède doit composer avec un enjeu majeur : les cultures d'entreprise des partenaires sont totalement opposées et aucun d'entre eux n'est prêt à faire de compromis. Au contraire, les deux équipes ont plutôt tenté d'imposer leurs méthodes de travail, ce qui a engendré de nombreux problèmes.

Du côté de Cassiopée, les *différences culturelles* se sont manifestées dès la phase de lancement. Étant une collaboration interculturelle, il est normal qu'un tel enjeu se soit présenté aussi rapidement. Contrairement à Andromède, les partenaires n'ont pas tenté d'imposer leurs méthodes de travail. Néanmoins, nous constatons que certaines valeurs, croyances et comportements divergent et s'arriment difficilement. Une adaptation des deux

côtés est requise afin de trouver un juste milieu. Soulignons que la méconnaissance de l'autre culture complexifie le processus d'arrimage.

Dans les deux cas, les *différences culturelles* sont au cœur des problèmes des collaborations, étant interreliées avec la majorité des problèmes.

4. Problèmes de rôles et de responsabilités

Apparaissant durant la phase de croissance, les *problèmes de rôles et de responsabilités* revêtissent une grande importance autant chez Andromède que Cassiopée. Néanmoins, ceux-ci ne se sont pas manifestés de la même manière.

Chez Andromède, les *problèmes de rôles et de responsabilités* émergent d'abord de la juxtaposition des organigrammes des deux partenaires, plutôt que leur harmonisation. Non seulement il y a de nombreux doublons au niveau des postes d'employés, mais les deux dirigeants ont décidé de maintenir des pouvoirs égaux. Deux ans plus tard, la création d'un organigramme commun n'a pas eu les effets escomptés. D'un côté, les dirigeants ont insisté pour conserver leurs pouvoirs égaux, maintenant ainsi la source principale de l'ambiguïté des rôles et des responsabilités. De l'autre, plusieurs employés ne respectent pas l'organigramme commun. Certains rejettent même l'égalité entre les deux dirigeants et agissent comme si leur organisation était supérieure. Soulignons que les rôles et responsabilités étaient à la fois mal définis et contestés dans cette collaboration.

Quant à Cassiopée, les *problèmes de rôles et de responsabilités* proviennent davantage d'un manque de clarté que d'une contestation. Dans un premier temps, les implications d'être un employé partagé ne sont pas connues de tous, surtout que celles-ci varient d'un cas à un autre. Dans un second temps, certaines tâches sont attribuées à plusieurs employés. Plutôt que d'exécuter ces tâches de manière collaborative, les employés décident de manière informelle qui est celui qui exécutera réellement la tâche. Cette méthode ne convient pas à tous, car certains employés ont plutôt l'impression d'effectuer les tâches d'un de leurs partenaires. Finalement, un manque d'explication quant au changement de dynamique dans une équipe de travail a provoqué une certaine résistance chez un des

employés. En effet, celui-ci ne comprenait pas pourquoi il devait désormais rendre des comptes à un partenaire de l'autre organisation.

5. Problèmes de communication

Alors que les *problèmes de communication* de Cassiopée se sont développés durant la phase de croissance, ceux d'Andromède sont arrivés plus tardivement, soit durant la phase de décélération. Cette différence de timing n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt le reflet du rôle divergent tenu par ce problème dans les deux collaborations.

Du côté d'Andromède, les *problèmes de communication* sont une répercussion des problèmes antérieurs de la collaboration. En effet, la communication s'est détériorée suite à la prolifération des *problèmes interpersonnels*. Celle-ci est soit houleuse, soit inexistante. D'ailleurs, une des organisations exploite le manque de communication pour prendre des décisions opportunistes sans avertir son partenaire.

Quant à Cassiopée, les *problèmes de communication* proviennent avant tout de la barrière linguistique, ainsi que des *différences culturelles*. Possédant des langues premières et des styles de communication distincts, il n'est pas surprenant que des malentendus surviennent et causent des conflits. Soulignons que certains employés ont soulevé une autre facette des *problèmes de communication*, soit la difficulté de gérer le partage d'informations entre les organisations partenaires. Le manque de communication peut ainsi être expliqué partiellement par le manque de temps et la trop grande quantité d'informations produites.

6. Pressions culturelles

Alors que les pressions culturelles ressenties chez Andromède sont d'ordre géographique, celles vécues par Cassiopée sont d'ordre sociale. Notons également que le niveau d'intensité est divergent, puisque ces pressions sont modérées chez Andromède et majeures chez Cassiopée.

Du côté d'Andromède, les *pressions géoculturelles* ont été ressenties seulement à partir de la phase de croissance, lorsque les interactions entre les partenaires se sont multipliées. Le

territoire d'Andromède est non seulement immense, mais composé de régions éloignées. Par conséquent, les deux équipes possèdent une culture régionale très différente, de même qu'une rivalité naturelle alimentée par l'esprit «guerres de clocher» qui règne dans les régions éloignées.

Quant à Cassiopée, les *pressions socio-culturelles* sont présentes dès la phase de pré-partenariat. Les co-fondateurs ont d'ailleurs dû surmonter ce problème afin de créer une collaboration interculturelle. Malgré ses nombreuses années d'existence, Cassiopée est toujours aux prises avec cette pression externe. La méconnaissance de l'autre culture, la pression d'engager des [*Autochtones*] et la présence de tabous constituent les principales formes de *pressions socio-culturelles* ressenties par les employés.

Problèmes distincts

Suite à l'analyse des problèmes distincts, nous constatons que la principale différence entre Andromède et Cassiopée réside dans les niveaux d'analyse des problèmes vécus. Alors que les problèmes d'Andromède revêtissent un caractère plus personnel (niveaux interpersonnel et individuel), ceux de Cassiopée sont davantage externes. Cette divergence pourrait même expliquer pourquoi la situation d'Andromède s'est détériorée rapidement et a atteint un niveau de gravité beaucoup plus élevé que celle de Cassiopée.

Du côté d'Andromède, le trio *problèmes interpersonnels-climat de travail malsain-problèmes de santé mentale* est au cœur des problèmes de la collaboration. S'il est vrai que Cassiopée a également vécu des *problèmes interpersonnels*, ceux-ci sont arrivés tardivement et semblent être un cas isolé. Au contraire, les *problèmes interpersonnels* d'Andromède sont survenus après seulement 2 ans et étaient largement répandus. Dès la phase de croissance, ils ont contribué à la création et au maintien d'un *climat de travail malsain*, puis au développement de *problèmes de santé mentale*. Ces trois problèmes à caractère personnel jouent un rôle majeur dans la prolifération et l'amplification des problèmes interorganisationnels. Notons d'ailleurs qu'Andromède a plongé directement dans une phase de décélération, sans passer par la phase d'apogée.

Quant à Cassiopée, c'est le trio des pressions externes (historiques, socio-culturelles et politiques) qui occupe une place majeure dans le portrait global des problèmes de la collaboration. Celles-ci sont à l'origine des problèmes interorganisationnels et maintiennent une pression constante sur la collaboration. Soulignons toutefois que les pressions externes ne possèdent pas d'influence directe sur les problèmes du niveau interpersonnel.

Ainsi, malgré la complexité du contexte externe de Cassiopée, un partenariat interculturel regroupant deux communautés partageant un lourd passé historique, la situation ne s'est jamais détériorée au même point qu'Andromède. Le caractère récent et l'intensité moindre des *problèmes interpersonnels* de Cassiopée, de même que l'absence d'un *climat de travail malsain* et de *problèmes de santé mentale* y sont certainement pour quelque chose. Même si les pressions externes sont toujours présentes, Cassiopée a appris à conjuguer avec cette réalité. Dans le cas de problèmes à caractère personnel, il n'est tout simplement pas souhaitable d'apprendre à vivre avec ceux-ci.

4.2.2.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

En comparant le timing, l'évolution et les interactions des problèmes d'Andromède et de Cassiopée, neuf points d'évaluation ont été identifiés. Ceux-ci seront ensuite repris dans les comparaisons de paires suivantes.

1. Moment d'apparition des premiers problèmes

Les deux collaborations diffèrent quant au moment d'apparition des premiers problèmes. Du côté d'Andromède, la première vague de problèmes, comportant 6 problèmes (3 relationnels, 2 opérationnels, 1 externe), apparaît durant la phase de croissance, après deux ans d'existence. Quant à Cassiopée, trois problèmes externes sont présents dès le début de la phase de pré-partnership. Notons toutefois que Cassiopée est un partenariat interculturel et que ces trois problèmes sont directement reliés à cette particularité. Ainsi, cette dernière vient expliquer la différence entre les deux collaborations quant au moment d'apparition des premiers problèmes.

2. Phase du cycle de vie qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes

La phase de croissance est celle qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes dans les deux collaborations. En effet, 9 nouveaux problèmes se développent chez Andromède (sur un total de 15) et 6 chez Cassiopée (sur un total de 13). Dans les deux cas, c'est environ la moitié de leurs problèmes qui apparaissent dans la même phase du cycle de vie. Ce constat est particulièrement intéressant lorsque nous considérons que les deux collaborations divergent quant à leur nombre d'années d'existence au moment de débiter la phase de croissance : 2 ans pour Andromède et 8 ans pour Cassiopée. Ainsi, la phase du cycle de vie semble plus significative que le nombre d'années d'existence pour prévoir le développement de problèmes.

3. Types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie

Les types de problème les plus fréquents selon la phase du cycle de vie sont similaires entre les deux collaborations, bien que non-identiques. Du côté d'Andromède, ce sont les problèmes relationnels qui règnent sur les phases 3, 5 et 6⁵⁴. Quant à Cassiopée, ce sont les problèmes externes qui sont dominants durant la phase 1 et 2, puis les problèmes relationnels prennent le dessus durant la phase 3 et demeurent au sommet durant la phase 4. Encore une fois, le caractère interculturel de Cassiopée peut expliquer la prédominance des problèmes externes dans les deux premières phases du cycle de vie.

4. Ordre d'apparition des niveaux de problèmes

L'ordre d'apparition des niveaux de problèmes diffère d'une collaboration à une autre, mais un pattern commun ressort. En effet, nous constatons que les problèmes d'un niveau supérieur ont tendance à engendrer ceux du niveau inférieur. Autrement dit, les problèmes institutionnels provoquent les problèmes interorganisationnels, qui par la suite génèrent les problèmes interpersonnels, qui à leur tour engendrent les problèmes individuels.

Ce pattern est particulièrement évident chez Cassiopée (voir Figure 4.17). Lors de sa première vague de problèmes (pré-partenariat), ceux-ci se situent au niveau *institutionnel*. Ensuite, la deuxième et la troisième vague (lancement et croissance) voient apparaître des

⁵⁴ Rappelons qu'il n'y a aucun problème dans les phases 1 et 2.

problèmes *interorganisationnels*. Puis, les problèmes *interpersonnels* (croissance et apogée) se développent durant la quatrième et la cinquième vague.

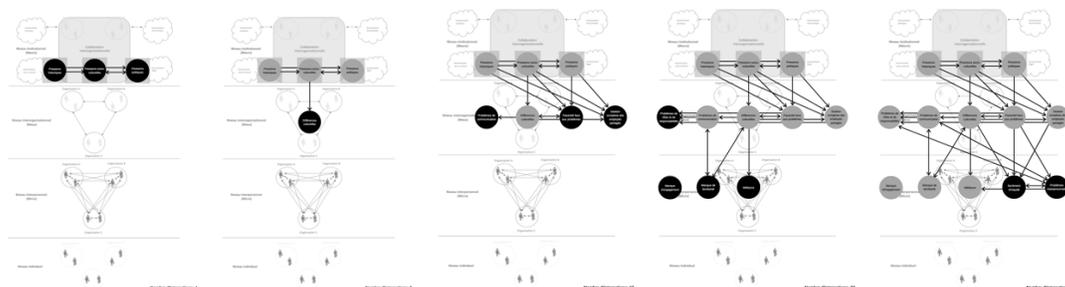


Figure 4.17 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs (Cassiopée)

Du côté d'Andromède, le même pattern est visible dans les deux premières vagues d'apparition de problèmes, suivi d'une remontée d'un niveau inférieur vers un niveau supérieur dans la troisième vague (voir Figure 4.18). Bien que trois niveaux de problèmes (*institutionnel*, *interorganisationnel* et *interpersonnel*) soient présents dès la première vague d'apparition (croissance), 4 des 6 problèmes sont au niveau *interorganisationnel*. Dans la deuxième vague (croissance), 2 problèmes *interpersonnels* et 1 *individuel* surviennent. Durant la troisième vague (décélération), ce sont surtout des problèmes *interorganisationnels* qui se développent. Finalement, dans la 4^e vague (après-vie), ce sont essentiellement les mêmes problèmes qui s'influencent mutuellement et s'aggravent.

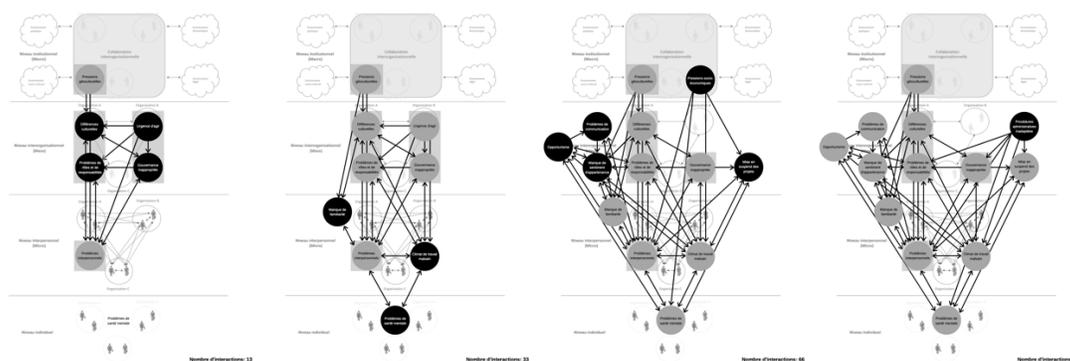


Figure 4.18 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Andromède)

5. Présence de trios qui s'inter-influencent

L'analyse des interactions entre les problèmes nous permet de constater la présence de trios de problèmes qui s'inter-influencent et possèdent une importance majeure dans le portrait global de la collaboration.

Du côté d'Andromède, un premier trio se crée au niveau interorganisationnel dès la première vague d'apparition de problèmes (croissance). Il s'agit de la *gouvernance inappropriée*, des *problèmes de rôles et de responsabilités* et des *différences culturelles*. Ensuite, la deuxième vague voit apparaître un deuxième trio à caractère personnel (niveaux interpersonnel et individuel) : *problèmes interpersonnels*, *climat de travail malsain* et *problèmes de santé mentale*.

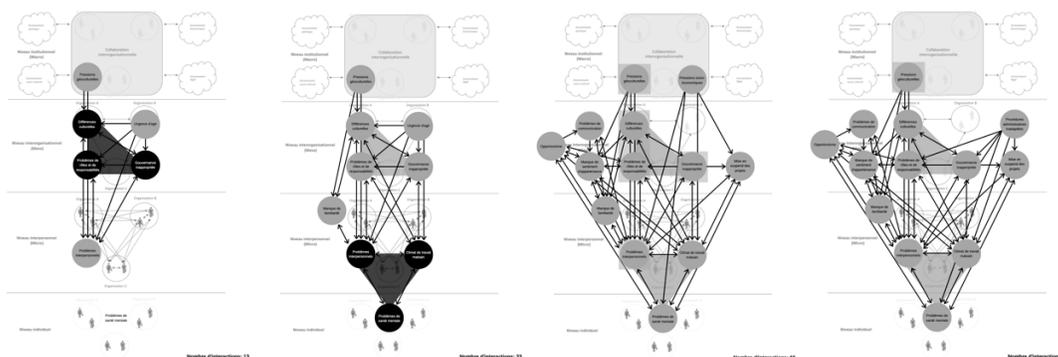


Figure 4.19 Présence de trios qui s'inter-influencent (Andromède)

Quant à Cassiopée, le trio de problèmes est présent dès le début de la phase de pré-partenariat. Il s'agit des trois pressions externes : *historiques*, *socio-culturelles* et *politiques*.

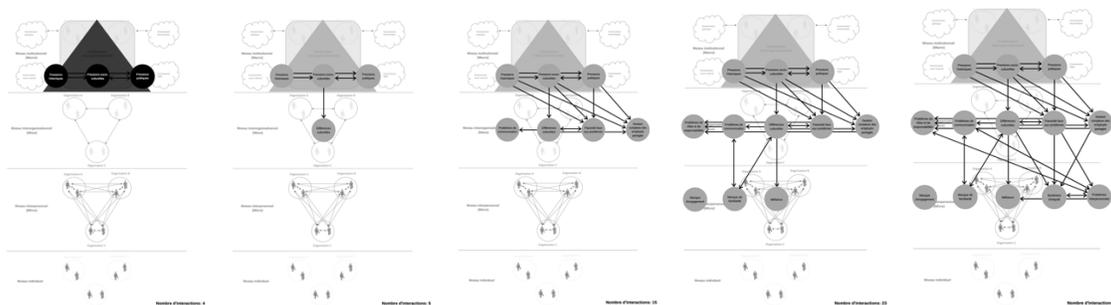


Figure 4.20 Présence de trios qui s'inter-influencent (Cassiopée)

6. Interactions des différents types de problèmes

Nous remarquons à la fois des similitudes et des divergences quant aux interactions des différents types de problèmes.

D'abord, les problèmes appartenant à la même catégorie (*personnels, relationnels, opérationnels, stratégiques* ou *externes*) peuvent s'influencer entre eux et ce, dans les deux collaborations. À titre d'exemple, les problèmes *externes* de Cassiopée s'inter-influencent.

Ensuite, certaines catégories de problèmes peuvent en influencer d'autres. C'est dans ce contexte que nous remarquons des différences entre Cassiopée et Orion.

Du côté de Cassiopée, les problèmes *externes* ont influencé les problèmes *opérationnels*, ainsi qu'un problème *relationnel* (*différences culturelles*). Néanmoins, ils n'influencent pas directement les autres problèmes *relationnels*. C'est plutôt les *différences culturelles* qui agissent à titre de catalyseur. Ensuite, les problèmes *opérationnels* ont contribué au développement de problèmes *relationnels*. Quant aux problèmes *relationnels*, seules les *différences culturelles* ont influencé un problème *opérationnel*. Autrement, les problèmes *relationnels* n'influencent pas d'autres types de problèmes.

Quant à Andromède, les problèmes *externes* influencent autant les problèmes *relationnels* que *opérationnels*. Les problèmes *relationnels* peuvent influencer les problèmes *opérationnels* et *personnels*. Le problème *personnel* influence les problèmes *relationnels* et deux problèmes *opérationnels*. Seuls les problèmes *opérationnels* influencent un seul autre type de problèmes, soit les problèmes *relationnels*. Soulignons que de manière générale, les problèmes d'Andromède sont davantage interreliés entre eux que les problèmes de Cassiopée.

7. Interactions des problèmes de différents niveaux

Nous remarquons une divergence entre les deux collaborations quant à l'interactions des problèmes de différents niveaux. Les interactions entre niveaux semblent davantage limitées chez Cassiopée, alors qu'elles sont multiples chez Andromède. Soulignons

toutefois que les interactions entre différents niveaux sont présentes dans les deux collaborations, ce qui rend essentielle l'analyse inter-niveaux.

Du côté de Cassiopée, les problèmes *institutionnels* interagissent uniquement avec ceux du niveau inférieur, soit les problèmes *interorganisationnels*. Quant à eux, les problèmes *interorganisationnels* interagissent seulement avec les problèmes *interpersonnels*.

Quant à Andromède, les problèmes *institutionnels* influencent les problèmes *interorganisationnels*, *interpersonnels* et *individuels*. Les problèmes *interorganisationnels* interagissent avec les problèmes *interpersonnels* et *individuels*. Les problèmes *interpersonnels* interagissent avec les problèmes *individuels*, de même que ceux *interorganisationnels*. Finalement, les problèmes *individuels* interagissent avec les problèmes *interpersonnels* et *interorganisationnels*.

8. Volume d'interactions

Il y a une différence marquée concernant le volume d'interactions entre les problèmes. Du côté d'Andromède, le nombre total d'interactions lors de la dernière vague est de 68, ce qui constitue le double de Cassiopée qui en possède 33. Cette observation semble indiquer un niveau de gravité et de complexité largement supérieur chez Andromède que chez Cassiopée.

9. Évolution des interactions

Un pattern commun ressort quant à l'évolution des interactions d'une phase à une autre. En effet, le nombre d'interactions tend à doubler d'une vague à une autre. Du côté d'Andromède, le nombre d'interactions passe de 15 à 33 (**x2,2**), puis de 33 à 66 (**x2**), et finalement de 66 à 68 (**x1,03**). Quant à Cassiopée, le nombre d'interactions passe de 4 à 5 (**x1,25**), ensuite de 5 à 10 (**x2**), puis de 10 à 23 (**x2,3**), et finalement de 23 à 33 (**x1,43**).

4.2.3 Analyse comparative d'Andromède et d'Orion

4.2.3.1 Contexte de la collaboration

Outre quelques exceptions, Andromède et Orion sont deux collaborations résolument distinctes. Leur ressemblance se limite au nombre de partenaires (deux), au type d'organisations impliquées (OBNL) et à la raison d'être de la collaboration (alliance marketing). Notons toutefois qu'Orion opère uniquement sur les marchés hors-Québec, alors qu'Andromède cible plutôt l'intra-Québec.

Les différences entre les deux collaborations peuvent être résumées en trois points. Premièrement, Andromède implique en moyenne 8 à 10 employés, alors qu'Orion n'en implique que 5 pendant la majorité de son existence. Orion possède maintenant 6 employés dédiés afin de rétablir un équilibre (3 employés par organisation partenaire).

Deuxièmement, Andromède et Orion divergent sur l'évolution de leur collaboration. Bien qu'elles étaient toutes deux dans la phase d'après-vie au moment de la collecte de données, elles n'ont pas suivi le même chemin pour s'y rendre. En seulement 5 ans, Andromède a connu une croissance fulgurante, suivie d'une décélération majeure. Au contraire, Orion s'est développé plus lentement, permettant une progression stable. En effet, malgré les hauts et les bas qu'elle expérimentait, cette collaboration a maintenu une croissance à long-terme durant une douzaine d'années. D'un commun accord, les dirigeants ont décidé d'amorcer une révision de la gouvernance afin d'éviter de connaître une décélération.

Finalement, le modèle de gouvernance et la distribution du pouvoir diffèrent d'une collaboration à l'autre. Du côté d'Andromède, les dirigeants voulaient à tout prix éviter un déséquilibre de pouvoir, motivant ainsi un co-leadership leur conférant des pouvoirs égaux. Ils n'ont toutefois pas défini de procédure pour trancher en cas de désaccord, ni d'organigramme commun pour les employés. Plusieurs postes étaient en doublon et les employés ne savaient pas quelles directives appliquer lorsqu'ils recevaient des directives opposées de la part des dirigeants. Quant à Orion, la distribution du pouvoir est théoriquement égale, mais elle est rapidement devenue inégale dans la pratique. Cela

s'explique par le modèle de gouvernance sélectionné. Les dirigeants d'Orion ont décidé de confier la coordination de la collaboration au partenaire le plus expérimenté en termes de marketing hors-Québec. Bien que les grandes orientations stratégiques étaient établies de manière conjointe, l'opérationnalisation reposait essentiellement sur un des partenaires. Ainsi, la répartition des ressources dédiées suivait un modèle «deux tiers, un tiers». Ce déséquilibre des ressources a éventuellement conduit à un déséquilibre de pouvoir.

4.2.3.2 Principaux problèmes

Andromède et Orion ont vécu neuf problèmes similaires : *problèmes interpersonnels, manque de familiarité, climat de travail malsain, opportunisme, différences culturelles, problèmes de rôles et de responsabilités, manque de sentiment d'appartenance, gouvernance inappropriée et pressions socio-économiques*. Ceux-ci sont d'abord décortiqués, afin de déterminer les ressemblances et les différences entre les deux collaborations. Ensuite, nous présentons les conclusions de l'analyse des problèmes distincts.

Problèmes similaires

1. Problèmes interpersonnels

Dans les deux collaborations, les *problèmes interpersonnels* apparaissent durant la phase de croissance. Néanmoins, ceux d'Andromède surviennent après seulement 2 ans, alors que ceux d'Orion se développent après plus de 5 ans. Bien que certains comportements anti-collaboratifs soient similaires d'une collaboration à l'autre, les *problèmes interpersonnels* ne se manifestent pas de la même manière, ni de la même intensité.

Du côté d'Andromède, les *problèmes interpersonnels* sont le reflet de la rivalité toxique opposant les deux équipes. Il y a définitivement une escalade des conflits interpersonnels, chacun déclenchant une réponse plus incisive du partenaire. Cela explique la création et le maintien d'un *climat de travail malsain* et de *problèmes de santé mentale*.

Au contraire, les *problèmes interpersonnels* sont tolérés, voir même banalisés, chez Orion. Il n'y a donc pas une progression marquée dans la fréquence et l'intensité, comme ce fut le cas chez Andromède. D'ailleurs, il ne semble pas y avoir de rivalité entre les partenaires d'Orion. Les *problèmes interpersonnels* découlent plutôt des nombreux déséquilibres entre les partenaires et de certaines personnalités incompatibles. Soulignons que la *passivité face aux problèmes* a permis aux *problèmes interpersonnels* de perdurer dans le temps.

2. Manque de familiarité

Le *manque de familiarité* s'est manifesté de manière similaire chez Andromède et Orion. Apparaissant durant la phase de croissance, les employés expliquent ce problème par la fréquence peu élevée des rencontres en personne. Alors qu'Andromède effectuait quelques rencontres de consolidation d'équipe ou sociales par année, l'équipe d'Orion se réunissait au complet seulement deux fois par année et ce, uniquement dans un but professionnel.

Dans les deux cas, les participants ont souligné la difficulté de travailler en équipe avec une personne qu'ils connaissent peu, autant de manière professionnelle que sociale. D'un côté, connaître les forces et les faiblesses de ton partenaire permet une meilleure répartition des tâches et facilite le travail conjoint. De l'autre, apprendre à connaître une personne en-dehors de son travail facilite le développement d'une relation de confiance et diminue les risques de problèmes interpersonnels.

3. Climat de travail malsain

Bien que le *climat de travail malsain* se soit manifesté différemment d'une collaboration à l'autre, un pattern commun ressort dans la formation et les répercussions de ce problème. Autant chez Andromède qu'Orion, c'est la prolifération des problèmes qui a conduit à l'établissement d'un *climat de travail malsain* durant la phase de croissance. Chaque nouveau problème qui apparaît rend l'atmosphère de travail plus lourde et difficile à supporter. Soulignons qu'un *climat de travail malsain* amplifie non seulement les problèmes existants, mais favorise l'apparition de nouveaux problèmes. Dans les deux cas, les participants ont identifié ce problème comme étant l'un des plus dangereux, puisqu'il plonge la collaboration dans un cercle vicieux qui est difficile à rompre.

Quant au *climat de travail malsain* en soi, celui d'Orion est moins intense et moins complexe que celui d'Andromède. Du côté d'Orion, l'ambiance était avant tout conflictuelle et démotivante. Beaucoup de frustrations accumulées, mais aucun *problème de santé mentale*. Chez Andromède, l'ambiance était à la fois compétitive, conflictuelle, sous pression et démotivante. La rivalité toxique entre les deux équipes, les conflits interpersonnels quotidiens, la guerre de pouvoir entre les dirigeants qui forçait les employés à choisir leur camp, les pressions externes...Le développement de *problèmes de santé mentale* chez certains employés n'est pas surprenant face à la quantité et à la gravité des problèmes vécus. Notons que les *problèmes de santé mentale* contribuaient à amplifier les *problèmes interpersonnels* et le *climat de travail malsain*.

4. Opportunisme

Dans les deux collaborations, l'*opportunisme* est apparu durant la phase de croissance. Or, ce problème se situe au niveau *interpersonnel* chez Orion et au niveau *interorganisationnel* chez Andromède. Notons d'ailleurs que le niveau d'intensité est plus élevé dans le cas d'Andromède que d'Orion.

Du côté d'Orion, l'*opportunisme* se manifeste par des initiatives personnelles. En effet, certains employés mettent de l'avant les atouts de leur région au détriment de ceux de leur région partenaire. Cela a contribué à maintenir un climat de *méfiance* entre les partenaires.

Quant à Andromède, l'*opportunisme* ne se résume pas qu'à des initiatives personnelles. Un des partenaires allait beaucoup plus loin, se permettant de prendre des décisions sans consulter son partenaire, de poser des actions dans le dos de son partenaire et même de renverser des décisions prises conjointement. Autant le dirigeant que les employés jouaient un rôle actif dans ce type de comportements opportunistes.

5. Différences culturelles

Andromède et Orion partagent le même type de *différences culturelles*. En effet, dans les deux cas, les partenaires possèdent des cultures d'entreprise opposées. Alors que les deux partenaires tentaient d'imposer leurs méthodes de travail chez Andromède, c'est plutôt le

partenaire «dominant» qui imposait son approche de travail chez Orion. Cette différence peut s'expliquer par la distribution du pouvoir qui diverge d'un cas à l'autre.

Dans les deux cas, les participants ont souligné l'influence du dirigeant sur la culture organisationnelle de son équipe.

6. Problèmes de rôles et de responsabilités

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* sont arrivés dès la phase de lancement chez Orion, alors qu'ils sont survenus durant la phase de croissance chez Andromède. Dans les deux cas, ce problème provient autant d'une ambiguïté des rôles qu'une contestation de ceux-ci. Notons toutefois que ceux-ci étaient d'abord mal définis chez Andromède, ce qui n'est pas le cas chez Orion.

Du côté d'Andromède, l'*urgence d'agir* a précipité les décisions sur qui fait quoi. Les dirigeants se sont octroyés des pouvoirs égaux, mais n'ont pas prévu de procédure en cas de désaccord. Quant aux employés, les deux organigrammes ont été juxtaposés. Considérant qu'il y avait plusieurs doublons au niveau des postes, de nombreux employés possédaient les mêmes rôles et responsabilités, créant encore plus de confusion. Après deux ans à naviguer au travers de cette ambiguïté, un organigramme commun a finalement été créé. Or, les dirigeants sont demeurés sur un même pied d'égalité, maintenant ainsi une des sources principales des *problèmes de rôles et des responsabilités*. De plus, plusieurs employés ne respectaient pas le nouvel organigramme et, de manière plus générale, la distribution de pouvoir égale entre les dirigeants.

Quant à Orion, les rôles et responsabilités ont été définies de manière précise. Or, la divergence de rôles et des responsabilités des partenaires entre le volet stratégique (50-50) et opérationnel (deux tiers, un tiers) a généré beaucoup de confusion. Plutôt que de coexister parallèlement, ces deux ratios s'entrechoquaient. L'asymétrie a pris le dessus, influencée par les nombreux déséquilibres d'Orion : de ressources, d'expertise, de produit, d'informations. Bref, le décalage entre les rôles théoriques et ce qui se produisait en

pratique semait la confusion. Certains employés d'Organisation G traitait Organisation F comme un partenaire minoritaire, ce qui en soi représente une contestation des rôles définis.

7. Manque de sentiment d'appartenance

Alors que le *manque de sentiment d'appartenance* est survenu dès la phase de croissance chez Orion, il n'est apparu que dans la phase de décélération chez Andromède. Bien que les contextes d'apparition diffèrent, un élément commun ressort : un fort sentiment d'appartenance à sa propre organisation limite le développement d'un sentiment d'appartenance à la collaboration.

Du côté d'Andromède, une rivalité préexistante entre les deux organisations engendrait une première barrière au développement d'un sentiment d'appartenance commun. Par la suite, la multiplication des problèmes, en particulier ceux de niveau interpersonnel (*problèmes interpersonnels, climat de travail malsain et manque de familiarité*), a cimenté leur sentiment d'appartenance à leur propre organisation.

Quant à Orion, la répartition des ressources dédiées selon un ratio «deux tiers, un tiers» fut un obstacle majeur. Rappelons que les employés d'Organisation G travaillaient à temps plein sur la collaboration, alors que ceux d'Organisation F travaillaient à temps partiel. Ainsi, les employés d'Organisation G travaillaient presque exclusivement entre eux sur les projets d'Orion, renforçant leur sentiment d'appartenance à leur propre organisation. Quant aux employés d'Organisation F, ils étaient non seulement moins impliqués dans les projets d'Orion, mais ils se méfiaient d'Organisation G.

8. Gouvernance inappropriée

Dans les deux cas, la *gouvernance inappropriée* s'est manifestée durant la phase de croissance et a perduré jusqu'à la phase d'après-vie. Néanmoins, *la gouvernance inappropriée* fait partie de la première vague d'apparition des problèmes d'Andromède, alors qu'elle fait plutôt partie de la dernière vague d'apparition des problèmes d'Orion. Cette différence peut s'expliquer par le fait que le modèle de gouvernance d'Andromède a

toujours été inapproprié à leur contexte de collaboration, alors que celui d'Orion convenait à leurs besoins initiaux.

Malgré une rivalité préexistante et deux cultures organisationnelles complètement opposées, les dirigeants d'Andromède ont insisté pour instaurer un co-leadership leur conférant des pouvoirs égaux. Étant fréquemment en désaccord, les dirigeants ont impliqué leurs employés dans leurs conflits, amplifiant les *problèmes interpersonnels* et contribuant à créer un *climat de travail malsain*.

Quant à Orion, la structure organisationnelle «deux tiers, un tiers» permettait d'exploiter à leur avantage le déséquilibre de ressources, de produits et d'expertise en marketing international entre les deux partenaires. Bien que ce fût une stratégie efficace au niveau opérationnel, de nombreuses répercussions se sont fait sentir au niveau relationnel. Plus les années ont passé et moins ce modèle convenait à Orion.

Notons également que les deux collaborations ont entamé un processus de révision de gouvernance, considérant ce dernier comme étant la clé pour résoudre la majorité de leurs problèmes. Ainsi, la structure de gouvernance semble posséder un rôle majeur dans les relations interorganisationnelles, pouvant amplifier ou atténuer les problèmes selon le cas.

9. Pressions socio-économiques

Les *pressions socio-économiques* vécues par Orion divergent en de nombreux points de celles vécues par Andromède.

Du côté d'Orion, les *pressions socio-économiques* sont survenues dès la phase de croissance et se perpétuent encore aujourd'hui. Elles impliquent des parties prenantes d'Orion, soit des organisations membres d'Organisation G et Organisation F. Alors que certaines doutent carrément de la pertinence d'une telle alliance, d'autres veulent s'assurer que les deux organisations soient représentées de manière équitable à l'international. Bien qu'il s'agisse de pressions externes, elles sont tout de même reliées à la collaboration.

Quant à Andromède, elle a été fortement affectée par un évènement en particulier : la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise. Fait intéressant à souligner, les deux autres collaborations à l'étude ont également vécu cette situation qui s'est étalé sur plus de 18 mois. Or, ni Cassiopée, ni Orion n'ont mentionné cet évènement. Notons tout de même que ces deux dernières étaient en phase de croissance à l'époque, alors qu'Andromède se trouvait en décélération, puis en après-vie. Ainsi, un même facteur externe peut affecter ou non une collaboration selon la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve.

Problèmes distincts

L'analyse des problèmes distincts met en évidence un contraste entre les deux collaborations au niveau de l'évolution de l'équilibre entre les partenaires. L'obsession d'un équilibre parfait au sein d'Andromède a plutôt mené à une quête malsaine de supériorité sur l'autre partenaire. Quant à Orion, les organisations ont plutôt fait le chemin inverse : d'une relation asymétrique bien assumée à la quête d'un équilibre essentiel à la poursuite de la collaboration.

Lors de la création d'Andromède, les deux dirigeants ont insisté pour obtenir des pouvoirs égaux. Considérant qu'une grande rivalité existait déjà entre les deux organisations, nous pouvons supposer qu'aucune d'entre elles n'aurait accepté une relation asymétrique. Ainsi, Andromède n'a pas vécu les multiples problèmes de déséquilibres d'Orion (*déséquilibre de ressources, déséquilibre de produits, déséquilibre d'expertise, déséquilibre d'informations et déséquilibre de pouvoir,*) et le *sentiment d'iniquité* inhérent.

Néanmoins, il est apparu rapidement que le modèle de co-leadership instauré par Andromède ne leur convenait pas. La prolifération des *problèmes interpersonnels*, autant entre dirigeants qu'entre les employés, a créé un *climat de travail malsain*, puis des *problèmes de santé mentale*. C'est dans ce contexte qu'est né un fort désir de gagner contre l'autre organisation, au détriment de la collaboration elle-même. Ainsi, c'est justement l'entêtement des dirigeants de demeurer sur un même pied d'égalité qui a généré un déséquilibre relationnel.

Quant à Orion, les partenaires s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de rivalité particulière les opposant. Cela peut expliquer pourquoi ils ont accepté de se lancer dans une collaboration fondée sur une relation asymétrique. Or, leur structure organisationnelle «deux tiers, un tiers» ne permettait pas à Organisation F de réduire les écarts avec Organisation G. Notons également que les trois déséquilibres initiaux ont engendré d'autres déséquilibres, ce qui est devenu lourd à porter autant pour Organisation F que pour Organisation G. En effet, la relation asymétrique a fini par créer des frustrations de part et d'autre. D'un côté, Organisation F se sentait désavantagé, mais n'osait pas trop parler, puisqu'Organisation G investissait beaucoup plus de ressources qu'eux sur Orion. De l'autre, Organisation G était épuisé de porter tout le poids de la collaboration sur ses épaules.

Après avoir toléré la situation pendant plusieurs années, les partenaires d'Orion se sont finalement rendus compte qu'ils ne pouvaient plus continuer ainsi. Par conséquent, ils ont enclenché une révision du modèle de gouvernance, afin de trouver un nouveau modèle permettant de rétablir l'équilibre entre les deux organisations.

Somme toute, nous constatons que le modèle de gouvernance est d'une importance capitale pour créer des conditions favorables à une relation équitable.

4.2.3.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Suivant la comparaison d'Andromède et de Cassiopée, neuf points d'évaluation ont été établis afin d'analyser le timing, l'évolution et les interactions des problèmes des autres paires de collaboration.

1. Moment d'apparition des premiers problèmes

Nous remarquons une divergence quant au moment d'apparition des premiers problèmes. Alors que la première vague de problèmes survient dès le début de la phase de lancement chez Orion, elle n'apparaît qu'au début de la phase de croissance chez Andromède. Soulignons toutefois qu'en termes d'années d'existence, la différence s'amointrit : 1 an et 2 ans respectivement.

2. Phase du cycle de vie qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes

Soulignons que les deux collaborations ont vu apparaître la majorité de leurs problèmes durant la même phase du cycle de vie, soit celle de croissance. En effet, c'est 60% des problèmes chez Andromède (9/15) et 70% (14/20) chez Orion.

3. Types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie

Il y a une grande similitude dans le type de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie. Du côté d'Orion, il y a d'abord une égalité entre les problèmes relationnels et ceux opérationnels durant la phase de lancement. Ensuite, ce sont les problèmes relationnels qui dominent durant les phases de croissance et d'après-vie. Quant à Andromède, ce sont les problèmes relationnels qui sont les plus fréquents durant les phases de croissance, de décélération et d'après-vie.

4. Ordre d'apparition des niveaux de problèmes

Bien que les deux collaborations ne possèdent pas le même ordre d'apparition des niveaux de problèmes, elles partagent néanmoins un pattern d'apparition. Autant chez Andromède que chez Orion, il semble y avoir un mouvement d'aller-retour entre les problèmes d'un niveau supérieur et ceux des niveaux inférieurs. Autrement dit, les problèmes *interorganisationnels* génèrent les problèmes *interpersonnels* (et *personnel* dans le cas

d'Andromède), qui par la suite engendrent des problèmes *interorganisationnels* supplémentaires. Les figures 4.21 et 4.22 permettent d'illustrer ce pattern.

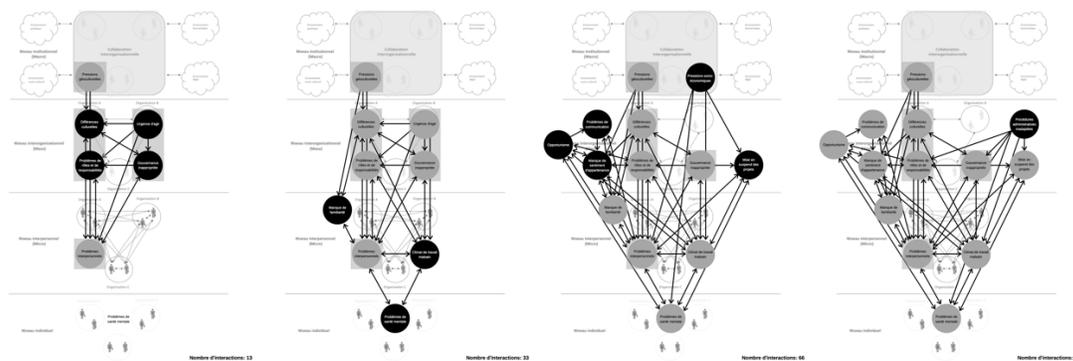


Figure 4.21 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Andromède)

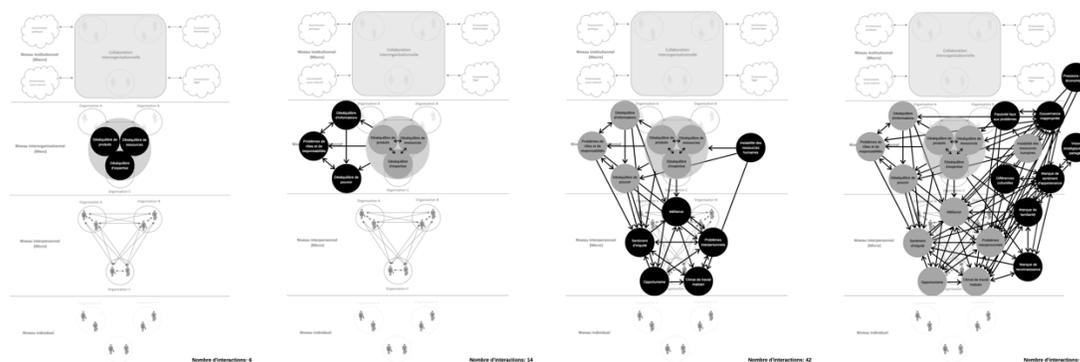


Figure 4.22 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Orion)

5. Présence de trios qui s'inter-influencent

L'analyse des interactions entre les problèmes fait ressortir un autre pattern commun, soit la présence de trios de problèmes qui s'inter-influencent. Dans les deux cas, ceux-ci occupent une place centrale dans le développement des problèmes de la collaboration.

Du côté d'Andromède, nous constatons la formation de deux trios, soit un premier au niveau interorganisationnel (*gouvernance inappropriée, différences culturelles et problèmes de rôles et de responsabilités*) et un deuxième chevauchant les niveaux interpersonnel et personnel (*Problèmes interpersonnels, climat de travail malsain et problèmes de santé mentale*).

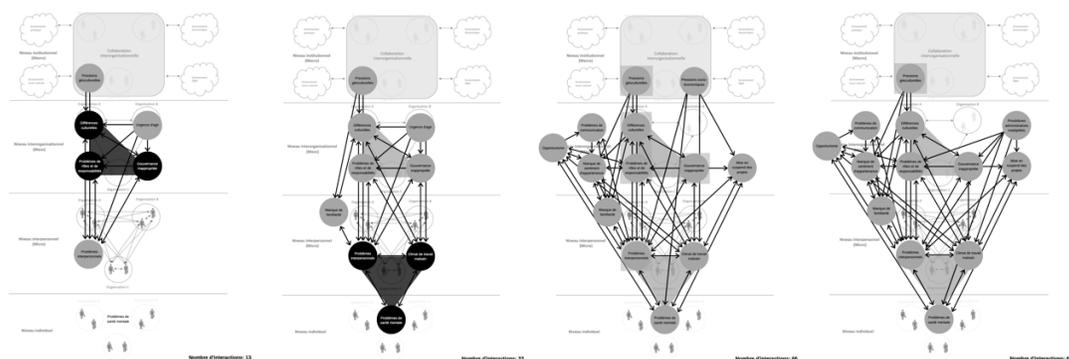


Figure 4.23 Présence de trios qui s'inter-influencent (Andromède)

Quant à Orion, nous retrouvons deux trios au niveau interorganisationnel : un premier de nature opérationnelle (*déséquilibre de ressources, déséquilibre d'expertise et déséquilibre de produits*) et un deuxième de nature relationnelle (*déséquilibre d'informations, problèmes de rôles et de responsabilités et déséquilibre de pouvoir*). Notons que dans le cas d'Orion, un troisième «trio» de problèmes qui s'inter-influencent peut être identifié au niveau interpersonnel, mais celui-ci est composé de cinq problèmes : *méfiance, sentiment d'iniquité, problèmes interpersonnels, opportunisme et climat de travail malsain*.

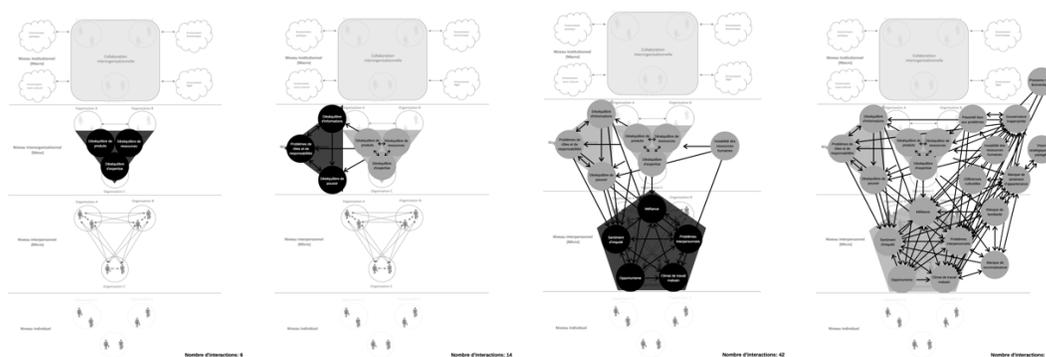


Figure 4.24 Présence de trios qui s'inter-influencent (Orion)

6. Interactions des différents types de problèmes

L'analyse des interactions des différents types de problèmes permet de constater plusieurs ressemblances entre Andromède et Orion. Notons tout de même que certaines interactions sont exclusives à l'une ou l'autre des collaborations.

Dans un premier temps, nous remarquons dans les deux collaborations que les problèmes du même type peuvent interagir entre eux. C'est notamment le cas des problèmes *relationnels* et *opérationnels*.

Dans un deuxième temps, nous constatons dans les deux collaborations que les problèmes peuvent influencer des problèmes d'une autre catégorie. Néanmoins, il existe de légères différences entre les deux cas, notamment dû au fait qu'Andromède est la seule collaboration à posséder un problème *personnel*, ainsi qu'Orion la seule avec un problème *stratégique*.

D'abord, les problèmes *externes* influencent les problèmes *relationnels* et *opérationnels* chez Andromède, alors qu'ils n'influencent que les problèmes *relationnels* chez Orion. Ensuite, du côté d'Andromède, les problèmes *personnels* influencent les problèmes *relationnels* et *opérationnels*. En retour, ils sont influencés par les problèmes *relationnels*. Puis, du côté d'Orion, les problèmes *stratégiques* influencent les problèmes *relationnels* et vice-versa.

Soulignons finalement que, dans les deux collaborations, les problèmes *opérationnels* influencent les problèmes *relationnels*, de même que les problèmes *relationnels* influencent ceux *opérationnels*.

7. Interactions des problèmes de différents niveaux

Les deux collaborations possèdent un niveau élevé d'interactions entre des problèmes de différents niveaux. Alors qu'elles se situent presque exclusivement entre les niveaux interorganisationnels et interpersonnels chez Orion, elles incluent également les niveaux institutionnel et individuel chez Andromède.

8. Volume d'interactions

Nous remarquons un volume élevé d'interactions entre les problèmes dans les deux collaborations. Lors de la dernière vague d'apparition de problèmes, il y a 68 interactions pour 15 problèmes chez Andromède et 117 interactions pour 20 problèmes chez Orion. Bien qu'elle possède moins d'interactions entre les problèmes qu'Orion, Andromède a vécu une situation de crise plus intense. Cela peut s'expliquer par la présence d'un problème de type *personnel*, soit les *problèmes de santé mentale*. Ainsi, il ne faut pas se fier uniquement au volume d'interactions pour juger de la gravité d'une situation. Plus les niveaux d'analyse inférieurs sont sollicités et plus la situation semble toxique.

9. Évolution des interactions

L'évolution du nombre d'interactions diverge entre les deux collaborations. Alors que le nombre d'interactions tend à doubler d'une vague à l'autre chez Andromède (15 à 33 (**x2,2**), puis de 33 à 66 (**x2**), puis 66 à 68 (**x1,03**)), il tend à tripler chez Orion (6 à 14 (**x2,33**), puis 14 à 42 (**x3**), puis 42 à 117 (**x2,8**)).

4.2.4 Analyse comparative de Cassiopée et d'Orion

4.2.4.1 Contexte de la collaboration

Malgré certaines similitudes, Cassiopée et Orion divergent sur de nombreux points. Voyons d'abord les ressemblances, puis les divergences.

Dans les deux cas, il s'agit d'une alliance marketing ciblant les marchés hors-Québec dont le financement provient essentiellement de subventions gouvernementales. Soulignons que ce sont deux collaborations qui sont présentes dans le paysage québécois depuis longtemps, soit 16 ans pour Cassiopée et 13 ans pour Orion⁵⁵. Il n'est donc pas surprenant que les partenaires des deux collaborations soient également impliqués dans d'autres projets de collaboration.

Quant aux différences, nous pouvons les regrouper en trois points : la composition, l'évolution et le modèle de gouvernance de la collaboration.

Bien qu'elles regroupent deux OBNL chacune, Cassiopée inclut également un troisième partenaire privé. Le nombre d'employés impliqués diverge aussi, étant respectivement de 8 à 10 pour Cassiopée et seulement de 5 chez Orion. Soulignons finalement que Cassiopée est un partenariat interculturel regroupant deux organisations [*Autochtones*] et une organisation allochtone, ce qui n'est pas le cas d'Orion.

Au niveau de l'évolution des collaborations, nous constatons qu'elles ont toutes deux vécues une progression plus lente que le modèle théorique de Caffyn (2001). Or, les raisons varient d'une collaboration à l'autre. Du côté de Cassiopée, les partenaires ont pris le temps de bâtir de solides fondations avant de se lancer dans des projets de plus grande envergure. Par la suite, leur croissance s'est poursuivie lentement, mais sûrement. C'est donc chacune des phases du cycle de vie qui ont été allongées. Quant à Orion, c'est avant tout la phase de croissance qui est anormalement longue, avec une durée de 7 ans. Considérant les hauts et les bas qu'elle vivait, Orion progressait à un rythme plus lent. Les dirigeants ont

55 Au moment de la collecte de données.

finalement décidé d'enclencher une révision du modèle de gouvernance afin de sauver la collaboration et lui donner un nouveau départ.

Finalement, les deux collaborations divergent en termes de modèle de gouvernance. D'un côté, le pouvoir est réparti de manière équitable entre les dirigeants de Cassiopée et ceux-ci s'échangent le leadership des projets selon leurs forces respectives. Notons également que Cassiopée possède un système d'employés partagés, lui permettant d'optimiser ses ressources en évitant les postes en doublon. De l'autre côté, Orion possède une structure organisationnelle «deux tiers, un tiers», afin de permettre au partenaire le plus expérimenté en marketing hors-Québec de prendre le leadership. Bien que les décisions stratégiques s'effectuent conjointement par les dirigeants, l'asymétrie du volet opérationnel a fini par créer un déséquilibre de pouvoir.

4.2.4.2 Principaux problèmes

Cassiopée et Orion ont vécu sept problèmes similaires : *problèmes interpersonnels, manque de familiarité, méfiance, sentiment d'iniquité, différences culturelles, problèmes de rôles et de responsabilités, passivité face aux problèmes*. Dans un premier temps, nous exposons les similitudes et les dissimilitudes des problèmes similaires. Dans un second temps, nous analysons les problèmes distincts, afin de comprendre pourquoi le

Problèmes similaires

1. Problèmes interpersonnels

Alors que les *problèmes interpersonnels* d'Orion sont survenus après 5 ans d'existence, soit au début de la phase de croissance, ceux de Cassiopée sont plutôt apparus après plus de 15 ans durant la phase d'apogée. Néanmoins, nous remarquons quelques similitudes dans les deux situations.

Premièrement, les *problèmes interpersonnels* concernent principalement une équipe de travail dans chacune des collaborations. Notons toutefois que ceux-ci touchent également d'autres personnes chez Orion, alors qu'ils sont vraiment limités à une équipe chez

Cassiopee. Ensuite, selon les participants, l'incompatibilité des personnalités est la raison principale expliquant le développement *des problèmes interpersonnels*. Or, une analyse du portrait global de la situation permet de constater l'influence de plusieurs problèmes, notamment les *problèmes de rôles et de responsabilité* et celui de *sentiment d'iniquité*. Finalement, les deux collaborations sont aux prises avec un même problème opérationnel : *passivité face aux problèmes*. Ainsi, malgré le fait que les *problèmes interpersonnels* sont connus, ceux-ci sont tolérés et banalisés chez Orion. Quant à Cassiopee, le caractère interculturel complexifie la situation et force les dirigeants à faire preuve de prudence. Dans les deux cas, cette passivité face aux problèmes permet aux *problèmes interpersonnels* de perdurer et de s'empirer.

2. Manque de familiarité

Quant au *manque de familiarité*, les deux collaborations affichent de nombreuses ressemblances. Touchant à la fois les sphères professionnelles et sociales, ce problème s'est manifesté durant la phase de croissance. La fréquence peu élevée des rencontres en personne, découlant notamment de la distance séparant les organisations, a été désignée comme la principale cause de ce problème et ce, dans les deux collaborations.

Notons toutefois que les participants de Cassiopee ont identifié deux autres sources : le travail en silo et la méconnaissance culturelle. En effet, la situation particulière de Cassiopee, un partenariat interculturel possédant un système d'employés partagés, fournit davantage de raisons expliquant le *manque de familiarité* ressenti.

3. Méfiance

Dans les deux cas, la *méfiance* est apparue durant la phase de croissance et elle est interreliée aux *problèmes interpersonnels*. Chacune des collaborations possède également au moins un autre type de problèmes interagissant avec la *méfiance*.

Du côté de Cassiopee, les *différences culturelles* ont engendré des situations où la confiance entre les partenaires a été ébranlée, voir perdue. À plusieurs reprises, des employés Organisation C ont effectué des tâches attribuées à des employés Organisation

D, puisque celles-ci n'étaient pas réalisés peu de temps avant les délais établis. Craignant que la tâche ne soit pas réalisée à temps, les employés Organisation C prennent l'initiative de l'exécuter pour le bien du projet. Non seulement les tâches sont généralement effectuées en double, mais ce comportement est perçu comme un manque de confiance envers les employés Organisation D. C'est non seulement les employés Organisation D, mais également la communauté [*autochtone*] qui a développé un sentiment de *méfiance* envers certains employés Organisation C.

Quant à Orion, la *méfiance* était plutôt interreliée avec les nombreux déséquilibres entre les partenaires, en particulier le *déséquilibre d'informations* et le *sentiment d'iniquité*. Compte tenu de la répartition des ressources «deux tiers, un tiers», c'est l'équipe Organisation G qui gérait la majorité des opérations d'Orion. Comme celle-ci refusait de partager certaines informations et que les employés Organisation F ne travaillaient qu'à temps partiel sur les dossiers d'Orion, Organisation F n'était pas au courant de toutes les actions ou des raisons ayant mené à certaines décisions. Notons également que certains employés Organisation F ont été témoins de comportements opportunistes de la part d'Organisation G, ce qui est venu confirmer leur perception que les deux organisations n'étaient pas représentées de manière équitable. Par conséquent, Organisation F a développé une grande *méfiance* face à Organisation G.

4. Sentiment d'iniquité

Le *sentiment d'iniquité* s'est vécu de manière très différente au sein des deux collaborations. Premièrement, ce problème est survenu dès le début de la phase de croissance chez Orion, alors qu'il n'est apparu que durant la phase d'apogée chez Cassiopée. Ensuite, le *sentiment d'iniquité* concerne les actions et les résultats de la collaboration chez Orion, alors qu'il concerne plutôt les conditions de travail des employés chez Cassiopée.

Du côté d'Orion, les nombreux déséquilibres opposant les deux partenaires ont engendré un *sentiment d'iniquité* chez Organisation F. En effet, ceux-ci se sentent désavantagés sur plusieurs points, notamment la prise de décision et la représentation inégale des deux régions.

Quant à Cassiopée, le *sentiment d'iniquité* provient essentiellement des différentes conditions de travail entre les employés d'Organisation C et d'Organisation D. Les employés partagés sont plus susceptibles d'avoir cette perception d'inégalité, puisqu'ils travaillent pour les deux organisations. Pourtant, chacun des employés partagés se voit attribuer un patron principal à son embauche, ce qui détermine également ses conditions de travail. Soulignons que les conditions de travail ne concernent pas uniquement le salaire, mais aussi les congés et les comportements acceptés. En effet, certains comportements négatifs sont davantage tolérés chez Organisation D, alors qu'ils sont proscrits chez Organisation C.

5. Différences culturelles

Cassiopée et Orion divergent quant aux *différences culturelles* qu'elles ont vécues. Premièrement, les *différences culturelles* étaient présentes dès le début de la phase de lancement chez Cassiopée, alors qu'elles sont apparues durant la phase de croissance chez Orion. Ensuite, Cassiopée est aux prises avec deux types de *différences culturelles* (organisationnelles et nationales), alors qu'Orion n'en vit qu'un seul type (organisationnelles). Cette deuxième différence peut expliquer la première, puisqu'il est logique que les *différences culturelles* nationales soient ressenties avant les *différences culturelles* organisationnelles.

Finalement, les collaborations gèrent de manière distincte leurs *différences culturelles*. D'un côté, les partenaires de Cassiopée ne cherchent pas à imposer leurs méthodes de travail, mais plutôt à trouver un juste milieu. De l'autre, le *déséquilibre de pouvoir* chez Orion a permis au partenaire «dominant» d'imposer son style de gestion.

6. Problèmes de rôles et de responsabilités

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* sont apparus dès la phase de lancement chez Orion, alors qu'ils se sont manifestés durant la phase de croissance chez Cassiopée. Dans les deux cas, ce problème provient essentiellement d'une ambiguïté des rôles et des responsabilités, qui a ensuite mené à une contestation de ceux-ci.

Du côté d'Orion, les employés des deux organisations percevaient une contradiction entre la division égalitaire du volet stratégique et celle asymétrique du volet opérationnel. Non seulement cela créait de la confusion, mais également des frustrations de part et d'autre. Au fil du temps, l'ampleur et le nombre de déséquilibres se sont multipliés, générant notamment un *déséquilibre de pouvoir* à l'avantage d'Organisation G. Les employés Organisation G se sentaient donc justifiés d'agir en tant que partenaire dominant, même si cela contrevenait à la répartition égalitaire du volet stratégique.

Quant à Cassiopée, les *problèmes de rôles et de responsabilités* émanent de diverses sources : confusion quant aux implications d'être un employé partagé, des tâches en doublon sur les plans de travail et le changement de dynamique au sein d'une des équipes de travail. Chez certains employés, la confusion a engendré une résistance, ceux-ci réclamant des changements afin de ne pas occuper un rôle qu'ils n'approuvent pas.

7. Passivité face aux problèmes

La *passivité face aux problèmes* s'est manifestée durant la phase de croissance chez Orion, alors qu'elle n'est apparue que durant la phase d'apogée chez Cassiopée. Soulignons également qu'elle concerne tous les problèmes chez Orion, alors qu'elle est essentiellement restreinte aux problèmes d'une équipe de travail chez Cassiopée. Dans les deux cas, la *passivité face aux problèmes* permet non seulement à ceux-ci de perdurer, mais également d'amplifier et de générer d'autres problèmes.

Du côté d'Orion, les partenaires admettent qu'ils étaient au courant des nombreux problèmes de la collaboration, mais qu'ils n'ont pas tenté de changer la situation. Alors qu'Organisation G et Organisation F ont mentionné le manque de temps et un mauvais timing pour expliquer leur inaction, Organisation F a également précisé que le fait d'être dans une position de pouvoir inférieure les a freinés. La personnalité des employés, soit plus discrète ou souhaitant éviter les conflits, fut également évoquée.

Quant à Cassiopée, la *passivité face aux problèmes* est avant tout liée aux *problèmes interpersonnels* d'une équipe de travail, mais elle affecte également les *problèmes de rôles*

et de responsabilités et les différences culturelles. Dans le premier cas, la situation a bel et bien été abordée avec les deux dirigeants, mais ceux-ci ne peuvent la résoudre efficacement en raison des pressions externes (*historiques, socio-culturelles et politiques*). Dans le deuxième cas, le manque de temps semble être la principale raison justifiant un statut quo. Finalement, la sensibilité du sujet et la personnalité plus réservée des [*Autochtones*] ont été mentionnées pour justifier le manque d'actions pour atténuer les *différences culturelles*.

Problèmes distincts

L'analyse des problèmes distincts permet de soulever deux différences entre Cassiopée et Orion, soit l'origine de leurs problèmes et la gravité de ceux-ci.

Dans un premier temps, nous remarquons que les trios initiaux de problèmes, autrement dit les problèmes de la première vague d'apparition, sont absents de l'autre collaboration.

Du côté de Cassiopée, le premier trio de problèmes se situe au niveau institutionnel. Il est composé des *pressions historiques*, des *pressions socio-culturelles* et des *pressions politiques*. Aucun de ces problèmes externes n'a été vécu par Orion.

Quant à Orion, le premier trio de problèmes se situe au niveau interorganisationnel et contient uniquement des problèmes opérationnels : *déséquilibre de produits*, *déséquilibre de ressources* et *déséquilibre d'expertise*. Encore une fois, aucun de ces problèmes n'a été ressenti par Cassiopée. D'ailleurs, Cassiopée n'a vécu aucun problème de déséquilibre, incluant ceux relationnels (*déséquilibre d'informations* et *déséquilibre de pouvoir*).

Dans un deuxième temps, nous constatons un niveau de gravité largement supérieur chez Orion que chez Cassiopée. Soulignons d'abord qu'Orion a vécu sept problèmes de plus que Cassiopée, soit 20 versus 13. Ajoutons ensuite le fait qu'Orion a été aux prises avec un *climat de travail malsain* et de l'*opportunisme*, ce qui n'est pas le cas de Cassiopée. Il s'agit là de deux problèmes majeurs qui amplifient et génèrent d'autres problèmes.

4.2.4.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Cette section compare Orion et Cassiopée sur neuf points d'évaluation ayant été déterminés durant la première analyse par pairage. Cela permet de décortiquer les ressemblances et les différences quant à la nature, l'évolution et les interactions des problèmes.

1. Moment d'apparition des premiers problèmes

Dans les deux collaborations, la première vague de problèmes apparaît très tôt. En effet, celle-ci est déjà présente dans la phase de pré-partenariat chez Cassiopée et survient au début de la phase de lancement chez Orion. Dans le premier cas, les trois problèmes externes sont intrinsèquement liés au fait que Cassiopée est un partenariat interculturel. Dans le deuxième cas, l'officialisation de la collaboration marque la reconnaissance d'un *déséquilibre d'expertise* en marketing international, ainsi que d'un *déséquilibre de produits* prêts à être exportés. Quant au *déséquilibre de ressources*, il est créé de facto par la décision d'opter pour une structure organisationnelle «deux tiers, un tiers».

2. Phase du cycle de vie qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes

Dans les deux collaborations, la phase de croissance est celle qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes. Alors que c'est près de 50% des problèmes de Cassiopée (6/13) qui s'y développent, ce pourcentage monte à 70% pour Orion (14/20).

3. Types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie

Cassiopée et Orion partage une ressemblance quant aux types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie. En effet, les deux collaborations sont d'abord sous l'emprise d'un type de problèmes qui lui est particulier (externes pour Cassiopée et opérationnels pour Orion), puis ce sont les problèmes relationnels qui prennent le dessus à partir de la phase de croissance.

Plus précisément, les problèmes externes dominent les phases 1 et 2 chez Cassiopée, avant de laisser la place aux problèmes relationnels pour les phases 3 et 4. Quant à Orion, les problèmes opérationnels et relationnels sont à égalité durant la phase 2, avant de laisser la place aux problèmes relationnels durant les phases 3 et 6.

4. Ordre d'apparition des niveaux de problèmes

Bien que les deux collaborations divergent quant à l'ordre d'apparition des niveaux des problèmes, une analyse supplémentaire permet d'identifier un pattern commun. En effet, nous remarquons que les problèmes d'un niveau supérieur engendrent ceux des niveaux inférieurs. Ainsi, les problèmes *institutionnels* contribuent au développement des problèmes *interorganisationnels*, qui génèrent ensuite les problèmes *interpersonnels*.

Soulignons que dans le cas d'Orion, nous assistons également à une remontée du niveau inférieur vers les niveaux supérieurs dans la dernière vague d'apparition des problèmes. Les figures 4.25 et 4.26 permettent d'illustrer le pattern d'apparition des niveaux d'analyse.

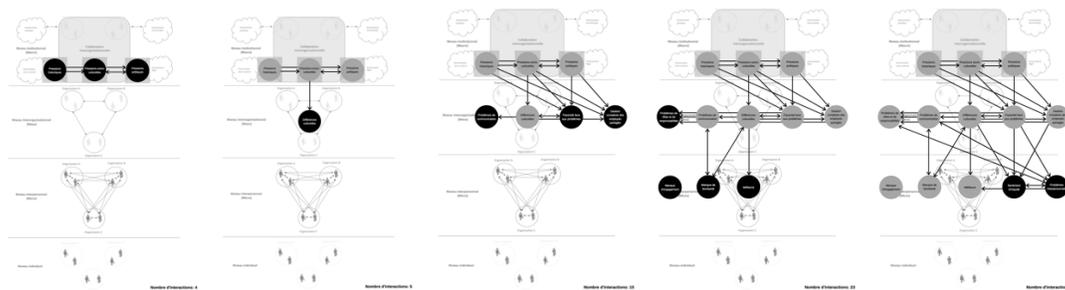


Figure 4.25 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs (Cassiopee)

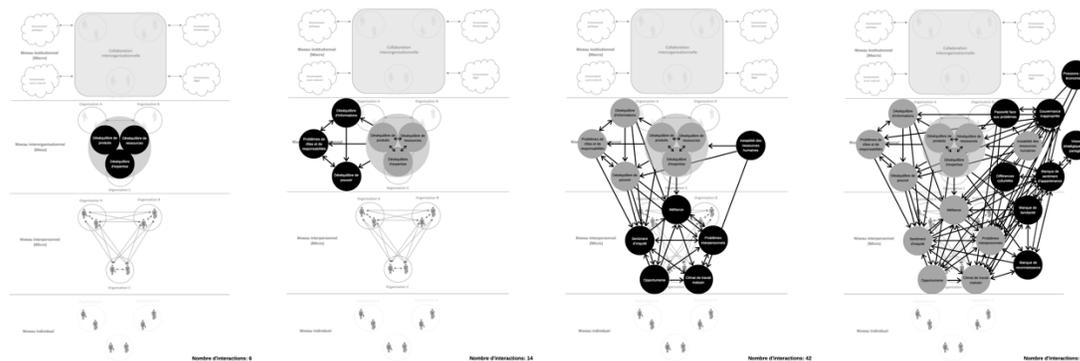


Figure 4.26 Pattern niveaux supérieurs vers inférieurs, suivi d'une remontée niveau inférieur vers supérieur (Orion)

5. Présence de trios qui s'inter-influencent

Nous constatons un autre pattern liant les collaborations entre elles, soit la présence de trios qui s'inter-influencent et qui jouent un rôle majeur dans le portrait global de la collaboration. Soulignons toutefois que Cassiopee ne possède qu'un trio, alors qu'Orion en possède au moins deux.

Du côté de Cassiopée, un trio de problèmes externes (*pressions historiques, pressions socio-culturelles* et *pressions politiques*) se situe au niveau institutionnel dès le début de la phase de pré-partenariat.

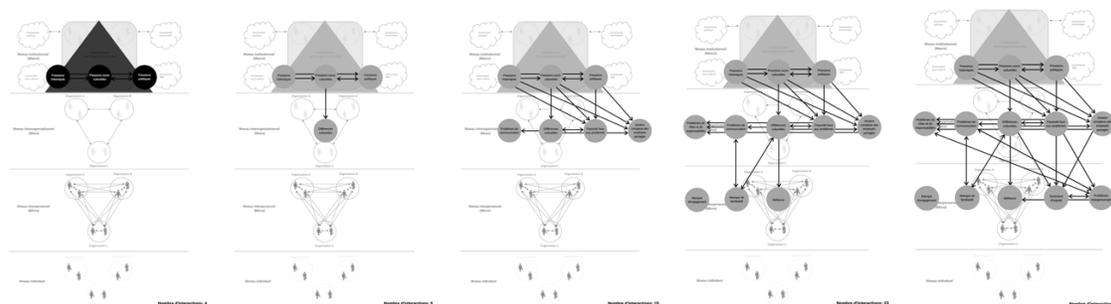


Figure 4.27 Présence de trios qui s'inter-influencent (Cassiopée)

Quant à Orion, deux trios se développent au niveau interorganisationnel durant la phase de lancement. Alors que la première vague d'apparition de problèmes est marquée par la formation d'un trio de problèmes opérationnels (*déséquilibre de ressources, déséquilibre d'expertise* et *déséquilibre de produits*), la deuxième vague voit plutôt apparaître un trio de problèmes relationnels (*déséquilibre d'informations, problèmes de rôles et de responsabilités* et *déséquilibre de pouvoir*). Une troisième concentration de problèmes qui s'inter-influencent se manifeste au niveau interpersonnel durant la phase de croissance. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un trio mais plutôt d'un pentagone : *méfiance, sentiment d'iniquité, problèmes interpersonnels, opportunisme* et *climat de travail malsain*.

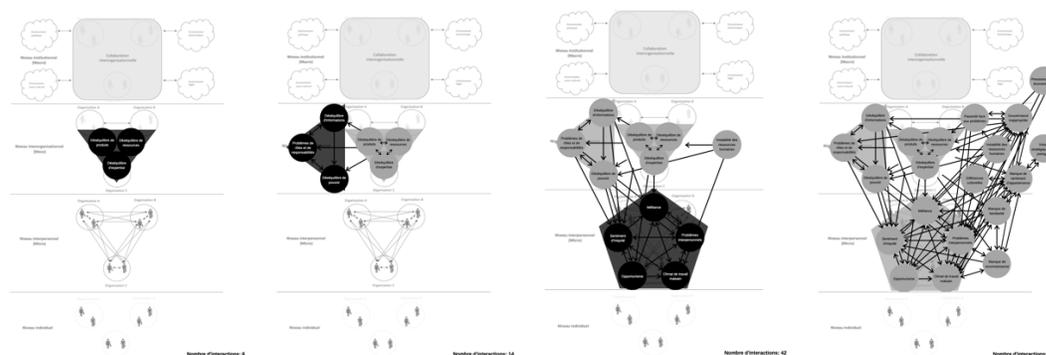


Figure 4.28 Présence de trios qui s'inter-influencent (Orion)

6. Interactions des différents types de problèmes

Nous remarquons quelques ressemblances et différences entre Cassiopée et Orion quant aux interactions entre les différents types de problèmes.

D'abord, il est clair que les problèmes d'une même catégorie peuvent s'influencer entre eux et ce, dans les deux collaborations.

Ensuite, bien que les interactions entre différentes catégories de problèmes soient possibles dans les deux collaborations, elles ne sont pas identiques.

Commençons avec les problèmes *externes*. Alors que ceux de Cassiopée influencent les problèmes *opérationnels* (et un seul problème *relationnel*), ceux d'Orion influencent plutôt avec les problèmes *relationnels*. Passons ensuite aux problèmes *opérationnels*. Dans les deux cas, ces derniers influencent les problèmes *relationnels*. Puis, les problèmes *relationnels* influencent les problèmes *opérationnels* chez Orion, alors qu'ils n'influencent pas d'autres types de problèmes chez Cassiopée. Les *différences culturelles* constituent la seule exception, puisqu'elles influencent un problème *opérationnel*. Finalement, du côté d'Orion uniquement, les problèmes *stratégiques* influencent les problèmes *relationnels* et vice-versa.

7. Interactions des problèmes de différents niveaux

L'analyse des interactions des problèmes de différents niveaux permet de constater une ressemblance et une différence entre Cassiopée et Orion.

Dans les deux cas, les problèmes des niveaux *interorganisationnels* et *interpersonnels* interagissent entre eux. C'est d'ailleurs entre ces deux niveaux n'analyse qu'il y a le plus grand volume d'interactions.

Quant à la différence, elle concerne le niveau *institutionnel*. Alors que les problèmes de ce niveau interagissent avec les problèmes *interorganisationnels* chez Cassiopée, c'est plutôt avec les problèmes *interpersonnels* qu'ils interagissent dans le cas d'Orion.

8. Volume d'interactions

Alors que Cassiopée ne possède que 33 interactions entre ses problèmes, Orion en possède plus de 117. Bien qu'Orion ait vécu un plus grand nombre de problèmes, il n'en demeure pas moins que la moyenne d'interactions par problème est de 5,85 vs. 2,5 pour Cassiopée. Ce constat est cohérent avec le niveau de complexité et de gravité plus élevé chez Orion.

9. Évolution des interactions

Nous constatons une divergence quant à l'évolution des interactions entre Cassiopée et Orion. Du côté de Cassiopée, le nombre d'interactions tend à doubler d'une vague à l'autre (4 à 5 (**x1,25**); 5 à 10 (**x2**); 10 à 23 (**x2,3**), 23 à 33 (**x1,43**)). Quant à Orion, celui-ci triple d'une vague à l'autre (6 à 14 (**x2,33**), puis 14 à 42 (**x3**), puis 42 à 117 (**x2,8**)).

4.2.5 Synthèse des analyses inter-cas

4.2.5.1 Contexte de la collaboration

Le Tableau 4.9 recense les principales caractéristiques des collaborations à l'étude.

Tableau 4.9 Synthèse des principales caractéristiques des collaborations à l'étude

Caractéristiques	Andromède	Cassiopée	Orion
Nombre de partenaires	2	3	2
Types d'organisation	OBNL	OBNL et privé	OBNL
Nombre d'employés impliqués dans la collaboration	8 à 10	8 à 10	5, puis 6 récemment
Principale(s) particularité(s) de la collaboration	Co-leadership Présence de problèmes personnels	Partenariat interculturel Système d'employés partagés	Déséquilibres entre les partenaires
Nombre d'années d'existence (lors de la collecte de données)	5 ans	16 ans	13 ans
Évolution de la collaboration	Très rapide, suivi d'une décélération	Lente, mais en croissance constante	Croissance lente, en dents de scie
Objectif de la collaboration	Alliance en marketing	Alliance en marketing	Alliance en marketing
Phases du cycle de vie expérimentées	1, 2, 3, 5, 6, (3, 4) ⁵⁶	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 6
Modèle de gouvernance	Co-leadership, tous les projets doivent avoir l'accord des deux dirigeants pour aller de l'avant	Leadership en alternance dans les projets selon les forces de chacun	Structure organisationnelle «deux tiers, un tiers»
Implication des partenaires dans d'autres collaborations B2B	Oui	Oui	Oui
Provenance des ressources financières	N/D	Subventions gouvernementales	Mix subventions gouvernementales, entreprises privées et deux partenaires
Fréquence de communication	Variable selon le poste	Variable selon le poste, mais plusieurs fois par semaine pour la majorité	Variable selon le poste
Distribution du pouvoir	Égale	Égale	Théoriquement égale, mais inégale en pratique
Méthodes de travail	Diverses manières de travailler, ce qui crée parfois des conflits	Diverses manières de travailler, ce qui crée parfois des conflits	Diverses manières de travailler, ce qui crée parfois des conflits
Mécanismes de contrôle (début vs. maintenant)	N/D	Un mélange de mesures de contrôle formelles et sociales, puis majoritairement des mesures de contrôle sociales	Majoritairement des mesures de contrôle sociales, puis un mélange de mesures de contrôle formelles et sociales

⁵⁶ Les phases 3 et 4 sont entre parenthèses, car elles ont été vécues après le terrain de recherche.

4.2.5.2 Principaux problèmes

Le Tableau 4.10 rassemble les comparaisons des principaux problèmes des collaborations, c'est-à-dire ceux qui ont été vécus par au moins deux collaborations.

Tableau 4.10 Principaux problèmes des collaborations à l'étude

Principaux problèmes	Andromède	Cassiopée	Orion
Problèmes interpersonnels (R) – <i>niveau interpersonnel</i>	Rôle majeur, ils sont nombreux et intenses	Rôle modéré, car c'est un cas isolé	Rôle modéré, ils sont tolérés/banalisés
Manque de familiarité (R) – <i>niveau interpersonnel</i>	Rôle de catalyseur (pas un problème majeur en soi, mais dangereux car il favorise le développement d'autres problèmes)	Rôle de catalyseur (pas un problème majeur en soi, mais dangereux car il favorise le développement d'autres problèmes)	Rôle de catalyseur (pas un problème majeur en soi, mais dangereux car il favorise le développement d'autres problèmes)
Différences culturelles (R) – <i>niveau interorganisationnel</i>	Problème central, différent de Cassiopée mais similaire à Orion. *Similitude : influence majeure des dirigeants sur la culture organisationnelle *Particularité : les partenaires tentent d'imposer leurs méthodes de travail, sans vraiment réussir.	Problème central, mais qui se manifestent d'Andromède et d'Orion. Le fait que c'est un partenariat interculturel explique la présence de différences culturelles nationales et organisationnelles. *Particularité : les partenaires tentent de trouver un juste milieu	Problème central, différent de Cassiopée mais similaire à Andromède. *Similitude : influence majeure des dirigeants sur la culture organisationnelle *Particularité : le déséquilibre de pouvoir a permis à un des partenaires d'imposer ses méthodes de travail.
Problèmes de rôles et de responsabilités (R) – <i>niveau interorganisationnel</i>	Problème central, ambiguïté et contestation des rôles.	Problème central, ambiguïté et contestation des rôles.	Problème central, ambiguïté et contestation des rôles.
Climat de travail malsain (R) – <i>niveau interpersonnel</i>	Intensité élevée (ambiance compétitive, conflictuelle, sous pression et démotivante) Rôle majeur, car il s'agit d'un catalyseur	N/A	Intensité modérée (ambiance conflictuelle et démotivante) Rôle majeur, car il s'agit d'un catalyseur
Méfiance (R) – <i>niveau interpersonnel</i>	N/A ⁵⁷	Problème secondaire *Particularité : provient des différences culturelles et des problèmes interpersonnels	Problème secondaire *Particularité : provient des problèmes interpersonnels, des nombreux déséquilibres et de l'opportunisme

⁵⁷ Fait intéressant à souligner, aucun des participants d'Andromède n'a abordé le sujet de la méfiance à l'égard de l'autre partenaire. Or, l'analyse des résultats permet de déduire qu'il y a clairement eu de la méfiance entre les partenaires.

Sentiment d'iniquité (R) – <i>niveau interpersonnel</i>	N/A	Rôle modéré *Particularité : concerne les conditions de travail des employés	Rôle modéré/majeur *Particularité : concerne les actions et les résultats de la collaboration
Opportunisme (R) - <i>niveau interpersonnel et interorganisationnel</i>	Rôle majeur Guerre entre les organisations, comportements opportunistes largement répandus	N/A	Rôle modéré Initiatives personnelles uniquement
Manque de sentiment d'appartenance (R) – <i>niveau interorganisationnel</i>	Problème secondaire *Similitude avec Orion : Un fort sentiment d'appartenance à sa propre organisation limite le développement d'un sentiment d'appartenance commun. *Particularité : la rivalité a été un frein	N/A	Problème secondaire *Similitude avec Andromède : Un fort sentiment d'appartenance à sa propre organisation limite le développement d'un sentiment d'appartenance commun. *Particularité : le modèle de gouvernance asymétrique a été un frein
Problèmes de communication (R) – <i>niveau interorganisationnel</i>	Répercussion d'autres problèmes	Répercussion d'autres problèmes	N/A
Gouvernance inappropriée (O) – <i>niveau interorganisationnel</i>	Problème majeur *Particularité : le modèle de gouvernance a toujours été inapproprié	N/A	Problème majeur *Particularité : le modèle de gouvernance convenait aux besoins initiaux.
Passivité face aux problèmes (O) – <i>niveau interorganisationnel</i>	N/A	Modéré, mais pourrait devenir majeur	Rôle majeur
Pressions socio-économiques (E) – <i>niveau institutionnel</i>	Problème majeur, car la collaboration était en décélération *Particularité : provient d'une crise externe, la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise	N/A	Problème mineur *Particularité : provient des parties prenantes, donc c'est relié à la collaboration elle-même.
Pressions culturelles (E) – <i>Niveau institutionnel (géoculturelles et socio-culturelles)</i>	Modérées, qui influencent les problèmes interpersonnels	Majeures, qui influencent les problèmes interorganisationnels.	N/A

4.2.5.3 Timing, évolution et interactions des problèmes

Le Tableau 4.11 met en évidence les résultats des neuf points d'évaluation concernant le timing, l'évolution et les interactions des problèmes des collaborations à l'étude.

Tableau 4.11 Synthèse des neuf points d'évaluation

Points d'évaluation	Andromède	Cassiopee	Orion
Moment d'apparition des premiers problèmes	Croissance, 6 problèmes (3R, 2O,1E) *après 2 ans d'existence	Pré-partenariat, 3 problèmes (3E) *après 0 ans d'existence	Lancement, 3 problèmes (3 O) *après 1 an d'existence
Phase du cycle de vie qui voit apparaître le plus de nouveaux problèmes	Croissance (60% des problèmes, soit 9/15) *Années d'existence au début de cette phase : 2 ans *Durée de la phase : 1 an	Croissance (50% des problèmes, soit 6/13) *Années d'existence au début de cette phase : 8 ans *Durée de la phase : 5 ans	Croissance (70% des problèmes, soit 14/20) *Années d'existence au début de cette phase : 4 ans *Durée de la phase : 7 ans
Types de problèmes les plus fréquents selon la phase du cycle de vie	Phases 3, 5 et 6 : relationnels	Phases 1 et 2 : externes Phases 3 et 4 : relationnels	Phase 2 : opérationnels et relationnels (égalité) Phases 3 et 6 : relationnels
Ordre d'apparition des niveaux de problèmes	1er pattern : les problèmes d'un niveau supérieur engendrent les problèmes d'un niveau inférieur 2e pattern : remontée du niveau inférieur vers les niveaux supérieurs	1er pattern : les problèmes d'un niveau supérieur engendrent les problèmes d'un niveau inférieur Absence du 2e pattern.	1er pattern : les problèmes d'un niveau supérieur engendrent les problèmes d'un niveau inférieur 2e pattern : remontée du niveau inférieur vers les niveaux supérieurs
Présence de trios qui s'inter-influencent	2 trios apparaissant dans la phase de croissance 1ère vague (niveau interorganisationnel): <i>gouvernance inappropriée, problèmes de rôles et de responsabilités et différences culturelles</i> 2e vague (niveau interpersonnel et individuel) : <i>problèmes interpersonnels, climat de travail malsain et problèmes de santé mentale.</i>	1 trio de problèmes externes présents dès le début du pré-partenariat 1ère vague : <i>pressions historiques, pressions socio-culturelles et pression politiques.</i>	2 trios au niveau interorganisationnel pendant la phase de lancement + 1 pentagone au niveau interpersonnel pendant la phase de croissance 1ère vague (trio opérationnel) : <i>déséquilibre de ressources, déséquilibre d'expertise et déséquilibre de produits</i> 2e vague (trio relationnel) : <i>déséquilibre d'informations, problèmes de rôles et de responsabilités et déséquilibre de pouvoir</i> 3e vague (pentagone relationnel) : <i>méfiance, sentiment d'iniquité, problèmes interpersonnels, opportunisme et climat de travail malsain</i>

Interactions des différents types de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes d'une même catégorie peuvent s'influencer entre eux • Les problèmes de différentes catégories peuvent s'influencer entre eux. Les possibilités varient d'une collaboration à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes d'une même catégorie peuvent s'influencer entre eux • Les problèmes de différentes catégories peuvent s'influencer entre eux. Les possibilités varient d'une collaboration à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes d'une même catégorie peuvent s'influencer entre eux • Les problèmes de différentes catégories peuvent s'influencer entre eux. Les possibilités varient d'une collaboration à l'autre.
Interactions des problèmes de différents niveaux	Les interactions entre différents niveaux sont non seulement possibles, mais multiples .	Les interactions entre différents niveaux sont possibles, mais plus limitées .	Les interactions entre différents niveaux sont non seulement possibles, mais multiples .
Volume d'interactions	68 pour 15 problèmes Moyenne par problème : 4,5	33 pour 13 problèmes Moyenne par problème : 2,5	117 pour 20 problèmes Moyenne par problème : 5,85
Évolution des interactions	Le nombre d'interactions double d'une vague à l'autre	Le nombre d'interactions double d'une vague à l'autre	Le nombre d'interactions triple d'une vague à l'autre

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

L'objectif de cette thèse est de déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et de mettre en évidence leurs interactions et leur évolution. Plus précisément, trois questions de recherche ont guidé nos pas :

QR1 : Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles?

QR2 : Comment les problèmes interorganisationnels sont-ils interreliés ?

QR3 : Comment les problèmes interorganisationnels évoluent-ils au fil du cycle de vie ?

Trois études de cas ont été réalisées afin de pouvoir répondre à ces questions. Le chapitre précédent fait état des résultats des analyses intra-cas, ainsi que ceux des analyses inter-cas. Le présent chapitre revient sur les principales contributions théoriques afin d'en discuter plus en profondeur. Dans un premier temps, nous dévoilons les quatre principaux problèmes interorganisationnels, ainsi que quatre problèmes à surveiller. Ensuite, nous émettons neuf propositions théoriques sur les interactions entre les problèmes interorganisationnels. Puis, nous présentons notre modèle théorique du processus d'évolution des problèmes interorganisationnels. Finalement, les implications théoriques et managériales sont exposées.

5.1 Principaux problèmes

QR1 : Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles?

Quatre problèmes relationnels ressortent comme étant les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles:

- Problèmes interpersonnels (R) – niveau interpersonnel
- Manque de familiarité (R) – niveau interpersonnel
- Différences culturelles (R) – niveau interorganisationnel
- Problèmes de rôles et de responsabilités (R) – niveau interorganisationnel

Ceux-ci se sont d'abord démarqués par leur fréquence. En effet, ils sont présents dans chacune des trois collaborations à l'étude. Nous avons également réalisé une analyse approfondie de l'intensité, du rôle joué dans le portrait global de la collaboration et des répercussions des problèmes présents dans au moins deux des collaborations à l'étude. Encore une fois, ces quatre problèmes se sont imposés.

Soulignons que tous les quatre sont *relationnels*. Cela concorde avec l'étude de Kelly et *al.* (2002), qui démontre que 50% des problèmes survenant la première année d'une collaboration interorganisationnelle revêtissent un caractère relationnel. Nous joignons donc notre voix à celle de Kelly et *al.* (2002) pour insister sur l'importance de ne pas sous-estimer la dangerosité des problèmes relationnels et ce, tout au long du cycle de vie de la collaboration. En effet, nos analyses démontrent que les *problèmes relationnels* occupent une place prépondérante tout au long du cycle de vie et non seulement au départ. Pourtant, ces derniers sont encore trop souvent perçus comme de simples distractions et ignorés par les gestionnaires (Kelly et *al.* 2002).

Parmi les dix problèmes communs à deux des trois cas, quatre problèmes méritent d'être surveillés de près par les gestionnaires. Ceux-ci ont eu un impact majeur dans le portrait global de leur collaboration, que ce soit en raison de leur intensité et/ou de leur rôle actif dans la prolifération des problèmes interorganisationnels.

- Climat de travail malsain (R) – niveau interpersonnel
- Sentiment d'iniquité (R) – niveau interpersonnel
- Gouvernance inappropriée (O) – niveau interorganisationnel
- Passivité face aux problèmes (O) – niveau interorganisationnel

Ainsi, la présente section expose d'abord les quatre principaux problèmes, suivi des quatre problèmes à surveiller. Une dernière section dévoile quelques réflexions sur l'intensité et les différents rôles des problèmes interorganisationnels.

5.1.1 Quatre principaux problèmes interorganisationnels

Tel que décrit par Oliveira et Lumineau (2019a), les problèmes interorganisationnels sont analysés de manière indépendante. Ainsi, une étude sur l'opportunisme ne prendra pas en compte les conflits et vice-versa. Pourtant, nos analyses viennent corroborer les propos d'Oliveira et Lumineau (2019a) :

L'idée que les relations interorganisationnelles ne subissent qu'une seule manifestation du côté obscur à la fois est néanmoins problématique. Les résultats d'études approfondies sur les alliances suggèrent la coexistence de conflits, d'injustices perçues et de comportements dysfonctionnels (Arino & De la Torre, 1998 ; Doz, 1996). Dans une relation interorganisationnelle donnée, le côté obscur apparaît probablement comme un « ensemble de manifestations » dans le sens où un ensemble de manifestations du côté obscur peut être lié ensemble⁵⁸. (p.239)

Non seulement cette manie d'analyser un problème à la fois ne permet pas d'explorer les interactions entre différents problèmes, mais elle empêche également de comparer leur importance relative. Ainsi, rares sont les études donnant accès à un palmarès des principaux problèmes interorganisationnels. Pourtant, la pertinence de ce type d'études a largement été démontrée dans le cas des facteurs de succès des collaborations interorganisationnelles (Pinto et Slevin, 1988; Hazebrouck, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994).

De surcroît, la revue de littérature systématique et multidisciplinaire réalisée par Oliveira et Lumineau (2019a) démontre que ce sont les mêmes trois problèmes (*conflits*, *opportunisme* et *comportements non-éthiques*) qui ont attiré l'attention des chercheurs. En effet, 75,28% des 178 articles examinés sur les manifestations du côté obscur des relations interorganisationnelles analysent l'un de ces trois problèmes (Oliveira et Lumineau, 2019a). Ainsi, cette approche en silo a également nuit au développement de connaissances sur une plus grande variété de problèmes.

En plus de démontrer qu'il existe une grande diversité de problèmes interorganisationnels⁵⁹, cette thèse soutient que les quatre principaux problèmes diffèrent des trois suspects habituels (*conflits*, *opportunisme* et *comportements non-éthiques*). Ainsi, les quatre problèmes exposés dans cette section sont peu abordés dans la littérature, ce qui rend les résultats de cette thèse encore plus pertinents.

⁵⁸ Traduction libre.

⁵⁹ 31 problèmes interorganisationnels ont été identifiés dans le cadre de cette thèse.

A) Problèmes interpersonnels (R) – niveau interpersonnel

Les *problèmes interpersonnels* opposent deux employés provenant de différentes organisations partenaires et se manifestent principalement par des comportements anti-collaboratifs (ex : refus de communiquer, incapacité à effectuer des compromis, besoin de tout contrôler, réticence au changement) et des conflits interpersonnels (ex : manque de respect, altercations, guerre de pouvoir, rivalité toxique). Les tensions peuvent provenir d'une rivalité préexistante (entre les individus et/ou entre les organisations partenaires), découler de personnalités incompatibles, émerger suite à un évènement précis (interne ou externe) ou encore constituer une répercussion de l'accumulation de problèmes interorganisationnels. À l'exception de Cassiopée où les *problèmes interpersonnels* affectent une seule équipe de travail, ces derniers étaient répandus parmi plusieurs employés dans les autres collaborations, incluant les dirigeants d'Andromède.

Bien qu'il soit tentant de les amalgamer aux *conflits*, les *problèmes interpersonnels* se situent exclusivement au niveau d'analyse interpersonnel. Or, les multiples définitions des *conflits* que nous retrouvons dans la littérature les situent plutôt au niveau d'analyse interorganisationnel, sans toutefois exclure les conflits interpersonnels (voir notamment Oliveira et Lumineau, 2019a). Notons également que le terme «conflits» est parfois utilisé comme synonyme de problèmes. À titre d'exemple, l'étude de Mele (2011) expose une typologie de cinq types de conflits pouvant survenir lors de projets interorganisationnels: *conflits liés aux tâches*, *conflits liés aux processus*, *conflits liés aux rôles*, *conflits affectifs* et *conflits liés aux valeurs*. Dans les faits, trois de ces conflits peuvent être associés à des problèmes identifiés dans cette thèse :

- Conflits liés aux rôles → *Problèmes de rôles et de responsabilités*
- Conflits affectifs → *Problèmes interpersonnels*
- Conflits liés aux valeurs → *Différences culturelles*

Ainsi, dans l'étude de Mele (2011), seuls les *conflits affectifs* se rapprochent des *problèmes interpersonnels*. Néanmoins, les *conflits affectifs* sont restreints aux tensions et frictions émergents de personnalités incompatibles (Mele, 2011), alors que les *problèmes interpersonnels* englobent une plus grande diversité de manifestations.

Une autre étude essentielle à inclure dans cette discussion est celle de Kelly et *al.* (2002), puisqu'il s'agit de l'une des rares à avoir examiné plusieurs problèmes interorganisationnels. D'entrée de jeu, Kelly et *al.* (2002) précisent que l'incertitude et l'ambiguïté entourant le lancement d'une collaboration interorganisationnelle peuvent être accentuées par la présence de tensions entre les partenaires lorsque ceux-ci sont également des compétiteurs. Ils ajoutent d'ailleurs cette mise en garde:

De plus, si ces premières incertitudes, conflits et tensions ne sont pas gérés avec soin et de manière délibérée, ils peuvent provoquer la méfiance et renforcer l'état d'esprit « nous contre eux » chez les partenaires, sapant ainsi les fondements de la collaboration (Kelly et *al.*, 2002: 12).

Néanmoins, les *problèmes interpersonnels* sont absents des résultats de leur étude sur les principaux problèmes survenant lors de la première année d'une collaboration interorganisationnelle. En effet, les problèmes relationnels rencontrés par leurs répondants se classent en trois catégories : *problèmes de communication* (50%), *différences culturelles* (29,7%) et *problèmes de rôles et de responsabilités* (20,3%) (Kelly et *al.*, 2002).

Deux hypothèses peuvent expliquer cette divergence. D'abord, l'étude de Kelly et *al.* (2002) ne concerne que les problèmes vécus lors de la première année de la collaboration. Or, les partenaires ont souvent moins d'interactions durant la phase de lancement. En effet, nos analyses démontrent que c'est à partir de la phase de croissance, lorsque les partenaires doivent opérationnaliser le plan stratégique et que les interactions se multiplient, que les *problèmes interpersonnels* surviennent. À titre d'exemple, Andromède constitue le cas où les *problèmes interpersonnels* se sont manifestés le plus rapidement, soit après 2 ans. Ceux-ci prenaient notamment racine dans la rivalité préexistante qui opposait les partenaires. La mise en garde de Kelly et *al.* (2002), citée plus haut, reflète parfaitement la situation d'Andromède.

Dans le cadre de projets interorganisationnels, Mele (2011) démontre également que les *conflits affectifs* sont plus communs dans les phases d'exécution et de clôture. Cela vient corroborer notre hypothèse énonçant que les *problèmes interpersonnels* se manifestent à partir de la phase de croissance.

Deuxièmement, l'étude de Kelly et *al.* (2002) a été réalisée auprès de gestionnaires de haut-niveau (ex : PDG, DG et VP), provenant de différents types d'entreprises (allant de PME à de grandes multinationales). Or, ces auteurs soulignent eux-mêmes que les gestionnaires ont tendance à minimiser les conflits interpersonnels et sont généralement moins impliqués dans les interactions quotidiennes de la collaboration. Ainsi, il est possible que les *problèmes interpersonnels* n'étaient pas connus des gestionnaires, ou encore banalisés par ces derniers. Dans le cadre de cette thèse, une plus grande diversité d'acteurs, à différents niveaux de pouvoir, ont été interviewés. De plus, la petite taille des organisations partenaires amène forcément une plus grande implication de la part des dirigeants. Notons que les *problèmes interpersonnels* ont été identifiés à la fois par les dirigeants et leurs équipes respectives dans nos trois études de cas.

B) Manque de familiarité (R) – niveau interpersonnel

Le *manque de familiarité* réfère à une situation dans laquelle les partenaires ne se connaissent pas suffisamment au niveau professionnel et/ou personnel. En effet, un nombre insuffisant d'interactions sociales ou professionnelles peut engendrer des difficultés au sein de la collaboration. Bien que ce soit normal au début d'une collaboration, le manque de familiarité devient problématique lorsqu'il perdure dans le temps.

Bien que ce problème soit absent dans la littérature, le facteur de succès *familiarité* attire de plus en plus l'attention, en particulier dans un contexte de coopération et/ou de collaboration entre petites et moyennes entreprises. Dès 1997, Uzzi identifie trois avantages à posséder de solides relations sociales dans un contexte de réseaux interorganisationnels : une confiance mutuelle renforcée, un transfert d'informations exclusives et tacites et une résolution de problèmes rapide et efficace. Nos résultats démontrent effectivement que le *manque de familiarité* peut engendrer d'autres problèmes interorganisationnels, notamment des *problèmes de communication* et de la *méfiance*. Néanmoins, la *passivité face aux problèmes* n'est pas influencée par le *manque de familiarité* dans nos études de cas.

Quant à eux, Bengtsson, Hinttu et Kock (2003) argumentent que les relations sociales sont interreliées à celles professionnelles et interorganisationnelles. Ainsi, les relations sociales possèdent un rôle majeur, notamment dans la formation des collaborations entre compétiteurs et dans la réduction des comportements opportunistes (Bengtsson, Hinttu et Kock, 2003). Sur ce dernier point, nos résultats illustrent que le *manque de familiarité* influence indirectement l'*opportunisme*. En effet, la *manque de familiarité* amplifie les *problèmes interpersonnels* et le *manque de sentiment d'appartenance*, qui eux vont directement engendrer ou aggraver l'*opportunisme*.

S'il est vrai que la *familiarité* ne figure pas parmi les principaux facteurs de succès dans la littérature, Vachon (2013) décide tout de même de l'inclure dans son modèle empirique. En effet, cette étude porte sur les collaborations interorganisationnelles en tourisme, un domaine reconnu pour ses collaborations moins structurées et où les relations sociales sont primordiales (Saxena, 2005; Wang et Xiang, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007). Les résultats de Vachon (2013) confirment l'hypothèse suivante : «Plus le niveau de Familiarité entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée» (p.52). Une importante précision doit toutefois être ajoutée. Bien que ce facteur soit significatif, «son influence est plus faible que les facteurs précédents et n'est pas suffisante pour faire une différence importante entre une collaboration réussie ou moins bien réussie» (p. 118). Or, nos résultats tendent à démontrer le contraire. Dans chacune de nos études de cas, le *manque de familiarité* joue un rôle majeur dans la génération et l'amplification des problèmes interorganisationnels. Bien qu'il puisse sembler inoffensif aux premiers abords, le *manque de familiarité* ne doit surtout pas être sous-estimé, puisqu'il agit en tant que catalyseur des problèmes (ex : *problèmes interpersonnels, problèmes de communication, méfiance, différences culturelles*). Au-delà de sa présence dans chacune des collaborations à l'étude, c'est son rôle de catalyseur qui lui confère sa place parmi les quatre principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles.

C) Différences culturelles (R) – niveau interorganisationnel

Les problèmes de *différences culturelles* se manifestent lorsqu'il y a une incompatibilité entre les cultures nationales et/ou organisationnelles des partenaires (Kelly et al., 2002). Nos résultats démontrent que l'incompatibilité est plus susceptible de survenir lorsque les cultures sont opposées, mais qu'elle peut également provenir d'une incapacité à faire cohabiter plusieurs cultures ou à trouver un juste milieu.

L'étude de Kelly et al. (2002) illustre bien l'importance et la nature des *différences culturelles*. Parmi les problèmes relationnels survenus lors de la première année d'une collaboration interorganisationnelle, les *différences culturelles* se classent en deuxième position avec 29,7% (derrière les problèmes de communication avec 50%) (Kelly et al., 2002). Bien que les *différences culturelles* nationales soient plus fréquentes, des *différences culturelles* organisationnelles ont également été soulevées. C'est notamment le cas entre des entreprises de différentes tailles, de même qu'entre des entreprises manufacturières et celles offrant des services (Kelly et al., 2002). Kelly et al. (2002) précisent que «les conflits entre les cultures bureaucratique et entrepreneuriale sont un problème courant dans les alliances entre petites et grandes entreprises technologiques»⁶⁰ (p.16).

Non seulement nos résultats corroborent ceux de Kelly et al. (2002), mais ils démontrent également que les *différences culturelles* peuvent perdurer tout au long du cycle de vie si elles ne sont pas gérées convenablement. Quant aux sources des *différences culturelles*, elles sont très diversifiées dans nos études de cas. Chez Cassiopée, il s'agit avant tout de *différences culturelles* nationales (autochtones et allochtones), mais qui ont inévitablement engendré des *différences culturelles* organisationnelles. Dans les deux autres cas, ce sont les cultures organisationnelles qui divergent : méthodique et réactive chez Andromède, familiale et hiérarchique chez Orion. Fait intéressant à souligner, les dirigeants semblent exercer une grande influence sur la culture organisationnelle qui règne au sein de leur entreprise. Les dirigeants eux-mêmes en sont conscients, puisque ce sont eux qui ont porté à notre attention ce détail. Considérant que toutes les organisations impliquées dans nos

⁶⁰ Traduction libre.

collaborations à l'étude sont relativement petites, il serait pertinent d'explorer cette possibilité avec des organisations de différentes tailles.

Soulignons finalement l'étude de Mele (2011), qui identifie cinq types de conflits, dont ceux liés aux valeurs. Ceux-ci sont définis comme des «controverses engendrées par différents systèmes de valeurs» (Mele, 2011 : 1380). Un rapprochement peut être effectué entre les *conflits liés aux valeurs* et les *différences culturelles*, puisque ces dernières peuvent se situer autant au niveau des valeurs, des croyances que des comportements. Cependant, les résultats de Mele (2011) soutiennent que les *conflits liés aux valeurs* surviennent typiquement lors de la phase d'initiation et de planification d'un projet interorganisationnel. Bien que les *différences culturelles* nationales puissent se manifester dès la phase de lancement (ex : Cassiopée), soit l'équivalent de la phase de planification dans l'étude de Mele (2011), les *différences culturelles* organisationnelles se développent plutôt durant la phase de croissance (ex : Andromède et Orion). D'ailleurs, dans nos trois études de cas, les *différences culturelles* ont persisté tout au long du cycle de vie.

D) Problèmes de rôles et de responsabilités (R) – niveau interorganisationnel

Les *problèmes de rôles et de responsabilités* se manifestent généralement par une confusion quant aux responsabilités de chacun des partenaires (Kelly et al., 2002; Mele, 2011). Cela se produit lorsque les organisations n'ont pas déterminé les rôles de chacun ou lorsque ces derniers sont mal compris ou contestés. En effet, un partenaire peut être insatisfait de la nature ou du degré de responsabilité octroyé (Mele, 2011).

Dans l'étude de Kelly et al. (2002), les *problèmes de rôles et de responsabilités* occupent la troisième place (20,3%) des problèmes relationnels les plus fréquents lors de la première année d'une collaboration interorganisationnelle. À l'instar de nos résultats, ceux de Kelly et al. (2002) démontrent que ce type de problèmes relationnels engendrent beaucoup de confusion, d'incertitude et de conflits. D'ailleurs, nos analyses approfondies sur une plus longue période que celle analysée par Kelly et al. (2002) exposent le niveau de dangerosité fort élevé des *problèmes de rôles et de responsabilités*. En effet, ceux-ci ont engendré d'importants *problèmes interpersonnels* dans les trois collaborations à l'étude. De surcroît,

ils ont également contribué à l'établissement d'un *climat de travail malsain*, d'un *manque de sentiment d'appartenance* et d'*opportunisme* chez Andromède. Du côté d'Orion, les *problèmes de rôles et de responsabilités* sont interreliés avec le *déséquilibre d'informations* et le *déséquilibre de pouvoir*, ces trois problèmes s'influencent mutuellement. Ils ont aussi généré un fort *sentiment d'iniquité*.

L'étude de Mele (2011) souligne elle aussi l'existence de *conflits liés aux rôles*, définis comme les «différences concernant le degré et le type de responsabilité que diverses personnes pensent devoir avoir»⁶¹ (Mele, 2011 : 1380). Selon les résultats obtenus, Mele (2011) soutient que ce type de problème est plus susceptible de survenir durant les phases d'initiation, de planification et de clôture. Au contraire, nos résultats indiquent que c'est à la phase de croissance (équivalente à celle d'exécution pour Mele) que les *problèmes de rôles et de responsabilités* sont les plus dangereux. Ils poursuivent ensuite leurs dommages tout au long du cycle de vie s'ils ne sont pas gérés adéquatement.

5.1.2 Quatre problèmes interorganisationnels à surveiller

Bien qu'ils ne soient pas présents dans les trois études de cas, quatre problèmes ont attiré notre attention en raison de leur forte intensité ou du rôle qu'ils ont joué dans le déclin de deux collaborations. À l'instar des quatre principaux problèmes présentés à la section précédente, les quatre problèmes à surveiller sont peu présents dans la littérature sur les relations interorganisationnelles⁶².

A) Climat de travail malsain (R) – niveau interpersonnel

Ce problème relationnel survient lorsque plusieurs employés partagent une vision négative de l'atmosphère de travail, la jugeant pénible et défavorable à l'accomplissement des objectifs établis. Une ambiance conflictuelle, compétitive, démotivante, sous pression et/ou abusive sont différents exemples d'un *climat de travail malsain*.

⁶¹ Traduction libre.

⁶² Voir la section précédente pour une explication du manque de diversité des problèmes interorganisationnels dans la littérature scientifique.

Dans le cas d'Andromède, l'intensité du *climat de travail malsain* est si élevée qu'il engendre des *problèmes de santé mentale*, autant chez les employés que les dirigeants. Quant à Orion, le *climat de travail malsain* est d'une intensité moindre, mais tout de même modérée. Dans les deux cas, ce problème représente une pièce maîtresse pour comprendre comment la situation a pu dégénérer autant dans ces collaborations. À la suite d'analyses approfondies, nous émettons trois hypothèses pouvant expliquer l'ampleur de ce problème méconnu de la littérature sur les relations interorganisationnelles.

D'abord, le *climat de travail malsain* d'Andromède regroupe quatre types d'ambiance toxique : compétitive, conflictuelle, sous pression et démotivante. Du côté d'Orion, le *climat de travail malsain* inclut seulement deux types d'ambiance toxique (conflictuelle et démotivante), ce qui pourrait expliquer son intensité moindre. Ainsi, nous pouvons supposer que plus il y a de types d'ambiance toxique, plus l'intensité du *climat de travail malsain* est élevée.

Deuxièmement, le *climat de travail malsain* est fortement interrelié avec d'autres problèmes et ce, autant chez Andromède que chez Orion. En effet, une dizaine de problèmes, provenant de différents niveaux d'analyse, amplifient le *climat de travail malsain*. Ainsi, nous pouvons supposer que plus il y a d'interactions avec un problème, plus l'intensité de celui-ci augmentera. Cette réflexion sera approfondie dans la section 5.2 *Interactions des problèmes*.

Finalement, nous constatons que la pérennisation du *climat de travail malsain* augmente de facto son intensité, comme si la collaboration demeure piégée dans un cercle vicieux. Ainsi, nous pouvons supposer que plus le temps passe, plus l'intensité du *climat de travail malsain* est élevée.

Bien qu'il soit méconnu de la littérature sur les relations interorganisationnelles, le *climat de travail malsain* est un concept bien documenté lorsqu'il s'applique dans un contexte intra-organisationnel. Selon de nombreux auteurs (voir notamment Wolf et *al.*, 2017; Anjum et Ming, 2018; Koropets, 2019; Rasool et *al.*, 2021), il existe deux types

d'environnement de travail : collaboratif et toxique. Tel que souligné par Anjum et Ming (2018), «l'environnement de travail toxique est un terme générique qui a de multiples facettes» (p.676). Parmi celles-ci, nous retrouvons notamment le harcèlement, l'intimidation, l'humiliation, l'ostracisme, l'agressivité, le narcissisme, l'indifférence, l'injustice, l'exploitation et les altercations (Anjum et Ming, 2018; Koropets, 2019; Rasool et al., 2021). Indubitablement, de telles conditions de travail ne laissent personne indifférent. Tel qu'énoncé par Anjum et al. (2018) :

L'environnement de travail toxique peut causer de l'anxiété, du stress, de la dépression, des problèmes de santé, de l'absentéisme, de l'épuisement professionnel, des comportements de travail contre-productifs et, finalement, dégrader la productivité⁶³. (p.3)

Rasool et al. (2021) précisent d'ailleurs que les employés affectés par un tel climat de travail «répandront des sentiments négatifs parmi d'autres collègues»⁶⁴ (p.1). Ainsi, les répercussions psychologiques peuvent se propager rapidement au sein d'une équipe de travail, voire d'une entreprise selon la taille de celle-ci et la gravité du climat toxique.

Bien que les études citées précédemment ait été réalisées dans un cadre intra-organisationnel, nous constatons une grande similitude avec nos résultats. Particulièrement avec le cas d'Andromède, dont les *problèmes de santé mentale* ont été identifiés par les participants.

B) Sentiment d'iniquité (R) – niveau interpersonnel

Le *sentiment d'iniquité* est ressenti lorsqu'une personne considère vivre une situation d'injustice flagrante. Précisons qu'il s'agit ici d'une perception et non pas d'une réalité objective. Ainsi, une personne peut ressentir un *sentiment d'iniquité* peu importe les circonstances.

Bien que le *sentiment d'iniquité* soit absent de la littérature sur les problèmes interorganisationnels, l'équité est un concept qui a été analysé à maintes reprises (Ring and Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Arino et de la Torre, 1998).

⁶³ Traduction libre.

⁶⁴ Traduction libre.

À une époque fortement influencée par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979, 1991), le critère d'efficacité est maître pour évaluer les échanges interorganisationnels (Ring et Van de Ven, 1994). Or, Ring et Van de Ven (1994) développent un modèle processuel du développement des collaborations interorganisationnelles basé sur deux conditions essentielles : efficacité et équité. Ces auteurs définissent l'équité comme une «*transaction juste*, ce qui n'exige pas que les intrants ou les résultats soient toujours divisés également entre les parties»⁶⁵ (Ring et Van de Ven, 1994 : 93). Selon leur modèle, les partenaires vont traverser une séquence d'étapes (*négociation, engagement et exécution*) à répétition tant et aussi longtemps qu'ils sont satisfaits des critères d'efficacité et d'équité (Ring et Van de Ven, 1994). Advenant qu'un des critères n'est plus jugé satisfaisant, les partenaires ont trois options : renégocier les termes de la collaboration, réduire leur engagement envers la collaboration ou mettre fin à la collaboration (Ring et Van de Ven, 1994). Ainsi, l'équité revêt une grande importance dans le maintien ou l'abolition d'une collaboration interorganisationnelle (Ring et Van de Ven, 1994).

Les études de Doz (1996) et d'Arino et de la Torre (1998) corroborent et étendent les résultats de Ring et Van de Ven (1994). D'ailleurs, Arino et de la Torre (1998) concluent leur étude avec une réflexion sur le critère d'équité :

En conclusion, nous postulons l'existence d'une condition d'équité qui peut faire l'objet d'une analyse empirique. Nos données suggèrent que le processus de renégociation sera guidé par un certain sens d'une limite acceptable d'équité, où des écarts mineurs par rapport à une telle condition semblent être facilement tolérés et/ou soumis à la négociation. C'est lorsqu'apparaissent des changements majeurs qui perturbent gravement le sens de l'équité de l'un des partenaires qu'une réserve de confiance et de bonne volonté est indispensable pour une renégociation réussie. En son absence, la collaboration va échouer⁶⁶. (p. 323)

Indubitablement, plusieurs auteurs (Ring and Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Arino et de la Torre, 1998) reconnaissent la menace que pose un manque d'équité pour la survie d'une collaboration interorganisationnelle. Ainsi, le *sentiment d'iniquité* identifié par les participants de Cassiopée et d'Orion trouve écho dans la littérature, même s'il n'est pas nommé expressément.

⁶⁵ Traduction libre.

⁶⁶ Traduction libre.

Nos résultats démontrent que le *sentiment d'iniquité* est un problème majeur, notamment par sa propension à engendrer d'autres problèmes. Autant chez Cassiopée qu'Orion, le *sentiment d'iniquité* a d'abord généré des *problèmes interpersonnels*. Selon un des participants de Cassiopée, la situation pourrait facilement déraiser complètement, atteignant possiblement un point de non-retour. Du côté d'Orion, il faut souligner que le *sentiment d'iniquité* a contribué au développement d'un grand nombre de problèmes : *méfiance, manque de sentiment d'appartenance, manque de familiarité* et *climat de travail malsain*. Ainsi, même si la perception d'injustice n'est pas toujours fondée, les conséquences sont bien réelles et dévastatrices.

C) Gouvernance inappropriée (O) – niveau interorganisationnel

Ce problème opérationnel réfère à une situation dans laquelle les partenaires considèrent que leur modèle de gouvernance amène plus d'inconvénients que de bénéfices. Notons qu'une même structure organisationnelle peut être adéquate pour une collaboration, mais pas pour une autre. Elle peut également convenir aux besoins initiaux, mais devenir inadéquate au fil du cycle de vie.

Autant chez Andromède que chez Orion, la *gouvernance inappropriée* représente un problème majeur, notamment par sa propension à engendrer et/ou amplifier de nombreux problèmes et ce, à différents niveaux d'analyse. Dans les deux cas, la *gouvernance inappropriée* ne peut être dissociée des *problèmes de rôles et de responsabilités, des différences culturelles*⁶⁷, des *problèmes interpersonnels* et du *climat de travail malsain*. Du côté d'Orion, la *gouvernance inappropriée* est également associée avec tous les déséquilibres (*ressources, expertise, produits, pouvoir et informations*) et la *méfiance*. À l'instar du *climat de travail malsain*, le nombre très élevé d'interactions avec les autres problèmes fait de la *gouvernance inappropriée* un problème central que les gestionnaires doivent à tout prix surveiller.

⁶⁷ Rappelons qu'Andromède et Orion sont aux prises avec des *différences culturelles* organisationnelles.

Pourtant, la *gouvernance inappropriée* n'est pas mentionnée dans les rares études qui ont analysé plusieurs problèmes interorganisationnels. Cela est d'autant plus surprenant que le concept de gouvernance est bien documenté dans la littérature sur les relations interorganisationnelles. Toutefois, les chercheurs ont majoritairement analysé les types de gouvernance (formelle, informelle ou hybride) et non pas les différentes structures organisationnelles (ex : co-leadership, relation asymétrique). Davantage de recherches devront être réalisées sur les impacts de la sélection d'un modèle de gouvernance, ainsi que son évolution au fil du cycle de vie, dans un contexte interorganisationnel.

Soulignons finalement qu'Andromède et Orion se sont toutes deux lancées dans un processus de révision de la gouvernance, considérant qu'il s'agit d'une clé maîtresse pour régler la majorité de leurs problèmes interorganisationnels. Si cela s'avère exact, l'importance de la gouvernance n'en serait que décuplée.

D) Passivité face aux problèmes (O) – niveau interorganisationnel

La *passivité face aux problèmes* revêt un caractère particulièrement insidieux. Ce problème opérationnel survient lorsqu'un ou plusieurs partenaires reconnaissent le caractère problématique d'une situation, mais n'entreprennent aucune action pour la changer.

La *passivité face aux problèmes* peut être associée à l'une des cinq intentions stratégiques pour résoudre un conflit, soit l'évitement (Thomas, 1976, 1991). Lorsqu'elle choisit l'évitement, une organisation ignore non seulement les préoccupations de son partenaire, mais également ses propres besoins (Thomas, 1991). L'efficacité de cette technique est fortement contestée, notamment parce qu'elle ne permet pas de résoudre le conflit et crée une distance entre les partenaires (Mohr et Spekman, 1994; Delerue, 2005). Bien que Thomas (1976) soutienne qu'il s'agit d'une option raisonnable lorsque les conflits sont de faible importance, nos résultats démontrent le contraire.

Dans les deux collaborations concernées, la *passivité face aux problèmes* a non seulement permis aux problèmes de perdurer, mais également d'augmenter en intensité et d'engendrer d'autres problèmes. Sans surprise, il s'agit d'un problème fortement interrelié avec les

autres, notamment avec les *problèmes interpersonnels*, le *sentiment d'iniquité* et le *climat de travail malsain*. Ainsi, les questionnaires doivent éviter à tout prix de banaliser et/ou d'ignorer les problèmes qu'ils rencontrent. Rappelons qu'il s'agit d'un comportement typique lorsque ces problèmes sont d'ordre relationnel (Kelly et al., 2002)

Soulignons finalement que l'importance de ce problème opérationnel est aussi corroborée par le fait que la *résolution des conflits* est considérée comme un facteur de succès des collaborations interorganisationnelles (Pinto et Slevin, 1988; Bissonnette, 1996; Ricard et Perrien, 1999; Ivens et Mayrhofer, 2003; Palmatier et al., 2006; Wang et Fesenmaier, 2007, Vachon, 2013).

5.1.3 Réflexions sur l'intensité et les différents rôles des problèmes interorganisationnels

Face à la surabondance d'informations et à des ressources limitées, les questionnaires apprécient avoir accès à de courtes listes recensant les facteurs-clé de succès et/ou d'échec pour mener à terme un projet ou une collaboration (Pinto et Slevin, 1988; Hazebrouck, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994). Une importante réflexion doit toutefois avoir lieu : pouvons-nous réellement traduire la complexité des problèmes interorganisationnels en un simple palmarès des principaux problèmes ? La fréquence d'un problème est-elle le facteur le plus pertinent pour déterminer son importance relative ? Qu'en est-il de son intensité ou du rôle qu'il a joué dans le portrait global de la collaboration ?

Voici donc quelques constatations émanant de nos analyses approfondies. D'abord, la fréquence est une condition nécessaire, quoi que non suffisante pour qu'un problème interorganisationnel trône au sommet d'un palmarès. En particulier dans une étude qualitative, mais nous croyons que cela devrait également s'appliquer pour les études quantitatives. Un nombre élevé d'occurrences n'est pas synonyme d'impact majeur dans le portrait global de la collaboration. À l'inverse, certains problèmes identifiés dans une seule des collaborations à l'étude devront faire l'objet de futures recherches afin de confirmer leur importance relative. C'est notamment le cas des problèmes de déséquilibres (*ressources, expertise, produits, pouvoir et informations*) vécus chez Orion. L'intensité, le

rôle et les répercussions de ces déséquilibres nous indiquent que certains d'entre eux pourraient intégrer le palmarès des principaux problèmes interorganisationnels.

Ensuite, nos résultats démontrent qu'un même problème peut se manifester de différentes manières dans différents contextes, mais surtout à différents niveaux d'intensité. Ainsi, l'intensité des problèmes devient un deuxième critère primordial pour évaluer l'importance relative d'un problème interorganisationnel. Or, il ne faut pas écarter trop rapidement les problèmes de faible intensité. Non seulement ils peuvent s'aggraver au fil du cycle de vie de la collaboration, mais ils peuvent également agir en tant que catalyseur. En effet, certains problèmes semblent occuper un rôle bien précis, soit celui d'activateur ou d'amplificateur de problèmes. Par conséquent, il faut absolument analyser le portrait global de la collaboration afin de bien saisir leur gravité.

Et comment analyser le portrait global de la collaboration ? En utilisant différentes approches analytiques. L'intégration d'une analyse temporelle et multi-niveaux a permis d'identifier une grande variété de problèmes et de suivre leur évolution au fil du cycle de vie. De surcroît, l'analyse des interactions entre les problèmes permet de mieux comprendre les différents rôles que ces derniers peuvent occuper. Indubitablement, le rôle des problèmes interorganisationnels doit constituer un troisième critère pour établir l'importance relative.

Finalement, nous remarquons que certains problèmes se manifestent fréquemment en paire ou en trio (ex : *problèmes interpersonnels* et *climat de travail malsain*). Il s'agit d'une avenue à explorer davantage. Si cette tendance se confirme, il s'agit d'un complément d'informations fort pertinent pour les gestionnaires. Dès que l'un des problèmes se développe, ils pourraient alors vérifier si ses «compagnons» habituels sont également présents ou rester aux aguets pour les empêcher de se développer.

5.2 Interactions des problèmes

QR2 : Comment les problèmes interorganisationnels sont-ils interreliés ?

Nos résultats confirment que les problèmes interorganisationnels peuvent être interreliés et ce, peu importe leur catégorie de problème et leur niveau d'analyse. En effet, à l'exception d'un seul problème⁶⁸, tous les problèmes identifiés dans les trois études de cas interagissent avec au moins un autre problème. Bien que la majorité des problèmes interreliés s'influencent mutuellement, certains possèdent plutôt une relation à sens unique.

Les interactions entre problèmes interorganisationnels sont très nombreuses, prennent diverses formes et augmentent au fil du cycle de vie. Ainsi, neuf propositions théoriques ont été développées afin de répondre à la QR2. Celles-ci ont été regroupées sous quatre thématiques.

- Interactions entre les catégories de problèmes
- Interactions entre les niveaux d'analyse
- Présence de trios qui occupent un rôle majeur
- Volume et évolution des interactions

Avant d'explorer comment les interactions se manifestent, il importe de souligner que cette thèse est l'une des premières études à démontrer empiriquement l'existence des interrelations entre les problèmes interorganisationnels.

En effet, les travaux d'Oliveira et Lumineau (2019a) démontrent que la plupart des chercheurs analysent un seul problème interorganisationnel à la fois (ex : *opportunisme*). Or, cette approche en silo ne permet pas d'examiner les interactions entre les problèmes. Pourtant, Oliveira et Lumineau (2019a) émettent l'hypothèse que les problèmes se manifestent en groupe et sont vraisemblablement reliés entre eux. Ainsi, ces auteurs concluent que la «connaissance des manifestations du côté obscur restera incomplète sans une recherche systématique qui explore les conséquences de l'interaction entre les manifestations en termes d'intensité, de portée et de durée»⁶⁹ (Oliveira et Lumineau, 2019a: 239).

⁶⁸ Le manque d'engagement n'est pas interrelié avec d'autres problèmes dans le cas de Cassiopée.

⁶⁹ Traduction libre.

Quelques années auparavant, Lumineau *et al.* (2015) avait identifié une lacune semblable dans la littérature sur les conflits interorganisationnels. En effet, ces derniers déplorent le manque d'études examinant les interrelations entre conflits, en particulier ceux à différents niveaux d'analyse.

À ce jour, nous ne savons toujours pas grand-chose sur la façon dont les conflits sont liés à différents niveaux d'analyse. Peu d'efforts ont été consacrés à l'intégration de la manière dont un conflit à un niveau peut avoir un impact et être impacté par un conflit à un autre niveau. Nous pensons qu'il s'agit de l'une des lacunes les plus importantes dans la littérature sur les conflits et nous appelons donc à davantage de recherches reliant l'étude des conflits interorganisationnels avec des modèles multi-niveaux de gestion des conflits⁷⁰. (Lumineau *et al.*, 2015 : 55)

Dans les deux cas (Lumineau *et al.*, 2015; Oliveira et Lumineau, 2019a), les auteurs exhortent les chercheurs à examiner les interactions entre les problèmes interorganisationnels dans de futures recherches. Au meilleur de notre connaissance, aucune étude n'a répondu à leur appel avant cette thèse.

5.2.1 Interactions entre les catégories de problèmes

Dans un premier temps, les problèmes appartenant à une même catégorie de problèmes (*personnel, relationnel, opérationnel, stratégique* ou *externe*) peuvent s'influencer entre eux. À titre d'exemple, un problème *relationnel* peut influencer et être influencé par un autre problème *relationnel*. Considérant que ce type d'interactions est largement répandu parmi les trois principales catégories de problèmes (*relationnel, opérationnel* et *externe*), nous supposons que c'est également le cas pour les problèmes *personnels* et *stratégiques*⁷¹.

P1 : Les problèmes d'une même catégorie peuvent interagir ensemble.

Dans un deuxième temps, les problèmes appartenant à différentes catégories de problèmes peuvent s'influencer entre eux. Ainsi, un problème *opérationnel* peut influencer un problème *relationnel* et vice-versa. À l'exception du problème *stratégique* qui est interrelié uniquement avec des problèmes *relationnels*, toutes les catégories peuvent s'entrecroiser (ex : *personnel-relationnel, personnel-opérationnel, personnel-externe*, etc.). Notons

⁷⁰ Traduction libre.

⁷¹ Considérant qu'il n'y a qu'un problème *personnel* et un problème *stratégique*, il est impossible de tester cette proposition pour ces deux catégories.

toutefois que les problèmes *externes* peuvent influencer les autres types de problèmes, mais que ceux-ci ne peuvent pas être influencés par d'autres types de problèmes. En effet, nos résultats démontrent que seul un problème *externe* peut influencer un autre problème *externe*.

P2 : Les problèmes de différentes catégories peuvent interagir ensemble.

5.2.2 Interactions entre les niveaux d'analyse

Soulignons d'abord que les problèmes se situant dans un même niveau d'analyse (*individuel, interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel*) peuvent être interreliés. À titre d'exemple, un problème *institutionnel* peut influencer et être influencé par un autre problème *institutionnel*. Seul le niveau *individuel* n'a pu être analysé, puisqu'un seul problème a été identifié à ce niveau d'analyse. Considérant que les trois autres niveaux (*interpersonnel, interorganisationnel et institutionnel*) sont le théâtre de nombreuses interactions intra-niveau, nous supposons que c'est également le cas pour le niveau *individuel*.

P3 : Les problèmes d'un même niveau d'analyse peuvent interagir ensemble.

Ensuite, nos résultats démontrent que les problèmes se situant dans différents niveaux d'analyse peuvent être interreliés. À titre d'exemple, un problème *interorganisationnel* peut influencer un problème *interpersonnel* et vice-versa. Notons que tous les niveaux peuvent interagir ensemble. Néanmoins, les problèmes *institutionnels* possèdent uniquement des interactions à sens unique avec les autres niveaux d'analyse. En effet, les problèmes *institutionnels* peuvent influencer les problèmes des trois autres niveaux d'analyse, mais ne peuvent pas être influencés par ces derniers.

P4 : Les problèmes de différents niveaux d'analyse peuvent interagir ensemble.

Indubitablement, la présence d'interactions inter-niveaux vient prouver la pertinence d'intégrer un cadre d'analyse multi-niveaux afin de mieux appréhender la complexité des relations interorganisationnelles. Rappelons que l'absence d'analyses multi-niveaux constitue l'un des plus importants angles morts de la littérature sur les relations

interorganisationnelles (Lumineau *et al.*, 2015; Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a; Oliveira et Lumineau, 2019b). Au meilleur de notre connaissance, cette thèse est l'une des premières études à s'attaquer à cette lacune.

5.2.3 Présence de trios qui occupent un rôle majeur

L'analyse des interactions entre les problèmes fait ressortir un pattern commun, soit la présence de regroupements de problèmes qui apparaissent simultanément et s'influencent. Cinq des six regroupements identifiés sont composés de trois problèmes, d'où l'appellation des trios. Quant à lui, le sixième groupe implique cinq problèmes. Nos résultats viennent ainsi corroborer l'hypothèse émise par Oliveira et Lumineau (2019a), soit que les problèmes se manifestent en groupe et sont vraisemblablement reliés entre eux.

P5 : Les problèmes tendent à se manifester sous forme de trios de problèmes qui apparaissent simultanément et s'inter-influencent.

Dès la première vague d'apparition de problèmes⁷², un trio s'est développé dans chacune des collaborations à l'étude. Alors que Cassiopée n'a connu qu'un seul trio, Andromède en possède deux et Orion trois. Notons que chacun des trios se déploie dans une vague d'apparition de problèmes distincte, mais qu'il peut y en avoir plus d'un dans une même phase du cycle de vie d'une collaboration (2 dans la phase de croissance chez Andromède et 2 dans la phase de lancement chez Orion).

Quatre des six trios identifiés regroupent des problèmes d'une seule catégorie (1 trio de problèmes *externes*, 1 trio de problèmes *opérationnels* et 2 trios de problèmes *relationnels*). Les deux autres trios incluent des problèmes de deux catégories (1 trio *relationnel-opérationnel* et 1 trio *relationnel-personnel*). Quant aux niveaux d'analyse impliqués, cinq des six trios se situent dans le même niveau d'analyse (1 trio *institutionnel*, 3 trios *interorganisationnels* et 1 trio *interpersonnel*). Un seul trio s'étend sur deux niveaux (*interpersonnel* et *individuel*).

⁷² La première vague d'apparition des problèmes est survenue à la phase de *croissance* chez Andromède, *pré-partenariat* chez Cassiopée et *lancement* chez Orion.

Bien que la composition des trios diffère, ceux-ci agissent tous comme un catalyseur. En effet, l'intensité des problèmes impliqués dans un trio tend à augmenter avec le temps, provoquant l'apparition de nouveaux problèmes. Ceux-ci occupent donc une place centrale dans le développement des problèmes de la collaboration.

P6 : Les trios de problèmes occupent un rôle majeur dans le déclin de la collaboration.

5.2.4 Volume et évolution des interactions

Nos résultats démontrent que les interactions entre les problèmes sont nombreuses, bien que leur volume total diffère d'une collaboration à une autre. En effet, le volume d'interactions est plus faible chez Cassiopée et plus élevé chez Andromède et Orion. Suite à nos analyses, nous émettons l'hypothèse que le volume d'interactions est un indicateur de la complexité et de la gravité de la crise. Notons toutefois qu'il ne s'agit pas du seul indicateur. À titre d'exemple, plus les niveaux d'analyse inférieurs sont sollicités et plus la situation semble toxique.

P7: Le volume d'interactions est un indicateur de la complexité de la situation de crise.

P8: Le volume d'interactions est un indicateur de la gravité de la situation de crise.

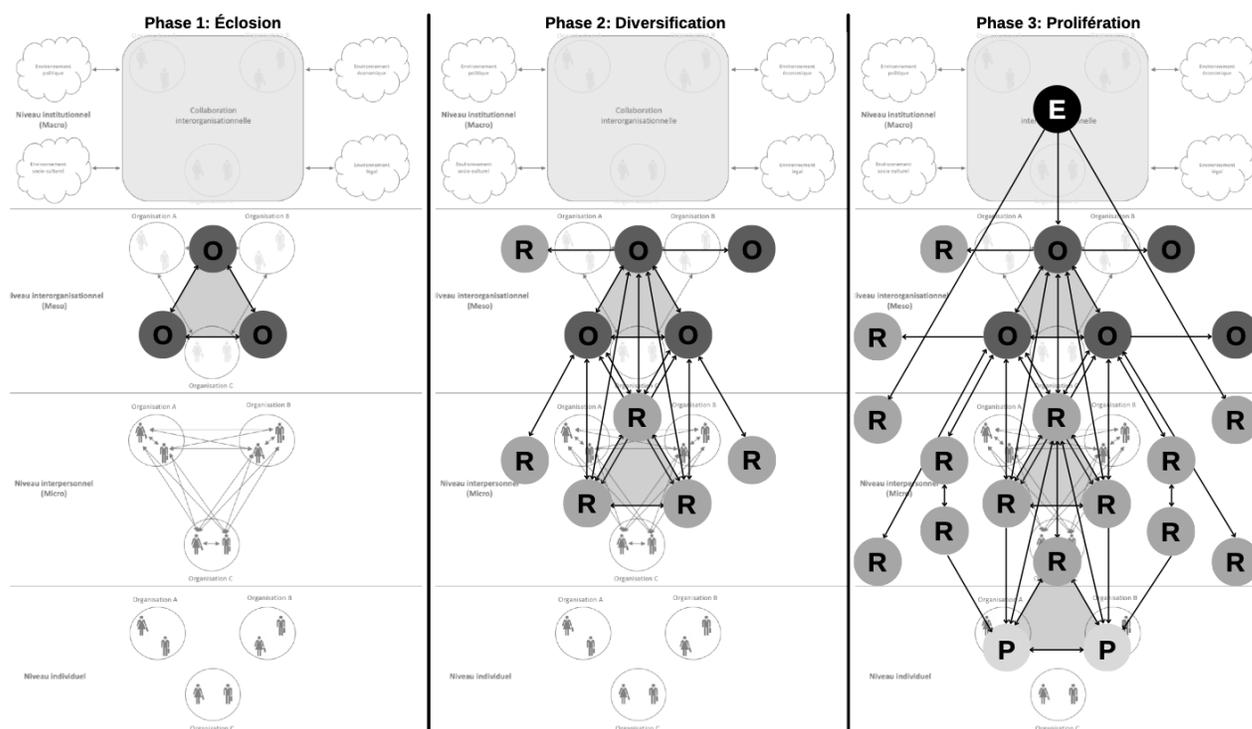
Quant à l'évolution des interactions, la vitesse de prolifération est similaire dans les trois cas. En effet, le nombre d'interactions double d'une vague à l'autre chez Andromède et Cassiopée, alors qu'il triple chez Orion. Dans tous les cas, chacune des nouvelles vagues d'apparition de problèmes complexifie et amplifie la situation de crise.

P9 : Le nombre d'interactions tend à doubler d'une vague d'apparition de problèmes à l'autre.

5.3 Évolution des problèmes

QR3 : Comment les problèmes interorganisationnels évoluent-ils au fil du cycle de vie ?

Nous avons examiné la QR3 sous trois angles différents : l'évolution des catégories de problèmes, l'évolution des niveaux d'analyse sollicités ainsi que l'évolution de la situation de crise globale. Au terme de ces analyses, nous avons développé un modèle théorique qui illustre le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels. Tel qu'illustré par la Figure 5.1, notre modèle possède trois phases : éclosion, diversification et prolifération.



Légende : P= problème personnel; R= problème relationnel; O= problème opérationnel; S= problème stratégique; E= problème externe

Figure 5.1 Processus d'évolution des problèmes interorganisationnels

Phase 1 : Éclosion

Le premier trio de problèmes se développe durant la phase d'éclosion. Tel qu'avancé par Oliveira et Lumineau (2019a), les problèmes tendent à se développer en groupe et sont interreliés. Non seulement nos résultats corroborent l'hypothèse d'Oliveira et Lumineau (2019a), mais ils apportent des précisions cruciales sur le développement et l'évolution de ces regroupements de problèmes. Ceux-ci sont généralement composés de trois problèmes

qui apparaissent simultanément et s'inter-influencent. Ainsi, lorsqu'un gestionnaire remarque un premier problème, il doit avoir le réflexe de chercher pour les deux autres afin d'obtenir un portrait plus complet de la situation.

L'éclosion du premier trio de problèmes est plus susceptible de survenir à la fin de la phase de lancement ou au début de celle de croissance. Cette période de transition est marquée par un accroissement des interactions entre les partenaires et l'opérationnalisation des premiers projets. Ce contexte est favorable à l'émergence de problèmes relationnels, notamment de *problèmes interpersonnels*, de *différences culturelles* et de *problèmes de rôles et de responsabilités*. Des problèmes opérationnels peuvent également se manifester dès l'éclosion, tels qu'un *sentiment d'urgence*, une *gouvernance inappropriée* ou un *déséquilibre* (ex : produits, ressources ou expertise). Notons que les trios tendent à inclure des problèmes d'une même catégorie. Ainsi, le premier trio de problèmes sera vraisemblablement *relationnel* ou *opérationnel*.

Bien que moins probable, le premier trio de problèmes peut également survenir dès la phase de pré-partenariat. Dans ce cas-ci, le trio sera plutôt composé de problèmes externes. D'ailleurs, une *situation de crise* est reconnue comme étant un facteur clé de succès dans la phase de lancement d'une collaboration (Selin et Chavez, 1995, Bourdages, 2015). En effet, les partenaires s'unissent pour surmonter des problèmes externes, ou encore pour en atténuer les impacts. Ce faisant, ils créent des liens forts plus rapidement. Néanmoins, si les problèmes externes ne sont pas entièrement résolus, ils peuvent contribuer à l'émergence de problèmes relationnels ou opérationnels dans les phases subséquentes du cycle de vie.

Peu importe la nature et la gravité des problèmes du premier trio, les partenaires doivent tenter de les résoudre dès que possible. Autrement, ceux-ci vont se renforcer mutuellement et agir en tant que catalyseur, engendrant de nouveaux problèmes. Cette deuxième vague de problèmes marque alors le début de la phase de diversification.

Phase 2 : Diversification

La phase de diversification s'amorce sur l'émergence d'un deuxième trio de problèmes. Quelques problèmes supplémentaires peuvent également s'ajouter, sans pour autant former un trio. Cette seconde phase est caractérisée par l'émergence d'une deuxième catégorie de problèmes et/ou d'un deuxième niveau d'analyse. Voici deux exemples :

1. Nouvelle catégorie de problèmes : un premier trio opérationnel situé au niveau interorganisationnel (ex : *sentiment d'urgence, gouvernance inappropriée et déséquilibre de ressources*) peut engendrer un deuxième trio relationnel situé au niveau interorganisationnel (ex : *problèmes de rôles et de responsabilités, problèmes de communication et déséquilibre de pouvoir*).
2. Nouveau niveau d'analyse : un premier trio relationnel situé au niveau interorganisationnel (ex : *problèmes de rôles et de responsabilités, différences culturelles et déséquilibre de pouvoir*) peut engendrer un deuxième trio relationnel situé au niveau interpersonnel (ex : *problèmes interpersonnels, manque de familiarité et méfiance*).

La diversification des problèmes survient habituellement durant la phase de croissance de la collaboration. Contrairement à la phase d'éclosion qui peut passer sous le radar, celle de diversification ne peut passer inaperçue. Selon Thomas (1976, 1991), les partenaires ont alors cinq options pour gérer la situation: *rivaliser, accommoder, partager, collaborer* et *éviter*. Nos résultats démontrent que deux de ces options sont particulièrement dangereuses pour l'avenir d'une collaboration : *rivaliser* et *éviter*. Dans les deux cas, la diversification fera place à la prolifération des problèmes.

Phase 3 : Prolifération

La prolifération des problèmes fait suite à l'une des deux stratégies de résolution de problème suivantes: *rivaliser* ou *éviter*.

Soulignons d'abord que la multiplication des problèmes à la phase précédente peut créer une rivalité malsaine entre les partenaires. La vision commune s'estompe, laissant place à une guerre de pouvoir. L'objectif n'est plus de résoudre les problèmes, mais plutôt de dominer la collaboration (Thomas, 1991). Lorsqu'ils choisissent de *rivaliser* (Thomas, 1991), les partenaires créent un contexte favorable à la prolifération des problèmes.

Certains gestionnaires préfèrent plutôt ignorer les problèmes, ce qui correspond à la stratégie *éviter* (Thomas, 1991). Selon Thomas (1976), cette stratégie est avantageuse lorsque le conflit revêt peu d'importance ou que les coûts estimés sont plus grands que les bénéfices prévus. Cela pourrait expliquer pourquoi de nombreux gestionnaires décident d'ignorer les problèmes relationnels, les jugeant triviaux (Kelley et al., 2002).

Or, nos résultats démontrent que d'*éviter* les problèmes crée plutôt un contexte favorable à la prolifération des problèmes. Étant donné que les problèmes sont interreliés, ils se renforcent mutuellement au fil du temps. Ainsi, loin de s'estomper, les problèmes se pérennisent, s'intensifient et engendrent de nouveaux problèmes. D'ailleurs, la *passivité face aux problèmes* est l'un des principaux problèmes à surveiller pour un gestionnaire, en raison de son caractère insidieux et des ravages qu'il peut créer.

Qu'ils choisissent de *rivaliser* ou d'*éviter*, les partenaires se retrouveront dans une situation semblable. De nouvelles vagues de problèmes se succéderont tant et aussi longtemps qu'ils ne modifieront pas leur stratégie de résolution de problèmes. La collaboration plongera alors dans une phase de décélération, puis d'après-vie.

La prolifération des problèmes est caractérisée par une forte augmentation du nombre de problèmes et de leurs interactions. Bien que des problèmes de toutes les catégories peuvent survenir, les problèmes relationnels continuent d'être dominants, notamment au niveau d'analyse interpersonnel. En effet, les *problèmes interpersonnels*, la *méfiance*, l'*opportunisme* et le *climat de travail malsain* risquent fortement d'apparaître s'ils n'étaient pas déjà présents. Ils peuvent également déclencher des problèmes individuels, notamment des *problèmes de santé mentale*.

Quant aux problèmes externes, leur apparition ne dépend pas des problèmes vécus par la collaboration. Par conséquent, ils peuvent autant survenir lors de la phase d'éclosion, de diversification que de prolifération. Néanmoins, nous avons pu constater qu'une collaboration en difficulté est plus susceptible d'être affectée par des pressions externes.

5.4 Implications de la recherche

Afin de conclure ce chapitre, nous discutons des implications découlant de cette étude. Les contributions théoriques sont d'abord exposées, suivi de celles managériales.

5.4.1 Implications théoriques

Les contributions théoriques émergeant de cette étude permettent de s'attaquer à trois angles morts de la littérature sur les relations interorganisationnelles : *absence de modèles multi-niveaux*, *analyse en silo des problèmes* et *absence d'études sur les aspects temporels*. De futures recherches pourront ainsi bâtir sur ses nouvelles connaissances théoriques et approfondir davantage ces enjeux négligés.

A) Nécessité de développer et d'utiliser des modèles multi-niveaux

Problématique #1: Absence de modèles multi-niveaux

Bien que les relations interorganisationnelles soient un phénomène entremêlant plusieurs niveaux d'analyse, la majorité des chercheurs se limite à un seul niveau d'analyse : meso (Lumineau et *al.*, 2015; Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a). Non seulement les niveaux micro (*interpersonnel* et *individuel*) et macro (*institutionnel*) sont négligés, mais les interactions entre niveaux ne peuvent être analysées. Ainsi, l'absence de modèles multi-niveaux est considérée comme l'un des plus importants angles morts de la littérature sur les relations interorganisationnelles (Lumineau et *al.*, 2015; Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a).

Répondant à l'appel de ces chercheurs, nous avons utilisé un cadre analytique à quatre niveaux : *individuel*, *interpersonnel*, *interorganisationnel* et *institutionnel* (voir Figure 5.2). Non seulement nos résultats démontrent l'existence de problèmes à chacun des niveaux d'analyse, mais ils mettent en lumière les nombreuses interactions entre les problèmes (intra et inter-niveaux). Sans un cadre analytique multi-niveaux, notre compréhension des problèmes interorganisationnels aurait été incomplète, voir erronée.

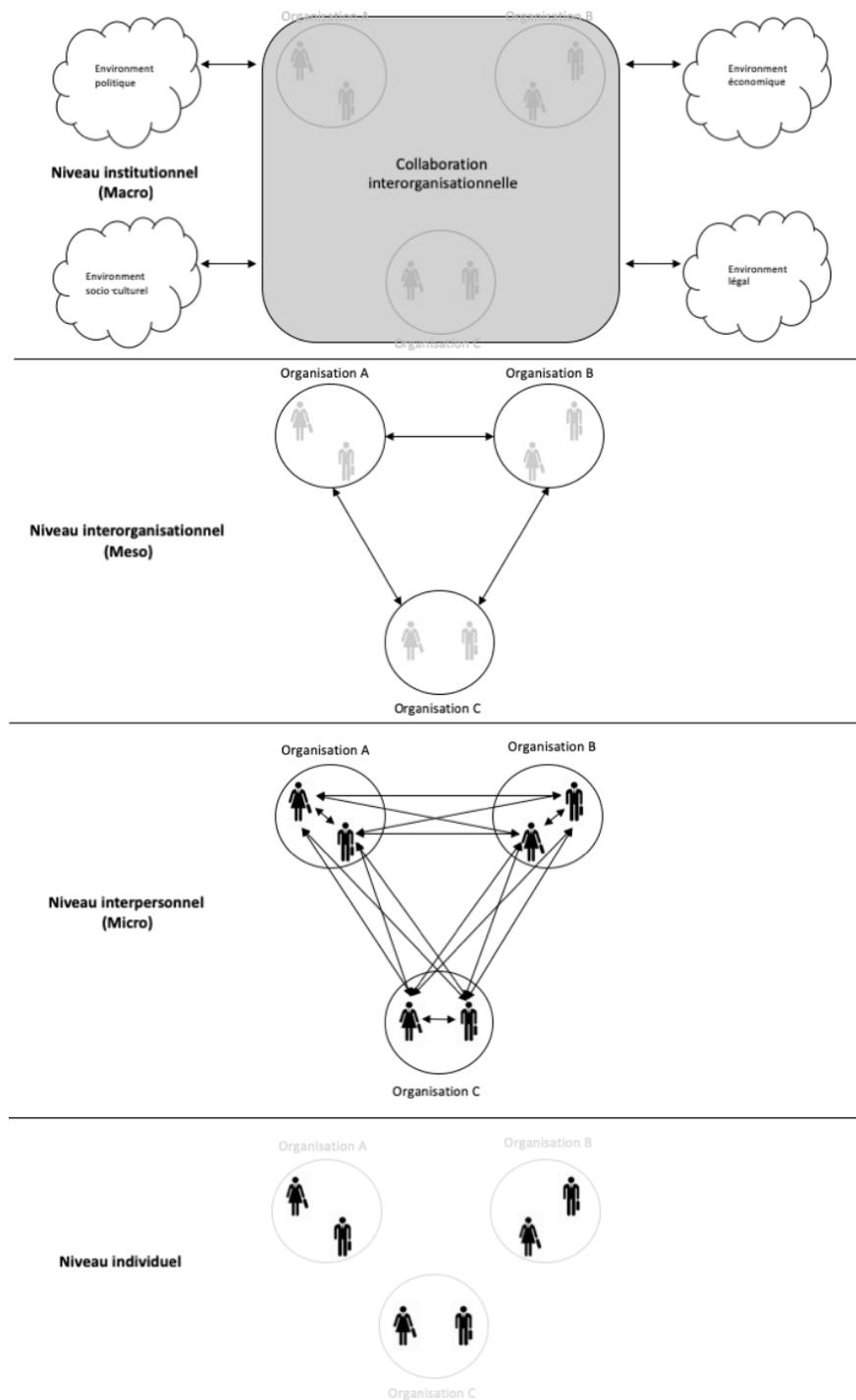


Figure 5.2 Cadre analytique à quatre niveaux

Nos résultats corroborent également les propos de Lumineau et *al.* (2015), avançant qu'une analyse des interactions inter-niveaux est nécessaire afin de mieux comprendre l'évolution des problèmes interorganisationnels.

Le développement de modèles à plusieurs niveaux peut être particulièrement utile pour mieux comprendre la dynamique du développement des conflits à travers les niveaux d'analyse. Une analyse plus fine de la façon dont les approches micro et macro sont interdépendantes est susceptible d'apporter de nouvelles informations sur la façon dont les conflits se diffusent et s'intensifient du niveau individuel au niveau collectif (et vice versa)⁷³. (Lumineau et al., 2015: 56)

Ainsi, nous avons développé un modèle multi-niveaux illustrant le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels. Ce nouveau modèle, de même que notre cadre analytique à quatre niveaux pourront certainement être repris tels quels ou adaptés par de futures recherches portant sur les relations interorganisationnelles.

B) Nécessité d'analyser plusieurs problèmes simultanément

Problématique #2: Analyse en silo des problèmes

Les travaux d'Oliveira et Lumineau (2019a) mettent en lumière une importante lacune de la littérature sur les problèmes interorganisationnels : l'analyse en silo des problèmes. En effet, les chercheurs tendent à examiner un seul problème à la fois (ex : *opportunisme*), ne tenant pas compte des autres problèmes qu'ils peuvent croiser durant leur collecte de données. Or, Oliveira et Lumineau (2019a) avancent que les manifestations du côté obscur apparaissent en groupe et sont vraisemblablement liées entre elles. Ainsi, cette approche en silo nuit au développement des connaissances sur les problèmes interorganisationnels (Oliveira et Lumineau, 2019a). Nous avons soulevé trois limites engendrées par cette approche:

- Impossibilité d'évaluer l'importance relative des problèmes
- Impossibilité d'analyser les interactions entre les problèmes
- Manque de diversité parmi les problèmes connus⁷⁴

Dans le cadre de cette thèse, nous avons examiné tous les problèmes identifiés par les participants, de même que leurs interrelations et évolution au fil du temps. Ainsi, nos résultats génèrent d'importantes contributions théoriques concernant les trois limites identifiées ci-haut.

⁷³ Traduction libre.

⁷⁴ Rappelons que 75,28% des 178 articles analysés par Oliveira et Lumineau (2019a) concernent les trois mêmes problèmes : *conflits*, *opportunisme* et *comportements non-éthiques*.

Premièrement, nous avons identifié les quatre principaux problèmes interorganisationnels (*problèmes interpersonnels, manque de familiarité, différences culturelles et problèmes de rôles et de responsabilités*), ainsi que quatre problèmes à surveiller (*climat de travail malsain, sentiment d'iniquité, gouvernance inappropriée et passivité face aux problèmes*). Outre la fréquence, nous avons également considéré l'intensité et le rôle des problèmes afin d'évaluer l'importance relative. Soulignons qu'aucun de ces problèmes ne correspond aux trois suspects habituels (*conflits, opportunisme et comportements non-éthiques*), ce qui rend encore plus importante cette contribution théorique.

L'analyse de l'importance relative des problèmes a également mis en lumière la prédominance des problèmes *relationnels* et ce, tout au long du cycle de vie. D'abord, les quatre principaux problèmes sont *relationnels*, ainsi que deux des quatre problèmes à surveiller. Ensuite, les problèmes *relationnels* sont la catégorie la plus fréquente dans chacune des collaborations analysées, représentant entre 53% et 61,5% des problèmes. Par conséquent, nous joignons notre voix à celle de Kelly et *al.* (2002) pour insister sur l'importance de ne pas sous-estimer la dangerosité des problèmes relationnels. Loin d'être de simples distractions, les problèmes *relationnels* jouent un rôle clé dans l'évolution des problèmes interorganisationnels.

Deuxièmement, nos résultats prouvent l'existence d'interactions entre les problèmes et ce, peu importe leur catégorie et leur niveau d'analyse. L'analyse des interactions permet de mieux appréhender le portrait global de la situation de crise, ainsi que de suivre l'évolution des problèmes. Considérant que notre thèse est l'une des premières études à analyser les interactions des problèmes interorganisationnels, nous avons émis 9 propositions théoriques afin de guider les futures recherches (voir Tableau 5.1). D'ailleurs, les interactions entre les problèmes sont une pièce centrale de notre modèle illustrant le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels.

Tableau 5.1 Propositions théoriques concernant les interactions de problèmes interorganisationnels

<p>A) Interactions entre les catégories de problèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1: Les problèmes d'une même catégorie peuvent interagir ensemble. • P2: Les problèmes de différentes catégories peuvent interagir ensemble. <p>B) Interactions entre les niveaux d'analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • P3: Les problèmes d'un même niveau d'analyse peuvent interagir ensemble. • P4: Les problèmes de différents niveaux d'analyse peuvent interagir ensemble. <p>C) Présence de trios qui occupent un rôle majeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • P5: Les problèmes tendent à se manifester sous forme de trios de problèmes qui apparaissent simultanément et s'inter-influencent. • P6: Les trios de problèmes occupent un rôle majeur dans le déclin de la collaboration. <p>D) Volume et évolution des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • P7: Le volume d'interactions est un indicateur de la complexité de la situation de crise. • P8: Le volume d'interactions est un indicateur de la gravité de la situation de crise. • P9: Le nombre d'interactions tend à doubler d'une vague d'apparition de problèmes à l'autre.
--

Troisièmement, notre thèse démontre l'existence d'une grande diversité de problèmes interorganisationnels. Considérant que plusieurs d'entre eux sont peu ou pas abordés dans la littérature, la description approfondie de 31 problèmes interorganisationnels est une importante contribution théorique en soi.

Somme toute, nos résultats attestent de la pertinence d'analyser plusieurs problèmes interorganisationnels simultanément. Nous encourageons ainsi les futures recherches à éviter l'approche en silo.

C) Nécessité d'analyser les aspects temporels des problèmes

Problématique #3: Absence d'études sur les aspects temporels

Bien que le temps soit un élément structurant des relations interorganisationnelles, les enjeux temporels sont négligés par la plupart des chercheurs (Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a; Oliveira et Lumineau, 2019b). D'ailleurs, sa complexité est souvent réduite à une vision unidimensionnelle (*temps de l'horloge*), alors qu'il s'agit plutôt d'un concept possédant de multiples facettes (ex : *temps de l'horloge*, *temps cyclique*, *temps basé sur les événements* et *cycle de vie*) (Oliveira et Lumineau, 2019b).

Ainsi, les futures recherches devraient non seulement explorer davantage les enjeux temporels, mais également intégrer différentes conceptualisations du temps dans leur cadre analytique (Lumineau et Oliveira, 2018; Oliveira et Lumineau, 2019a; Oliveira et Lumineau, 2019b). Tel que souligné par Lumineau et Oliveira (2018), les opportunités de recherche sont nombreuses.

Les chercheurs intéressés par les relations interorganisationnelles peuvent accorder une plus grande attention à des questions telles que *quand* (ex : timing), *dans quel ordre* (ex : ordre temporel/séquençage), *pendant combien de temps* (ex : durée), *à quelle fréquence* (ex : fréquence, proportion, répétition, tempo, cycles), *par rapport à quoi* (ex : mouvement précoce ou tardif, événement déclencheur, point de basculement, date limite, rétroaction), *comment* (ex : processus d'auto-renforcement, effet boule de neige, trajectoires) et *à quelle vitesse* (ex : rythme, vitesse, accélération/décélération)⁷⁵. (Lumineau et Oliveira, 2018: 29)

Dans le cadre de cette thèse, nous avons examiné deux aspects temporels, soit le timing et l'évolution des problèmes interorganisationnels. Pour ce faire, notre cadre analytique intègre trois conceptualisations du temps : *temps de l'horloge*, *temps basé sur les événements* et *cycle de vie*. Cette approche multidimensionnelle du temps nous a permis de développer un modèle théorique illustrant le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels.

Non seulement nos résultats contribuent au développement des connaissances sur les enjeux temporels, mais ils prouvent également la pertinence de les analyser afin de mieux appréhender la complexité des relations interorganisationnelles.

5.4.2 Implications managériales

Plusieurs contributions managériales émergent des contributions théoriques de cette étude. Nous les avons regroupées en deux catégories, soit la prévention et la gestion des problèmes interorganisationnels.

⁷⁵ Traduction libre.

5.4.2.1 Prévention des problèmes interorganisationnels

Dans un premier temps, les gestionnaires doivent investir dans le développement et le maintien des relations interpersonnelles entre les partenaires. Loin d'être un luxe, cette stratégie permet de diminuer les risques d'apparition de trois problèmes majeurs: *problèmes interpersonnels, manque de familiarité et climat de travail malsain*. Notons que ceux-ci sont plus susceptibles de se développer au début de la phase de croissance, lorsque les interactions entre partenaires s'intensifient.

Les gestionnaires doivent créer des occasions afin que les équipes se rencontrent fréquemment et ce, dès la phase de lancement. En effet, organiser un blitz de rencontres professionnelles et sociales en début de collaboration permet de bâtir de solides fondations. Alors que les rencontres professionnelles permettent aux employés de se familiariser avec les méthodes de travail de leurs nouveaux collègues, les activités sociales contribuent à tisser des liens interpersonnels. La productivité et le sentiment d'appartenance à la collaboration s'en trouveront tous deux renforcés.

Lorsqu'il y a une rivalité préexistante, les gestionnaires doivent établir des limites à respecter afin qu'elle demeure saine. La phase de lancement est particulièrement cruciale, puisque l'incertitude entourant le lancement d'une collaboration interorganisationnelle peut amplifier la rivalité, et vice-versa. Kelly et *al.* (2002) résument bien les dangers qui guettent les partenaires :

De plus, si ces premières incertitudes, conflits et tensions ne sont pas gérés avec soin et de manière délibérée, ils peuvent provoquer la méfiance et renforcer l'état d'esprit « nous contre eux » chez les partenaires, sapant ainsi les fondements de la collaboration (Kelly et *al.*, 2002: 12).

Dans un deuxième temps, les gestionnaires doivent investir dans les mécanismes de coordination de la collaboration. Cette stratégie permet de réduire les risques que les problèmes suivants se développent : *différences culturelles, problèmes de rôles et de responsabilités et gouvernance inappropriée*. Soulignons que ceux-ci surviennent généralement en début de phase de croissance.

D'abord, il est crucial de planifier l'arrimage des cultures organisationnelles. Même lorsqu'elles ne sont pas opposées, elles peuvent s'entrechoquer et engendrer de graves répercussions. Ensuite, les rôles et responsabilités de chacun doivent non seulement être parfaitement clairs, mais également acceptés de tous. Il faut s'assurer de bien communiquer les modifications en cours de route et vérifier si celles-ci conviennent aux employés. Finalement, il faut bien se renseigner sur les avantages et inconvénients des différentes structures organisationnelles afin d'effectuer un choix éclairé. D'ailleurs, bien comprendre les défis associés à la structure sélectionnée permet de prévenir certains problèmes, ou du moins être en meilleure posture pour les détecter rapidement. Notons également qu'il ne faut pas avoir peur de modifier le modèle de gouvernance s'il ne comble plus les besoins de la collaboration.

5.4.2.2 Gestion des problèmes interorganisationnels

Premièrement, il ne faut surtout pas banaliser les problèmes *relationnels*. En effet, ceux-ci sont les problèmes les plus fréquents, ainsi que les plus dangereux. Les juger sans importance, croire qu'ils vont s'estomper avec le temps ou considérer que les bénéfices escomptés ne valent pas les ressources nécessaires pour les résoudre sont trois erreurs à éviter. Soulignons également que les gestionnaires de PME sont plus susceptibles de déceler les problèmes *relationnels*, puisqu'ils tendent à être davantage impliqués dans les projets de la collaboration. Ainsi, les gestionnaires œuvrant dans de grandes entreprises doivent porter une attention accrue afin de détecter ce type de problèmes.

Deuxièmement, il faut adopter une approche proactive dans la gestion des problèmes. Cela débute dès la phase de lancement, avec la mise en place de mesures préventives et l'élaboration conjointe d'un plan de gestion des problèmes. En effet, décider à l'avance d'une stratégie de gestion de problèmes, pendant que les partenaires sont en bons termes, permet de prioriser les stratégies *collaborer*, *partager* et *accommoder* (Thomas, 1991). Au contraire, des partenaires en conflit tendent à sélectionner les stratégies *éviter* ou *rivaliser* (Thomas, 1991), qui contribuent toutes deux à la pérennisation et à la prolifération des problèmes.

Dès qu'un premier problème est détecté, les gestionnaires doivent vérifier si d'autres problèmes sont présents. En effet, les problèmes interorganisationnels tendent à se développer en groupe de trois, formant un trio de problèmes interreliés. Il faut donc s'assurer d'avoir un portrait complet de la situation de crise afin de pouvoir la régler efficacement.

Lorsque le premier trio passe inaperçu ou est ignoré, il s'amplifie et génère un deuxième trio de problèmes. En général, les nouveaux problèmes proviennent d'une catégorie et/ou d'un niveau d'analyse différent, ce qui complexifie la situation de crise. À ce stade-ci, deux stratégies de résolution de problèmes sont particulièrement dangereuses : *rivaliser* et *éviter*.

D'un côté, certaines collaborations sont aux prises avec une rivalité malsaine, les incitant à opter pour la stratégie *rivaliser* : l'objectif n'est plus de résoudre les problèmes, mais plutôt de dominer la collaboration. De l'autre, certaines collaborations préfèrent ignorer les problèmes, croyant à tort qu'ils s'estomperont avec le temps. Or, le fait que les problèmes sont interreliés crée un cercle vicieux : ils se renforcent mutuellement et se multiplient. C'est pourquoi la *passivité face aux problèmes* est l'un des principaux problèmes à surveiller pour un gestionnaire.

Dans les deux cas, les collaborations devront affronter de nouvelles vagues de problèmes tant et aussi longtemps qu'elles ne réviseront pas leur stratégie de résolution. À un certain point, l'éclatement de la collaboration deviendra inévitable.

Somme toute, les résultats de cette thèse permettent de contribuer à la littérature sur les relations interorganisationnelles de trois manières : démontrer que les problèmes sont imbriqués à travers les niveaux d'analyse et mettre en évidence les nombreuses interactions entre ceux-ci, montrer que les problèmes émergent en groupe et sont interdépendants, et développer un modèle multi-niveaux illustrant l'évolution des problèmes interorganisationnels. Le prochain chapitre expose les limites de la recherche, ainsi que les avenues de recherche les plus prometteuses.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Regarder le passé pour mieux préparer l'avenir. C'est dans cet état d'esprit que nous avons entrepris ce projet de recherche, dont l'objectif est de déterminer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et de mettre en évidence leurs interactions et leur évolution. Trois études de cas ont été analysées en profondeur, puis croisées entre elles afin de pouvoir lever le voile sur la nature, les interactions et l'évolution des problèmes interorganisationnels. Après avoir discuté des contributions et des implications en découlant dans le dernier chapitre, nous nous attardons maintenant aux limites de la recherche, ainsi qu'aux avenues de recherche les plus prometteuses.

6.1 Limites de la recherche

Au terme d'un projet de recherche, un chercheur avisé se doit d'effectuer un bilan afin de reconnaître les bons et moins bons coups. Ainsi, cette section pose un regard critique sur le travail accompli, identifiant les limites de l'étude. Celles-ci prennent majoritairement la forme de frontières, permettant de circonscrire les contributions théoriques dans un cadre bien précis. Certains défis rencontrés sont également exposés, de même que les solutions mises en place pour en atténuer les répercussions.

Soulignons d'abord que la transférabilité des résultats doit être relativisée à la lumière des caractéristiques du terrain de recherche. Premièrement, les trois collaborations analysées proviennent du secteur touristique, un milieu réputé pour ses collaborations moins structurées et où les relations sociales sont essentielles (Saxena, 2005; Wang et Xiang, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007). Dans ce cas, la prédominance des problèmes *relationnels* est-elle applicable à d'autres secteurs ? Possiblement. Kelly et al. (2002) ont réalisé une étude sur les principaux problèmes survenant lors de la première année d'une collaboration interorganisationnelle. Leur échantillon est composé de 59 entreprises canadiennes provenant du secteur des hautes technologies. Leurs résultats démontrent que plus de 50% des problèmes survenant la première année sont *relationnels* (Kelly et al., 2002). Ainsi, nous pouvons supposer que la prédominance des problèmes *relationnels* n'est pas exclusive au secteur touristique. Néanmoins, une certaine prudence est requise dans la transférabilité de cet apport théorique. De futures recherches comparant les principaux

problèmes interorganisationnels de différents secteurs sont nécessaires afin de confirmer le tout.

Deuxièmement, les trois collaborations analysées sont de type *coopétition*, c'est-à-dire qu'elles regroupent des organisations qui sont à la fois des collaborateurs et des concurrents. La rivalité entre les partenaires, surtout lorsqu'elle est malsaine, crée un contexte favorable au développement de *problèmes interpersonnels*, *problèmes de rôles et de responsabilités* et *climat de travail malsain*. Ces problèmes sont-ils aussi répandus dans d'autres types de collaboration ? Cela reste à prouver. Notons également que les collaborations aux prises avec un problème de rivalité tendent à sélectionner la stratégie *rivaliser* pour résoudre leurs problèmes. Or, cette approche permet de passer de la phase de diversification des problèmes à celle de prolifération. Les collaborations de type *coopétition* sont-elles plus susceptibles d'atteindre la phase de prolifération des problèmes ? Sont-elles plus à risque d'échouer ? Encore une fois, de futures recherches seront nécessaires pour répondre à ces questions.

Troisièmement, les trois collaborations analysées regroupent des OBNL⁷⁶ de petite taille. Ce détail doit également être considéré lors de l'évaluation de la transférabilité des résultats. En effet, nous sommes en droit de se demander si les conclusions de cette thèse peuvent s'appliquer aux entreprises publiques et privées, ainsi qu'aux moyennes et grandes entreprises.

Quatrièmement, les trois collaborations sont presque exclusivement composées d'organisations québécoises francophones. Seule l'une d'elles revêt un caractère interculturel, puisqu'elle regroupe deux organisations autochtones, dont les langues premières sont [*telle langue autochtone*] et l'anglais, et une organisation allochtone francophone. La transférabilité des résultats devra donc être testée dans d'autres pays, ainsi que dans le cas des collaborations interculturelles. À ce sujet, nous avons d'ailleurs constaté quelques différences entre les résultats de la collaboration interculturelle et les autres. Est-

⁷⁶ À l'exception d'une organisation privée chez Cassiopée.

ce l'arrimage des deux cultures qui en est responsable ? Il s'agit d'une avenue de recherche intéressante.

Ensuite, le timing du terrain de recherche peut également influencer la transférabilité de certaines conclusions. Bien qu'il ne soit pas toujours conséquent, le cadre temporel peut acquérir de l'importance lorsqu'un événement majeur survient durant ou après la collecte de données. Alors que la première partie du terrain a été réalisée à l'été 2016, la deuxième partie s'est déroulée à l'automne 2019 et à l'hiver 2020. Le 11 mars 2020, à peine quelques semaines après la dernière entrevue, la COVID-19 a été déclarée une pandémie mondiale par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette crise socio-sanitaire prolongée a vraisemblablement modifié plusieurs comportements humains, autant dans les sphères personnelles et professionnelles.

À titre d'exemple, de nombreuses entreprises ont dû plonger subitement dans un virage numérique, incluant le recours au télétravail. Pourquoi cet exemple ? Nos résultats démontrent que le *manque de familiarité* est un des quatre principaux problèmes interorganisationnels. La majorité des participants ont déploré le peu de rencontres en personne entre les partenaires, insistant sur le fait que les communications à distance (téléphoniques et électroniques) sont peu efficaces. Or, cela fait plus d'un an que la majorité de la province du Québec ne communique qu'à distance, notamment via des logiciels comme Zoom et Teams. Les nouveaux outils technologiques permettent-ils de travailler plus efficacement à distance, voire de créer des liens interpersonnels? Le *manque de familiarité* est-il encore un problème largement répandu parmi les collaborations interorganisationnelles ? Loin d'invalider les contributions de cette thèse, le cadre temporel doit tout de même être souligné comme un élément pouvant limiter la transférabilité de certains résultats.

La pandémie Covid-19 a également affecté le processus de collecte et d'analyse des données. À l'origine, quatre à six études de cas étaient prévues, pour un total de 30 à 50 entrevues. La planification du terrain de recherche comptait 5 étapes:

1. Collecte et analyse des données du cas #1. Rectifier au besoin les outils de collecte de données.
2. Collecte et analyse des données des cas #2 et #3. Développement du modèle théorique et planification de la suite du terrain. Déterminer si d'autres cas sont nécessaires pour compléter et/ou tester le modèle.
3. Collecte et analyse du cas #4. Compléter et/ou tester le modèle théorique. Déterminer si d'autres cas sont nécessaires.
4. Collecte et analyse du cas #5. Compléter et/ou tester le modèle théorique. Déterminer si un dernier cas est nécessaire.
5. Collecte et analyse du cas #6. Compléter et/ou tester le modèle théorique.

Lorsque la pandémie mondiale a été déclarée, nous étions à la deuxième étape de cette planification. Non seulement les universités ont majoritairement suspendu les terrains de recherche pour une période indéterminée, mais le milieu touristique a été l'un des secteurs les plus affectés. Outre ces considérations techniques, le contenu lui-même aurait vraisemblablement été biaisé par la crise. Prenant également en compte le volume et la richesse des données déjà collectées, la décision a été prise de conclure le terrain de recherche. Par conséquent, le processus fût moins itératif que prévu et le modèle théorique n'a pas été testé par des cas n'ayant pas servi à le développer.

Finalement, les objectifs de cette thèse ont dû être révisés en cours de route (voir Tableau 6.1), puisqu'il s'agissait d'un projet de recherche trop ambitieux. Nous avons choisi de se concentrer sur les problèmes interorganisationnels (*QR1 initiale*), analysant non seulement leur nature, mais également leurs interactions et évolution. Ainsi, les solutions pour surmonter les problèmes interorganisationnels (*QR2 initiale*), de même que les meilleures pratiques pour favoriser la co-création de valeur dans ce contexte (*QR3 initiale*) constituent désormais des avenues de recherche prometteuses.

Tableau 6.1 Mise à jour des questions de recherche initiales

<p>Questions de recherche initiales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles? 2. Quelles sont les meilleures pratiques pour surmonter un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle? 3. Quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser la co-création de valeur à la suite d'un problème survenu dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle?
<p>Questions de recherche actuelles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles? 2. Comment les problèmes interorganisationnels sont-ils interreliés ? 3. Comment les problèmes interorganisationnels évoluent-ils au fil du cycle de vie ?

Soulignons que cette décision a été prise après la réalisation des trois études de cas, plus précisément durant les analyses intra-cas. Par conséquent, nous avons collecté et analysé des données concernant les solutions et les meilleures pratiques de co-création de valeur. Bien que ces données ne soient pas exposées dans les résultats de cette thèse, nous retrouvons encore les traces des objectifs initiaux dans le cadre théorique et la description des méthodes. D'ailleurs, nous avons contextualisé ce changement au début du chapitre *Méthodes*, afin d'éviter la confusion chez nos lecteurs.

6.2 Avenues de recherche

De nombreuses avenues de recherche émergent des contributions théoriques de cette thèse. Nous avons rassemblé les plus prometteuses dans cette section.

Premièrement, de futures recherches pourraient tester la transférabilité des contributions théoriques de cette thèse. En modifiant les critères de sélection des collaborations, il serait possible de vérifier si les caractéristiques suivantes possèdent une influence sur la nature des principaux problèmes interorganisationnels : secteur d'activités des collaborations, type de collaborations, taille des organisations partenaires, type des organisations partenaires, emplacement géographique et culture nationale.

Deuxièmement, nos résultats démontrent que les problèmes interorganisationnels se développent en groupe, formant majoritairement des trios de problèmes interreliés. Bien que la composition des trios diffère dans nos études de cas, il convient de se demander s'il existe des trios récurrents. Autrement dit, certains problèmes ont-ils tendance à se développer conjointement ? Si oui, il s'agit d'un complément d'informations fort pertinent à la liste des principaux problèmes. Dès qu'un premier problème est détecté, les gestionnaires pourraient alors vérifier quels sont les problèmes qui l'accompagnent habituellement. Il s'agit donc d'une piste de recherche prometteuse, en particulier pour les implications managériales en découlant.

Troisièmement, le modèle théorique développé, soit le processus d'évolution des problèmes interorganisationnels, met en lumière l'importance des stratégies de résolution de problèmes. En effet, elles jouent un rôle clé dans le basculement d'une phase à l'autre. D'abord, qu'elle soit volontaire ou non⁷⁷, la stratégie *éviter* permet de passer de la phase d'*éclosion* à celle de *diversification*. Ensuite, les stratégies *éviter* et *rivaliser* déclenchent la phase de *prolifération*. Ainsi, nos résultats démontrent que les stratégies *éviter* et *rivaliser* engendrent de la co-destruction de valeur. Est-ce toujours le cas ? Qu'en est-il pour les stratégies *collaborer*, *partager* et *accommoder* ? Sont-elles toutes trois garantes de co-création de valeur ? Si une collaboration tente plusieurs stratégies de résolution, l'ordre a-t-il un impact sur les résultats ? Une collaboration peut-elle utiliser simultanément différentes stratégies de résolution pour différents problèmes ? Quels sont les facteurs qui influencent le succès d'une stratégie de résolution de problèmes ?

Indubitablement, il existe de nombreuses opportunités de recherche concernant les stratégies de résolution de problèmes interorganisationnels, de même que les répercussions qu'elles engendrent et ce, à travers les différents niveaux d'analyse et au fil du temps. De futures recherches pourraient d'ailleurs compléter le modèle théorique que nous avons développé, afin d'y intégrer les différentes possibilités de stratégies de résolution de problèmes et leurs répercussions. Les aspects temporels (*timing*, *vitesse de réaction*, *durée*, *séquence*) des stratégies de résolution de problèmes interorganisationnels sont également des avenues de recherches prometteuses.

Somme toute, cette thèse a mis en lumière de nombreux aspects méconnus du côté sombre des collaborations interorganisationnelles. Alors que les facteurs de succès attirent toute l'attention des chercheurs et des gestionnaires, les problèmes et autres aspects négatifs demeurent mystérieux. Nous espérons ainsi inspirer d'autres chercheurs à s'aventurer du côté obscur de la force. Mieux nous comprendrons les manifestations du côté obscur, plus les collaborations pourront briller de mille feux.

⁷⁷ Cette stratégie est non-volontaire lorsque les partenaires ne sont pas conscients des problèmes, alors qu'elle est volontaire lorsque ces derniers choisissent de les ignorer.

ANNEXE A - AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet:	Le côté sombre de la collaboration interorganisationnelle en tourisme: problèmes et pistes de solution
Nom de l'étudiant:	Emilie BOURDAGES
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Marc-Antoine VACHON

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE B – CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Le côté sombre de la collaboration interorganisationnelle en tourisme: problèmes et pistes de solution
Nom de l'étudiant:	Emilie BOURDAGES
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Marc-Antoine VACHON

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

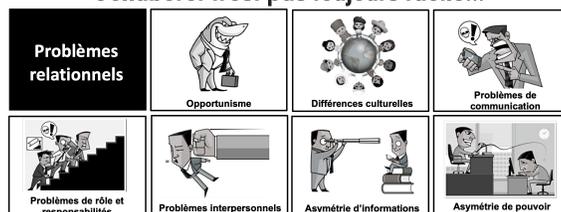


Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE C - PROSPECTUS DE RECHERCHE

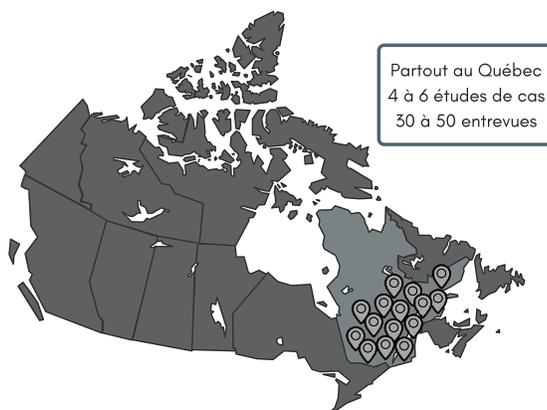
LE CÔTÉ SOMBRE DE LA COLLABORATION EN TOURISME

Collaborer n'est pas toujours facile...



**Vous avez vécu des problèmes de collaboration ?
Vous avez réussi à les surmonter ?
Partagez votre savoir-faire !**

NOTRE PROJET DE RECHERCHE



EN QUOI CONSISTE VOTRE PARTICIPATION ?



Réfléchir au pire problème que vous avez surmonté



Participer à une entrevue d'environ 60 minutes



Répondre à un court questionnaire post-entrevue



Référez vos partenaires de la collaboration

Émilie Bourdages - chercheuse principale

Candidate au doctorat en Marketing
M.Sc. en Développement du tourisme
Intérêts de recherche: marketing touristique, collaboration B2B, marketing stratégique, innovation et attractivité territoriale



CHAIRE
de tourisme
Transat
ESG UQAM

Pour plus d'informations:
bourdages.emilie@uqam.ca

ANNEXE D – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Le côté sombre de la collaboration interorganisationnelle en tourisme: problèmes et pistes de solution

Étudiant-chercheur :

Émilie Bourdages
Candidate au doctorat en marketing
Chargée de cours en marketing touristique
École des sciences de la gestion, UQAM
bourdages.emilie@uqam.ca
[numéro de téléphone]

Direction de recherche :

Marc-Antoine Vachon, PhD
Cotitulaire - Chaire de tourisme Transat
Professeur - Département de marketing
École des sciences de la gestion, UQAM
vachon.marc-antoine@uqam.ca
514-987-3000 #4378

Préambule

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à explorer les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et les meilleures pratiques pour les surmonter. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Réalisée en collaboration avec la Chaire de tourisme Transat (ESG-UQAM), cette étude explore les principaux problèmes des collaborations interorganisationnelles et les meilleures pratiques pour les surmonter. En analysant les expériences négatives vécues par des collaborations touristiques, cette recherche aidera d'autres collaborations à éviter les mêmes écueils. En effet, la mise en commun d'expériences négatives s'effectue ici dans une approche constructive, visant à permettre un apprentissage collectif. Cette étude permettra de créer, conserver et rendre accessible un savoir-faire essentiel à l'industrie touristique québécoise, lui procurant ainsi des outils supplémentaires pour être plus performante.

Durant une période de 6 mois, plusieurs collaborations touristiques québécoises seront approchées afin de participer à cette étude. Entre 30 et 50 entrevues sont prévues, selon le nombre d'études de cas que nous sélectionnerons.

Nature et durée de votre participation

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle d'environ 1 heure, puis de remplir un court questionnaire en ligne. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée (audio seulement). Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec la responsable du projet. Durant l'entrevue, il vous sera demandé de raconter le pire problème vécu dans le cadre de la collaboration entre [*partenaire #1*] et [*partenaire #2*]. Nous discuterons ensuite du contexte d'apparition de ce problème et de la manière dont vous l'avez résolu. Nous aborderons également les répercussions, autant négatives que positives, de ce problème. Finalement, nous vous demanderons de réfléchir à quoi ressemble une collaboration dans un monde idéal.

Suite à l'entrevue, un hyperlien pour un questionnaire en ligne vous sera envoyé par courriel. Ce questionnaire a pour objectif de dresser votre profil, de même que celui de votre organisation et celui de la collaboration à l'étude. Ces informations permettront de compléter celles obtenues lors de l'entrevue. Remplir ce questionnaire en ligne devrait prendre entre 10 et 15 minutes.

Avantages liés à la participation

Cette étude offre l'opportunité de prendre un pas de recul et d'analyser pourquoi certains problèmes sont survenus et ce qui aurait pu être fait différemment. Il s'agit d'un exercice constructif, dont les entreprises ont rarement le temps d'effectuer. Certaines réflexions issues de l'entrevue pourraient vous être très utiles, autant à l'intérieur de votre organisation que dans les collaborations auxquelles vous participez. De plus, en acceptant de partager les problèmes que vous avez vécus, vous permettez à d'autres collaborations d'éviter les mêmes écueils. Ainsi, vous contribuez à la création d'un savoir-faire qui sera partagé avec l'industrie touristique québécoise, de même qu'avec la communauté scientifique.

Risques liés à la participation

Il n'y a pas de risque d'inconfort majeur associé à votre participation à cette étude. Néanmoins, certains sujets abordés lors de l'entrevue sont considérés comme tabou (problèmes, conflits, opportunisme, erreurs, échec...). Ils peuvent également déclencher des réactions émotives lorsque les situations problématiques ont été particulièrement pénibles pour les participants. Sachez que vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

Confidentialité

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de cette étude, autant via l'entrevue que le questionnaire, sont confidentiels. Vos informations personnelles ne seront connues que de la chercheuse principale, Émilie Bourdages, et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les transcriptions d'entrevues seront numérotées et seule la chercheuse principale aura accès à la liste des participants et du numéro qui leur aura été aléatoirement attribué. Une fois qu'elles seront rendues anonymes, les transcriptions d'entrevues pourraient être consultées par les professeurs Marc-Antoine Vachon, Line Ricard et Michèle Paulin. Ces derniers composent le comité de direction de cette thèse. Le

matériel de recherche (enregistrement sonore et transcription codée), de même que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la responsable du projet pour la durée totale de l'étude. Le tout sera détruit 5 ans après les dernières publications scientifiques.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Émilie verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Votre participation à ce projet est faite à titre gracieux. Sur demande, un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

- Émilie Bourdages, au [numéro de téléphone] ou par courriel : bourdages.emilie@uqam.ca
- Marc-Antoine Vachon, au (514) 987-3000 #4378 ou par courriel : vachon.marc-antoine@uqam.ca

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordinatrice du CERPE, Caroline Vrignaud, par téléphone au (514) 987-3000 #6188 ou par courriel : vrignaud.caroline@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE E – GUIDE D’ENTREVUE (TERRAIN EXPLORATOIRE ET CAS #1)

Apprendre des échecs: les inhibiteurs de succès de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique et les meilleures pratiques pour y faire face

- Rappeler le but de ma recherche et faire signer le formulaire de consentement (**2 copies !**).
 - Avec le formulaire de consentement : **Demander la permission d’enregistrer l’entrevue !**
- Explication du déroulement de l’entrevue. ([REC])

Questions d’ouverture

- Racontez-moi votre parcours professionnel.
- Quelle est votre définition d’un échec ?

Questions principales

Inhibiteurs de succès

- 1) Racontez-moi votre pire expérience lors d’une collaboration touristique.
 - a) Selon vous, quels ont été les principaux facteurs ayant mené à cet échec/ résultat insatisfaisant ?
 - b) Quelles sont les solutions qui ont été tentées pour résoudre les problèmes ?
 - i) Selon vous, pourquoi n’ont-elles pas fonctionnées ?
 - c) Avec le recul, qu’est-ce qui aurait pu être fait autrement pour résoudre ce(s) problème(s) ?

- 2) Avez-vous vécu d’autres expériences difficiles lors d’une collaboration touristique?
 - a) Les facteurs ayant mené à l’échec sont-ils toujours les mêmes ?
 - i) Si «non», lesquels :
 - b) Racontez-moi un exemple d’échec en contexte de collaboration touristique avec des facteurs d’échec **différents**.

- c) Quelles sont les solutions qui ont été tentées pour résoudre les problèmes ?
 - i) Selon vous, pourquoi n'ont-elles pas fonctionnées ?
- d) Avec le recul, qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement pour résoudre ce problème ?

Meilleures pratiques pour résoudre les conflits

- 3) Quel est le meilleur **moyen** de régler un conflit dans un contexte de collaboration?
 - a) Existe-t-il d'autres moyens efficaces ? Lesquels ?
 - b) La nature du conflit influence-t-elle la manière de le résoudre ? Comment?
- 4) Quel est le **pire** moyen de régler un conflit dans un contexte de collaboration?
 - a) Existe-t-il d'autres moyens dommageables ? Lesquels ?
- 5) Quelles sont les répercussions **négatives** possibles d'un conflit sur une collaboration ?
- 6) Quelles sont les répercussions **positives** possibles d'un conflit sur une collaboration ?

Meilleures pratiques favorisant la co-création de valeur

- 7) Comment l'échec est-il perçu dans votre entreprise ?
 - a) Les erreurs ? Les problèmes ?
- 8) Comment parlez-vous de vos erreurs ? des problèmes ?
- 9) Quelles sont les meilleures pratiques qu'une entreprise peut adopter pour apprendre de ses erreurs/des problèmes ?
 - a) Votre entreprise applique-t-elle certaines de ces pratiques ?
 - b) Sont-elles applicables dans une collaboration ?

Questions de fermeture

- Quelle est l'erreur de débutant à ne pas commettre lorsqu'on s'engage dans une collaboration ?
- Que faut-il faire si nous l'avons commise ?

Renseignements généraux :

Date de l'entretien :

Lieu :

Début de l'entrevue :

Fin de l'entrevue :

Nom du participant :

Poste du participant :

Entreprise du participant :

Échec ou expérience difficile :

Code :

Nom du fichier audio :

Durée :

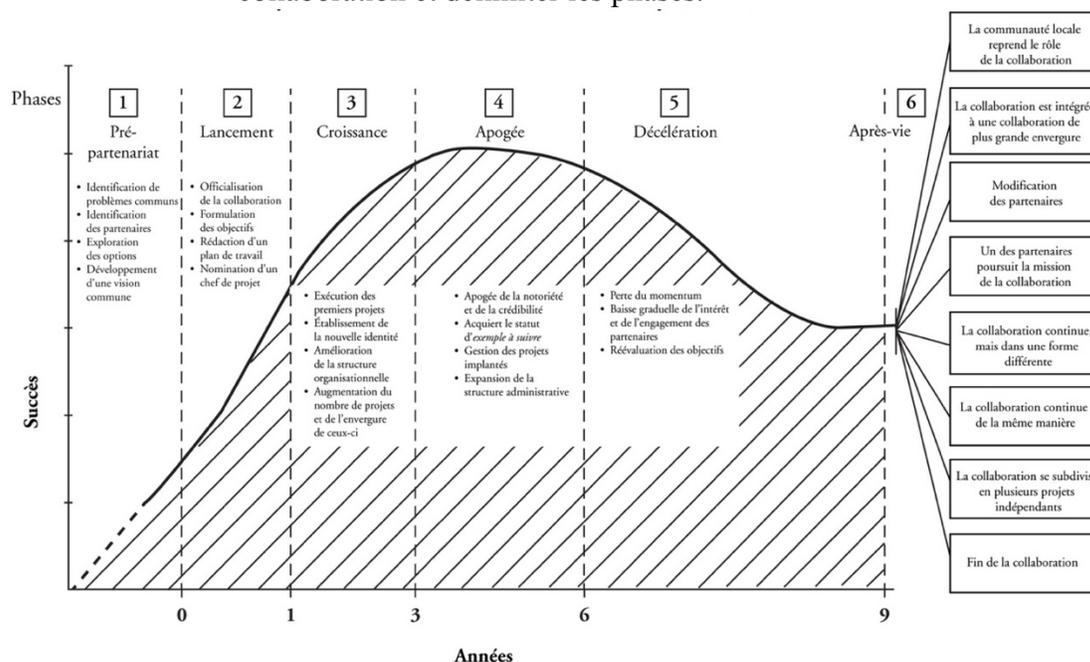
ANNEXE F – GUIDE D'ENTREVUE (CAS #2 ET #3)

Le côté sombre de la collaboration interorganisationnelle en tourisme : problèmes et pistes de solution

1. Signature du **formulaire de consentement** et approbation de l'enregistrement sonore.
Démarrer l'enregistrement!

2. Informations préalables :

- Présenter le **cycle de vie** au répondant et l'adapter à sa collaboration.
 - Construire une ligne du temps avec les principaux événements de la collaboration et délimiter les phases.



Source: traduction libre de (Caffyn, 2000 : 226)

3. Demander au répondant de nous raconter le **pire problème** que la collaboration a dû affronter jusqu'à maintenant et de **le situer sur le cycle de vie**.

- Construire une ligne du temps avec le répondant si possible (*des premiers signes du problème à sa résolution*)

4. Vérifier auprès du répondant s'il y a eu d'**autres problèmes**, autant mineurs que majeurs ?

- Discuter d'un problème à la fois.
- Situer tous les problèmes sur le cycle de vie et sur la ligne du temps.
- Vérifier s'il y a des liens entre les problèmes (*est-ce qu'un problème en a engendré un autre ? Est-ce que les problèmes se sont exacerbés mutuellement ?*)
 - Si oui, établir clairement les liens.

5. Bien cerner le **contexte** dans lequel les problèmes sont survenus.
 - Quelles sont les principales **causes/antécédents** ?
 - Les antécédents sont à quel niveau ? (Individuel, organisationnel, interorganisationnel, industrie et/ou national)

6. Demander au répondant de nous raconter comment les problèmes ont été **résolus**.
 - Individuellement ou collectivement ?
 - Quelles **stratégies de résolution de problèmes** ont-ils privilégiées ? Lesquelles ont fonctionné ?

7. Bien cerner les **conséquences** des problèmes et des stratégies de résolution de problèmes.
 - Co-destruction, non-crédation ou co-crédation de valeur : Si on compare la situation *avant* et *après* le problème, la situation est-elle différente ? Si oui, est-elle mieux ou pire ? Comment ? Quelles dimensions de la collaboration ont été affectées ?
 - Les conséquences sont à quel niveau ? (Individuel, organisationnel et/ou interorganisationnel)

8. Dans un **monde idéal** ... (le participant doit «rêver» à voix haute!):
 - À quoi ressemblerait votre collaboration ? Quels éléments seraient différents ?
 - Si c'était à refaire, qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour éviter ce problème/ces problèmes ?
 - Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour résoudre ce problème/ces problèmes de manière à en tirer du positif ? (ou encore plus de positif!)

ANNEXE G - QUESTIONNAIRE POST-ENTREVUE

Bonjour,

Tel que discuté lors de votre entrevue, le présent questionnaire a pour objectif de dresser votre profil, de même que celui de votre organisation et celui de la collaboration à l'étude. Ces informations permettront de compléter celles obtenues lors de l'entrevue. Bien entendu, les données recueillies sont confidentielles. Remplir le questionnaire ne prendra que 10 minutes de votre temps.

A. Profil individuel

1. Quel est votre poste actuel ? _____
2. Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre organisation ?
 - a. Moins d'un an
 - b. Entre 1 an et 3 ans
 - c. Entre 3 et 6 ans
 - d. Entre 6 et 10 ans
 - e. Plus de 10 ans
3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine touristique ?
 - a. Moins d'un an
 - b. Entre 1 an et 3 ans
 - c. Entre 3 et 6 ans
 - d. Entre 6 et 10 ans
 - e. Plus de 10 ans
4. Avez-vous déjà travaillé dans d'autres domaines ?
 - a. Oui
 - b. Non

Si le répondant choisi b, il doit être redirigé à la question 8.

Si le répondant choisi a, il doit répondre aux questions 5, 6 et 7.

5. *Dans quel(s) autre(s) domaine(s) avez-vous travaillé ? Cochez tous les réponses qui s'appliquent.*
 - a. *Arts & Culture*
 - b. *Commerce de détails*
 - c. *Construction*
 - d. *Éducation*
 - e. *Finances*
 - f. *Soins de la santé*
 - g. *Technologie*
 - h. *Autres (veuillez préciser) : _____*

6. *Combien d'années avez-vous travaillé dans d'autres domaines que le tourisme?*
- a. *Moins d'un an*
 - b. *Entre 1 an et 3 ans*
 - c. *Entre 3 et 6 ans*
 - d. *Entre 6 et 10 ans*
 - e. *Plus de 10 ans*
7. *Dans quel(s) type(s) d'organisation(s) avez-vous travaillé ? Cochez tous les réponses qui s'appliquent.*
- a. *Privé*
 - b. *Publique*
 - c. *OBNL*
 - d. *Autres (veuillez préciser) : _____*
8. *Que ce soit dans votre organisation actuelle ou auparavant, avez-vous déjà été impliqué(e) dans d'autres projets de collaboration interorganisationnelle (impliquant au moins deux organisations indépendantes) ?*
- a. *Oui*
 - b. *Non*

Si le répondant choisi b, il doit être redirigé à la section B.

Si le répondant choisi a, il doit répondre aux questions 9 et 10.

9. *À combien de projets de collaboration interorganisationnelle avez-vous participé, en excluant celui analysé dans le cadre de cette recherche ?*
- a. *1*
 - b. *Entre 2 et 5*
 - c. *Entre 6 et 10*
 - d. *Entre 11 et 20*
 - e. *Plus de 20*
10. *À quel(s) type(s) de collaboration interorganisationnelle avez-vous participé ? Cochez tous les réponses qui s'appliquent.*
- a. *Collaboration entre entreprises privées*
 - b. *Collaboration entre organisations publiques*
 - c. *Collaboration entre OBNL*
 - d. *Collaboration entre différents types d'organisations*

B. Profil de votre organisation

11. Combien d'employés compte votre organisation ?
- Moins de 10
 - 10 à 20
 - 21 à 30
 - 31 à 50
 - Plus de 50
12. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux le style de leadership exercé dans votre organisation ?
- Charismatique : leader inspirant qui motive les employés et les encourage à se surpasser
 - Démocratique : leader modeste qui fait participer les employés aux décisions et fait preuve d'une grande souplesse sur les normes établies
 - Passif : leader effacé qui ne s'implique pas beaucoup dans les décisions et n'intervient pas pour résoudre les conflits
 - Autoritaire : leader directif qui est très orienté vers les résultats
13. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les méthodes de travail des employés de votre organisation?
- Majoritairement, nos employés planifient tout à l'avance, sont très organisés et méticuleux.
 - Majoritairement, nos employés sont très agiles, réactifs et excellents pour gérer des crises.
 - Nos employés ont diverses manières de travailler, ce qui crée parfois des conflits.
 - Nos employés ont diverses manières de travailler, mais celles-ci sont complémentaires.
 - Autres (veuillez préciser) : _____
14. Votre organisation a-t-elle déjà été impliqué(e) dans d'autres projets de collaboration interorganisationnelle (impliquant au moins deux organisations indépendantes) ?
- Oui
 - Non

Si le répondant choisi b, il doit être redirigé à la question 17.

Si le répondant choisi a, il doit répondre aux questions 15 et 16.

15. *Annuellement, dans combien de collaborations votre organisation est-elle impliquée en moyenne?*
- 1*
 - Entre 2 et 5*
 - Entre 6 et 10*
 - Entre 11 et 20*
 - Plus de 20*
16. *Au meilleur de votre connaissance, à quel(s) type(s) de collaboration interorganisationnelle votre organisation a-t-elle participé ? Cochez tous les réponses qui s'appliquent.*
- Collaboration entre entreprises privées*
 - Collaboration entre organisations publiques*
 - Collaboration entre OBNL*
 - Collaboration entre différents types d'organisations*
17. *Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la perception des erreurs/échecs dans votre organisation?*
- Les erreurs/échecs sont un sujet tabou.*
 - Les erreurs/échecs doivent être réprimandés.*
 - Les erreurs/échecs permettent d'apprendre.*
 - Autres (veuillez préciser) : _____*

C. Profil de la collaboration à l'étude
--

18. *Combien de personnes sont impliquées dans la collaboration ? (Plusieurs personnes peuvent provenir d'une même organisation)*
- Moins de 5*
 - 5 à 10*
 - 11 à 20*
 - 21 à 30*
 - Plus de 30*
19. *D'où proviennent la majorité des ressources financières ?*
- À parts égales de tous les partenaires*
 - Majoritairement d'un partenaire*
 - Subventions gouvernementales*
 - Autres (veuillez préciser) : _____*
20. *En moyenne, à quelle fréquence les partenaires communiquent-ils entre eux ?*
- Plusieurs fois par semaine*
 - 1 fois par semaine*
 - 1 fois par 2 semaines*
 - 1 fois par mois*
 - Moins d'une fois par mois*

21. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la distribution de pouvoir dans la collaboration ?
- À parts égales entre tous les partenaires
 - Majoritairement un partenaire
 - Autres (veuillez préciser) : _____
22. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux le style de leadership exercé dans la collaboration ?
- Charismatique : leader inspirant qui motive les partenaires et les encourage à se surpasser
 - Démocratique : leader modeste qui fait participer les partenaires aux décisions et fait preuve d'une grande souplesse sur les normes établies
 - Passif : leader effacé qui ne s'implique pas beaucoup dans les décisions et n'intervient pas pour résoudre les conflits
 - Autoritaire : leader directif qui est très orienté vers les résultats
23. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les méthodes de travail utilisées dans la collaboration ?
- Majoritairement, les partenaires planifient tout à l'avance, sont très organisés et méticuleux.
 - Majoritairement, les partenaires sont très agiles, réactifs et excellents pour gérer des crises.
 - Les partenaires ont diverses manières de travailler, ce qui crée parfois des conflits.
 - Les partenaires ont diverses manières de travailler, mais celles-ci sont complémentaires.
 - Autres (veuillez préciser) : _____
24. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les mécanismes de contrôle instaurés **au début de la collaboration** ?
- Uniquement des mesures de contrôle formelles et dissuasives (ex : signature d'un contrat prévoyant des sanctions et qui est suivi à la lettre)
 - Majoritairement des mesures de contrôle formelles et dissuasives (ex : signature d'un contrat strict, mais vous en dérogez occasionnellement)
 - Un mélange de mesures de contrôle formelles et sociales (ex : contrat simpliste qui laisse beaucoup de flexibilité aux partenaires)
 - Majoritairement des mesures de contrôle sociales (ex : règles de base établies, mais surtout basées sur la confiance et les relations interpersonnelles)
 - Uniquement des mesures de contrôle sociales (ex : basées uniquement sur la confiance et les relations interpersonnelles)

25. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les mécanismes de contrôle utilisés **actuellement** ?
- Uniquement des mesures de contrôle formelles et dissuasives (ex : signature d'un contrat prévoyant des sanctions et qui est suivi à la lettre)
 - Majoritairement des mesures de contrôle formelles et dissuasives (ex : signature d'un contrat strict, mais vous en dérogez occasionnellement)
 - Un mélange de mesures de contrôle formelles et sociales (ex : contrat simpliste qui laisse beaucoup de flexibilité aux partenaires)
 - Majoritairement des mesures de contrôle sociales (ex : règles de base établies, mais surtout basées sur la confiance et les relations interpersonnelles)
 - Uniquement des mesures de contrôle sociales (ex : basées uniquement sur la confiance et les relations interpersonnelles)
26. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 = très faible et 5 = très fort, comment évaluez-vous le niveau d'interdépendance entre les partenaires... **1 2 3 4 5**
- Avant la collaboration
 - Au début de la collaboration
 - Durant votre principal problème
 - Maintenant
27. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 = très faible et 5 = très fort, comment évaluez-vous le niveau de confiance entre les partenaires... **1 2 3 4 5**
- Avant la collaboration
 - Au début de la collaboration
 - Durant votre principal problème
 - Maintenant
28. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la perception des erreurs/échecs dans la collaboration?
- Les erreurs/échecs sont un sujet tabou.
 - Les erreurs/échecs doivent être réprimandés.
 - Les erreurs/échecs permettent d'apprendre.
 - Autres (veuillez préciser) : _____

Nous vous remercions sincèrement de votre collaboration!

ANNEXE H - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories
Burnout	Problèmes de santé mentale	Problèmes personnels
Dépression		
Problèmes psychologiques		
Le dirigeant aurait dû partir en congé maladie		
Angoisse		
Je me sens complètement déstabilisé		
Frustrations		
Déceptions		
Démotivation des dirigeants et des employés		
Beaucoup d'insécurité		
Peur		
Doutes que la solution «un dirigeant» va fonctionner		
Les dirigeants ne sont jamais d'accord entre eux		
Manque de respect		
Médisance		
Saboter le travail du partenaire		
Faire perdre la crédibilité du partenaire		
Ne réponds à aucun courriel – Refuse de fournir les données/ les informations		
Refus de collaborer	Climat de travail malsain	
Climat de travail toxique		
Faut que ça change, ça ne peut pas continuer comme ça!		
Conflits interpersonnels		
Rivalités/tensions entre les 2 équipes		
Confrontation constante		
Problèmes tous les jours		
La guerre entre les dirigeants force les employés à choisir leur camp		
Loyauté envers le dirigeant qui est dans ton bureau	Manque de sentiment d'appartenance	
Sentiment d'appartenance à ton organisation, pas à la collaboration		
Difficulté à accepter que son supérieur immédiat soit dans l'autre équipe	Manque de familiarité	
Pas assez d'interactions sociales		
Manque de communication		
Problèmes de communication	Problèmes de communication	

Manque de cohérence	Problèmes de rôles et de responsabilités	Problèmes relationnels
Dédoubllement des rôles		
Faire l'organigramme a été tout un défi		
Non-respect de l'organigramme		
Il aurait fallu une division claire des tâches entre les dirigeants		
Limites du partenariat mal définies		
Eux font des actions Organisation A, mais nous on se le fait reprocher si on fait des actions Organisation B		
Organisation A se pense supérieur, agit comme s'ils avaient plus de pouvoir		
Pression du dirigeant		
Prendre la liberté de faire ce que je veux		
Renverser des décisions prises conjointement		
Décisions et actions dans le dos du partenaire		
Opportunisme		
Le partenaire priorise ses propres objectifs		
Perdre de vue les objectifs communs, pensez seulement à soi	Différences culturelles	
2 équipes distinctes		
On a vraiment 2 équipes vraiment différentes, deux manières de penser		
Différentes philosophies de travail		
Différentes méthodes de travail	Mise en suspend des projets	Problèmes opérationnels
Problèmes d'harmonisation		
Les dirigeants ne s'assoient plus ensemble pour négocier, les projets n'avancent plus		
Un des dirigeant n'avance plus aucun projet tant que le nouveau dirigeant n'est pas connu		
Abandon inexpliqué du processus RSE		
Gouvernance inappropriée	Gouvernance inappropriée	
Trop d'approbations à aller chercher, surtout qu'ils ne sont jamais d'accord		
Les dirigeants pointent dans des directions différentes		
Processus d'embauche du nouveau dirigeant = vraiment trop long	Procédures administratives inadaptées	
Les dirigeants ne sont pas tenus au courant du processus d'embauche		
Urgence d'agir – Aller trop vite	Urgence d'agir	
L'immensité du territoire est un défi	Pressions géoculturelles	Problèmes externes
Difficulté de comprendre les réalités régionales		
Esprit «Guerres de clocher» présent en régions éloignées		
Révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique québécoise	Pressions socio-économiques	

ANNEXE I - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES DE CASSIOPEE

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories	
2 bâtiments = 2 équipes	Manque de familiarité	Problèmes relationnels	
Difficulté à développer des relations amicales			
Pas assez d'interactions [<i>Autochtones</i>]-Allochtones			
Employés partagés ne travaillant pas assez de l'autre bureau			
Travail en silo			
Barrière linguistique	Problèmes de communication	Problèmes relationnels	
Problèmes de communication			
Ne pas savoir tout ce qui se passe chez le partenaire			
2 cultures différentes	Différences culturelles		
Différentes méthodes de travail			
Manque de confiance	Méfiance		
Manque d'engagement/d'intérêts	Manque d'engagement		
Tâches pas clairement définies/en doublon	Problèmes de rôle et de responsabilités		
Problèmes dans une équipe de travail	Problèmes interpersonnels		
Sentiment d'injustice (collaboration)	Sentiment d'iniquité		
Gestion complexe des employés partagés	Gestion complexe des employés partagés		Problèmes opérationnels
Problèmes connus mais non-réglés	Passivité face aux problèmes		
Méconnaissance de la culture [<i>autochtone</i>]	Pressions socio-culturelles		Problèmes externes
Pression d'engager des [<i>Autochtones</i>]			
Présence de tabous			
Lourd passé historique	Pressions historiques		
Refus de collaborer avec l'autre culture			
Difficulté à établir la confiance			
Sentiment d'injustice (société)			
Influence politique	Pressions politiques		
Nécessité d'élargir le cercle			

ANNEXE J - STRUCTURE DES DONNÉES DES PROBLÈMES D'ORION

Codes in vivo	Codes axiaux	Catégories
Personnalités des employés	Problèmes interpersonnels	Problèmes relationnels
Besoin de tout contrôler		
Réticence au changement		
Comportement protectionniste – Mon carré de sable, pas touche!		
Mauvaise foi	Opportunisme	
Opportunisme		
Climat de travail pas sain	Climat de travail malsain	
Jalousie – Sentiment d'être désavantagé	Sentiment d'iniquité	
I seul représentant par salon, toujours le même		
Organisation G est le contact principal/la référence, même pour Organisation F		
Problèmes de confiance	Méfiance	
Manque de considération – de reconnaissance de l'expertise d'organisation F	Manque de reconnaissance	
Pas assez d'interactions Organisation F- Organisation G	Manque de familiarité	
Rôles qui ne sont pas clairement définis	Problèmes de rôles et responsabilités	
Problèmes de communication – Déséquilibre d'informations	Déséquilibre d'informations	
Manque de sentiment d'appartenance	Manque de sentiment d'appartenance	
Cultures d'entreprise différentes	Différences culturelles	
Déséquilibre d'engagement – de pouvoir	Déséquilibre pouvoir	
Déséquilibre de produits	Déséquilibre de produits	Problèmes opérationnels
Déséquilibre d'expertise	Déséquilibre d'expertise	
Déséquilibre de ressources	Déséquilibre de ressources	
Manque d'argent pour mettre en place la structure autonome	Gouvernance inappropriée	
Absence d'une structure autonome		
Congés parentaux à répétition	Instabilité des ressources humaines	
Roulement de dirigeants chez Organisation G		
Roulement de personnel Organisation F		
Situation problématique connue, mais non-réglée	Passivité face aux problèmes	
Mauvais timing pour adresser les problèmes		
Différentes visions pour l'avenir	Vision stratégique non-partagée	Problèmes stratégiques
Pression des parties prenantes	Pressions socio-économiques	Problèmes externes
Stratégie nationale-provinciale à définir		

ANNEXE K – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE

Phases du cycle de vie Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	5. Décélération	6. Après-vie
Individuel					
			Problèmes de santé mentale		
Interpersonnel					
			Problèmes interpersonnels		
			Climat de travail malsain		
			Manque de familiarité		
Interorganisationnel					
			Urgence d'agir		
			Gouvernance inappropriée		
			Différences culturelles		
			Problèmes de rôles et de responsabilités		
				Opportunisme	
				Manque de sentiment d'appartenance	
				Problèmes de communication	
				Mise en suspend des projets	
					Procédures administratives inadaptées
Institutionnel					
			Pressions géoculturelles		
				Pressions socio-économiques	

Légende :

Gris pâle = Problèmes personnels

Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

Noir = Problèmes externes

ANNEXE L – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES DE CASSIOPÉE

Phases du cycle de vie Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	4. Apogée
Interpersonnel				
			Manque de familiarité	
			Méfiance	
			Manque d'engagement	
				Sentiment d'iniquité
				Problèmes interpersonnels
Interorganisationnel				
		Différences culturelles		
			Problèmes de communication	
			Problèmes de rôles et de responsabilités	
			Gestion complexe des employés partagés	
				Passivité face aux problèmes
Institutionnel				
	Pressions socio-culturelles Pressions historiques Pressions politiques			

Légende :

Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

Noir = Problèmes externes

ANNEXE M – MISE EN COMMUN DES ANALYSES MULTI-NIVEAUX ET TEMPORELLE DES PROBLÈMES D'ORION

Phases du cycle de vie Niveau du problème	1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance	6. Après-vie
Interpersonnel				
			Problèmes interpersonnels	
			Méfiance	
			Manque de familiarité	
			Opportunisme	
			Climat de travail malsain	
			Sentiment d'iniquité	
			Manque de reconnaissance	
Interorganisationnel				
		Déséquilibre d'informations		
		Déséquilibre de pouvoir		
		Problèmes de rôles et responsabilités		
			Différences culturelles	
			Manque de sentiment d'appartenance	
		Déséquilibre de ressources		
		Déséquilibre de produits		
		Déséquilibre d'expertise		
			Instabilité des ressources humaines	
			Passivité face aux problèmes	
			Gouvernance inappropriée	
Institutionnel				
			Pressions socio-économiques	

Légende :

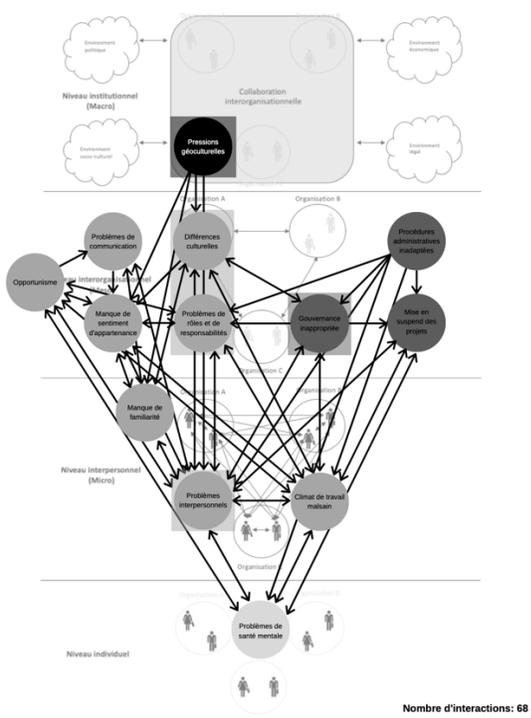
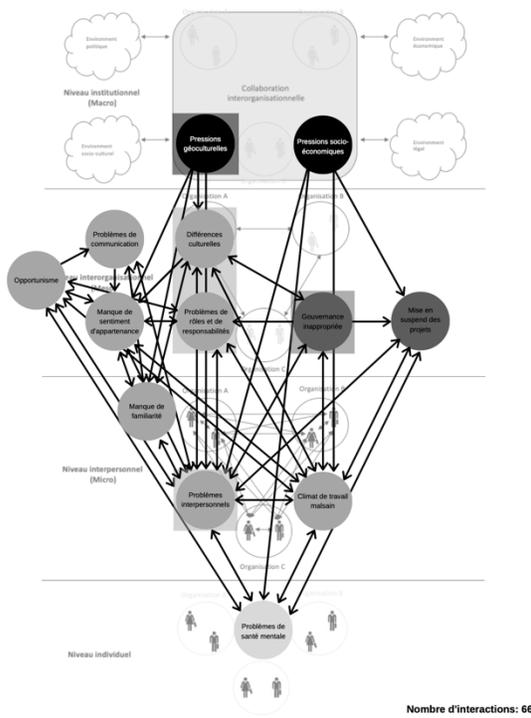
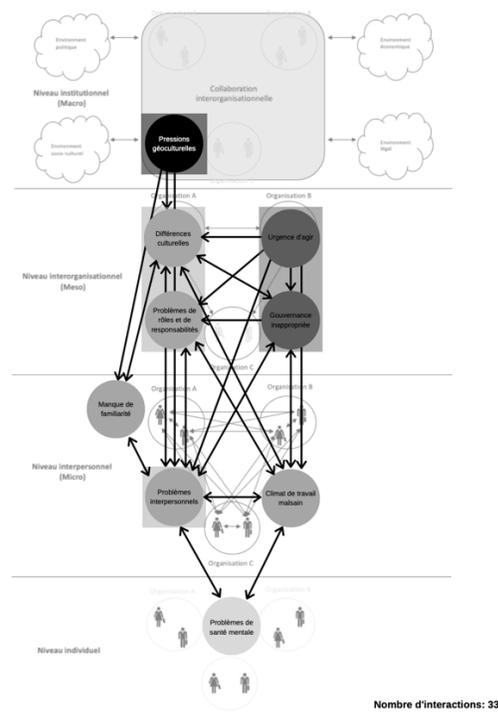
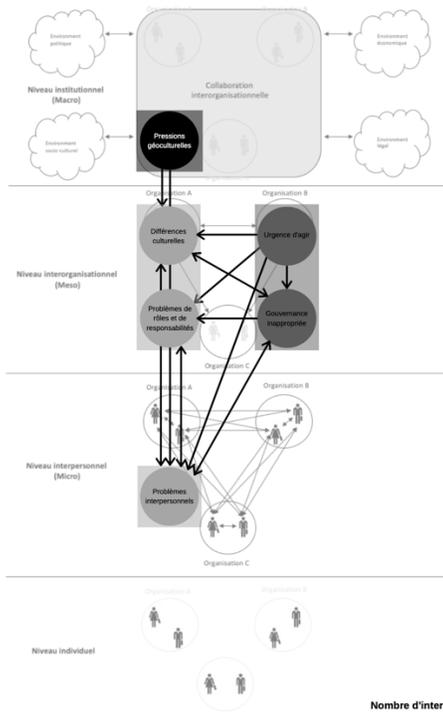
Gris = Problèmes relationnels

Gris foncé = Problèmes opérationnels

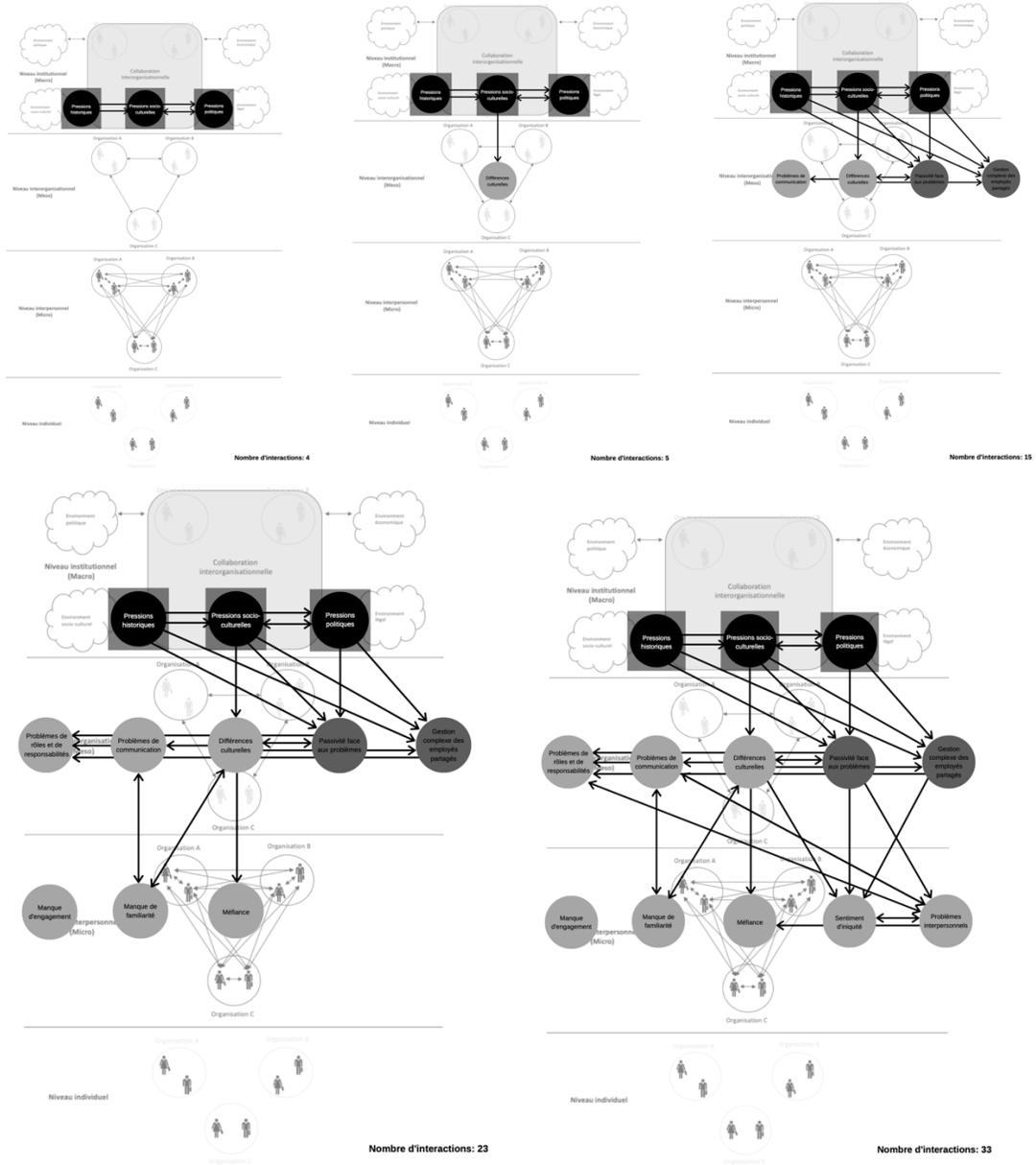
Gris rayé = Problèmes stratégiques

Noir = Problèmes externes

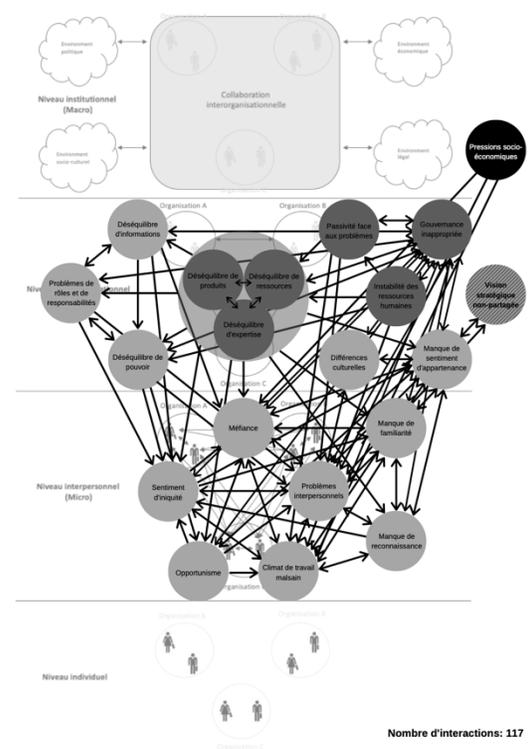
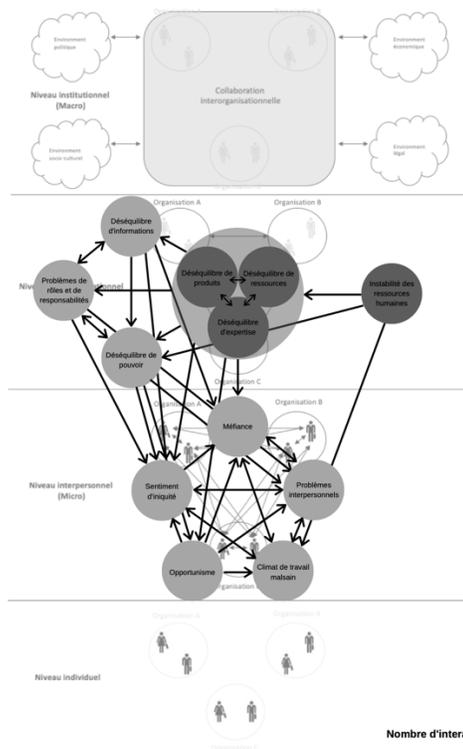
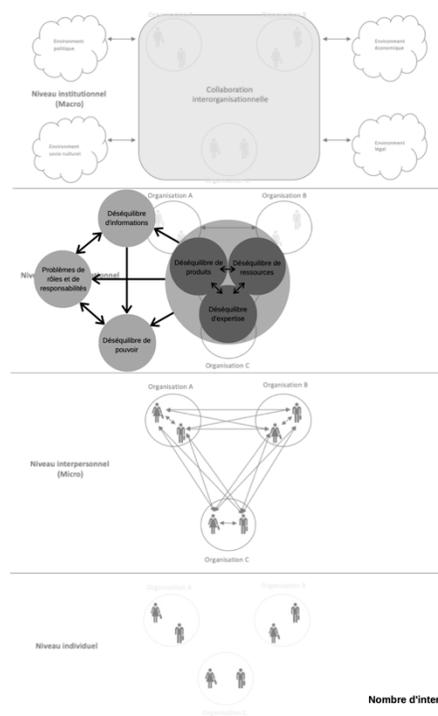
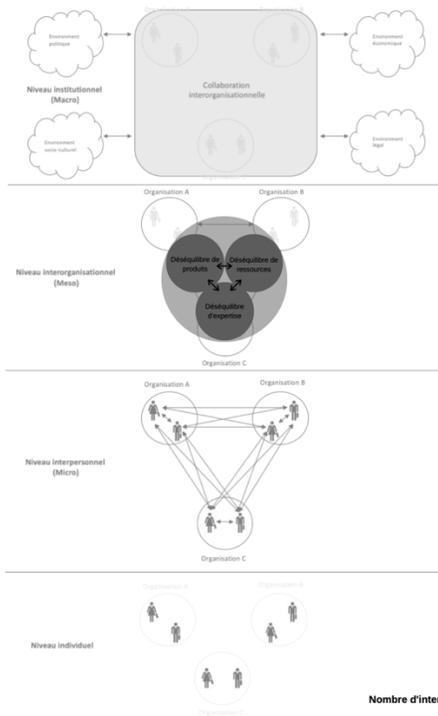
ANNEXE N – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES D'ANDROMÈDE



ANNEXE O – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES DE CASSIOPÉE



ANNEXE P – ÉVOLUTION DES PROBLÈMES D'ORION



RÉFÉRENCES

- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Akaka, M., Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2013). The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, Vol. 21 No. 4, pp. 1-20.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec [SEP]
- Altinay, L., & Paraskevas, P. (2008). Data collection techniques. *Planning Research in Hospitality and Tourism*, 107-135.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to [SEP]interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28: 13-33.
- American Psychiatric Association. (2015). *DMS 5: Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (5e éd.)(M.-A. Crocq, J.-D. Guelfi, P. Boyer, C.-B. Pull et M.-C. Pull, trad.).[s. 1].
- Ariño, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, 9(3), 306-325.
- Arnold-Forster, K., et Davies, S. (1998). *Collaboration between museums: A report for the museums & galleries commission*. London : Museums & Galleries Commission.
- Ashley, D.B., Lurie, C.S. et Jaselskis, E.J. (1987). Determinants of construction project success. *Project Management Journal*, 18(2), 69-79.
- Assael, H. (1969). Constructive role of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 573-582.
- Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of applied psychology*, 69(2), 272.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. Sage

- Bazeley, P. et Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with Nvivo* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Beeton, S. (2005). The Case Study in Tourism Research : a Multi-method Case Study Approach. Dans B.W. Ritchie, P. Burns et C. Palmer, *Tourism Research Methods. Integrating Theory with Practice* (p. 37-48). Wallingford, UK : CABI Publishing.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003, September). Relationships of cooperation and competition between competitors. In 19th Annual IMP Conference, Lugano (pp. 1-11)
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Boutin, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bourdages, É. (2015). « La collaboration internationale en marketing de destination : étude de cas des Îles Vanille » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en développement du tourisme.
- Bramwell, B. et Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: a synthesis of styles*. Sage Publications, Inc.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Caffyn, A. (2000). Is there a tourism partnership life cycle. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2, 200.
- Camirand, H., Traoré, I. et Baulne, J. (2016). L'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015: pour en savoir plus sur la santé des Québécois. Résultats de la deuxième édition, Québec, Institut de la statistique du Québec, 208 p.
- Campenhoudt, L. V. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e édition). Paris : Dunod.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.

- Carnevale, P. J., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational behavior and human decision processes*, 37(1), 1-13.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Cooper, R.G. et Kleinschmidt, E.J. (1990). *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago : American Marketing Association.
- Corbin, J., & Holt, N. L. (2005). Grounded theory,[w:] B. Somekh, B. Levin (red.), *Research Methods in The Social Science*.
- Corbin, J., et Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research (4th Edition)*. SAGE Publications, Inc. (US).
- Das, T.K., Teng, B-S, 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Das, H. et Teng, B.S. (1998). «Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ». *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), p. 491-512.
- Delerue, H. (2005). Conflict resolution mechanisms, trust and perception of conflict in contractual agreements. *Journal of General Management*, 30(4), 11-26.
- Denzin, N. K. (1978). Triangulation: A case for methodological evaluation and combination. *Sociological methods*, 339-357.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (2008). *The landscape of qualitative research*. Thousands Oak, California : SAGE.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.

- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1), 7-42.
- Doyle, A. C. (1887; 2001 edition). *A Study in Scarlet*. Harmondsworth: Penguin.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Dyer J. (1999). Response to Relational View Commentary. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 185-186.
- Dyer J., Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*.
- Echeverri, P. and Skålén, P. (2011), “Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation”, *Marketing Theory*, Vol. 11 No. 3, pp. 351-373.
- Éditions Larousse. (2018). Dictionnaire de français Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. and Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no.1. p. 25-32.
- Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Ferro-Cortés, L.M., Skander, D., Préfontaine, L. (2017). The role of trust in the internationalisation of knowledge-intensive small and medium enterprises. *International Journal of Business and Globalisation*, 18 (3), pp. 291-317.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. *Applied Psychology*. 00 (00), 00–00 doi: 10.1111/apps.12129 [à paraître].

- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human relations*, 16(3), 233-239.
- Fishbein, M., & Azjen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 52-67.
- Frese M. 1991. Error management or error prevention: two strategies to deal with errors in software design. In *Human Aspects in Computing: Design and Use of Interactive Systems and Work with Terminals*, ed. H-J Bullinger, pp. 776–82. Amsterdam: Elsevier.
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In *Organizational learning and technological change* (pp. 112-124). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66, 661–687.
- Fyall, A. et Garrod, B. (2004). *Tourism marketing : a collaborative approach*. Clevedon : Channel View Publications.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche (2e édition)*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ganesan, S., Brown, S. P., Mariadoss, B. J., & Ho, H. (2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of marketing research*, 47(2), 361-373.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research : Principles and practices*. New York : Cambridge University Press.
- Glaser, BG. et Strauss, AL. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). « Competing Paradigms in Qualitative Research » dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S., *Handbook of Qualitative Research* (p.105-117). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Gueguen, R. (2007). *Les langues d'Europe: Le français au cœur des langues d'Europe : l'espéranto au cœur des langues d'Europe*. Paris: Edilivre.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Ltd. (UK)
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *the Journal of Marketing*, 78-92.
- Gundlach, G. T., & Achrol, R. S. (1993). Governance in exchange: contract law and its alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 141-155.
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological forecasting and social change*, 53(2), 185-211.
- Habib, G.M. (1987). Measures of manifest conflict in international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 30(4), 808-816.
- Hart, O., & Moore, J. (1988). Incomplete contracts and renegotiation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 755-785.
- Harteis, C., Bauer, J. et Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes : How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47, 223–231.
- Haute Autorité de Santé (2017). Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out. Fiche mémo. Rapport d'élaboration Mars.
- Hazebrouck, J.-M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue internationale en gestion et management de projets*, 1, 27-40.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Hoffman, V. W. H. (2007). Strategies for Managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28, 827–856.^[11]_[SEP]
- Hofmann, D. A et Frese, M. (2011). *Errors in organizations*. New York: Routledge.

- Holland., C. P., 1998. «The Importance of Trust and Business Relationships in The Formation of Virtual Organization». in Sieber, P. et J. Griesse (Eds.). «Organizational Virtualness». Bern: Simoa Verlag, p. 53-64.
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. London, Sage.
- Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing theory*, 4(3), 239-263.
- Jamal, T.B. et Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.^[1]_{SEP}
- Jennings, G.R. (2001). *Tourism Research*. Milton, Queensland: Wiley.
- Joshi, A. W., & Stump, R. L. (1999). Determinants of commitment and opportunism: Integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(4), 334-352.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
- Kelly, M. J., Schaan, J. L., & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32(1), 11-22.
- Koropets, O. (2019, November). Toxic workplace: Problem description and search for management solutions. In European Conference on Management, Leadership & Governance (pp. 505-508). Academic Conferences International Limited.
- Kumar, R. (1989). *Affect, cognition and decision making in negotiation: an analysis of American and Japanese business negotiations*. New York University, Graduate School of Business Administration.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Landeta, J., Barrutia, J., & Lertxundi, A. (2011). Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1629-1641.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of management review*, 24: 4.
- Lee, T.J., Riley, M. et Hampton, M.P. (2010). Conflict and Progress: Tourism Development in Korea. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 355–376.^[1]_{SEP}

- Leroy, J., Cova, B., & Salle, R. (2013). Zooming in VS zooming out on value co-creation: consequences for BtoB research. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1102-1111.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. et Bies, R.J. (1998). Trust and distrust : new relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lowry, S. T. (1976). Bargain and contract theory in law and economics. *Journal of Economic Issues*, 10(1), 1-22.
- Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 42-64.
- Lumineau, F., & Oliveira, N. (2018). A pluralistic perspective to overcome major blind spots in research on interorganizational relationships. *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-465.
- Macneil, I.R. (1974). *The many futures of contracts*. Southern California Law Review, 47, 691-816.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Macneil, I. R. (1987). Relational contract theory as sociology: a reply to Professors Lindenberg and de Vos. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 143(2), 272-290.
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, 1470593117699661.
- Malhotra, N. (2011). *Études Marketing avec SPSS* (6e édition). (J.M. Décaudin et A. Bouguerra, trad.). Paris: Pearson Éducation France.
- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social cognitive and affective neuroscience*, 1(2), 75-86.
- Mangematin, V., 1999. «La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production». in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison (Eds.). « La confiance: approches économiques et sociologiques ». Paris: Éditions Gaëtan Morin, p.30-56.

- Mantere, S. and Ketokivi, M. (2013). Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review*, 38 (1): 70-89.
- Mattessich, P.W., Murray-Close, M. et Monsey, B. 2001. *Collaboration: what makes it work*. 2e éd. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 82 p.
- McAllister, DJ., 1995. «Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377-1385.
- Merriam-Webster Inc. (2018). Merriam-Webster Online Dictionary. Récupéré de <https://www.merriam-webster.com/>
- Mesquita, L.F., Anand, et J. Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and Relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29, 913–941.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis (4th Edition)*. SAGE Publications, Inc. (US).
- Minsky, M. (1997). Negative expertise. In P. J. Feltoich, K. M. Ford, & R. R. Hoffman (Eds.), *Expertise in context* (p. 515–521). Menlo Park: AAAI Press/MIT Press.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes. Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(3), 135-152.
- Morgan, R et S. Hunt, (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019a). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019b). The time is ripe! Using time conceptualizations to advance research on interorganizational relationships. In: “Time Issues in Strategy and Organization (TISO)”, Series Research in Strategy Science, Editor. T. K. Das, Information Age Publishing: Charlotte, NC, USA.
- Organisation mondiale de la Santé. 2018. « La santé mentale : renforcer notre action ». Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/fr/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). UNWTO World Tourism Barometer- Volume 13- Janvier 2015 [En ligne]. Accès : <http://www.e-unwto.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/1407r60414k52204/fulltext.pdf>
- Oser, F., Hascher, T., et Spychiger, M. (1999). Lernen aus Fehlern—zur Psychologie des “negativen Wissens” [Learning from mistakes—on the psychology of “negative knowledge”]. In W. Althof (Ed.), *Fehlerwelten—vom Fehlermachen und Lernen aus Fehlern* (pp. 11–43). Opladen: Leske + Budrich.
- Otley, D.T. et Berry, A.J. (1994). Case Study Research in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 5, 45-65.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3e éd.). Newbury Park, USA: Sage.
- Pinto, J.K. et Slevin, D. P. (1988). *Critical success factors in effective project implementation*. In D.I Cleland et W.R. King (dir.) *Project Management Handbook* (p.167-190). Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.
- Plé, L. and Chumpitaz Caceres, R. (2010), “Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 6, pp. 430-437.
- Poggi, G. (1965). A main theme of contemporary sociological analysis: Its achievements and limitations. *The British journal of sociology*, 16(4), 283-294.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2002). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis*. (Projet CEFRIO). Montréal : Groupe Pivot.
- Project Management Institute. (2014). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (5e éd.). Newton Square, Pennsylvania : Project Management Institute.
- Rainer, A. et Hall, T. (2002). Key success factors for implementing software process improvement : a maturity-based analysis. *Journal of Systems and Software*, 62(2), 71-84.
- Ramonjavelo, V., Préfontaine, L., Skander, D., & Ricard, L. (2006). Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. *Canadian Public Administration*, 49(3), 350-374.

- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, 7(1), 1-37.
- Rousseau, D.M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et C. Camerer, (1998). Not so Different after all: A Cross Discipline View of Trust». *Academy of Management Review*, vol.23, p. 393-404.
- Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991). Delphi: a reevaluation of research and theory. *Technological forecasting and social change*, 39(3), 235-251.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Selin, S. et Chavez, D. (1995). Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism*, 22(4), 844-856.
- Seppanen, R., K. Blomqvist et S. Sundqvist. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, p. 249 – 265,
- Shapiro, D.L., B. H. Sheppard et L. Cheraskin. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, vol. 8 (4), p. 365- 377.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161-176.
- Skander, D. (2010). « L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration.

- Skander, D., & Préfontaine, L. (2016). Évolution du contrôle et de la confiance dans un PPP international. *Canadian Public Administration*, 59(1), 72-94.
- Stark, S et Torrance, H. (2005). *Chapter 3 : Case Study*. Dans Somekh, B. et Lewin, C. *Research Methods in the Social Sciences* (p.33-40). Londres : SAGE.
- Spyriadis, A. (2002). Collaborative partnerships as strategic marketing tools of international hotel chains in pursuit of business development and competitive advantage in the global marketplace. Master Thesis. Bourne-mouth University, UK.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tesler, L.G. (1980). A theory of self-enforcing agreements. *Journal of business*, 53, 27-44.
- Thomas, K.W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.889-935). Chicago : Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274.
- Thomas, K.W. (1991). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed.) (pp.651-717). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Tracy, S.J. 2013. *Qualitative Research Methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex, UK : Wiley-Blackwell.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods (2nd Edition)*. Wiley Global Research (STMS).
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Wan, P. M. (2010). Conflict management for justice, innovation, and strategic advantage in organizational relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636-665.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 35–67.

- Vachon, M-A. (2013). Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Van De Ven, A., & Delbecq, A. L. (1971). Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14(2), 203-212.
- Van de Ven, A. H., et Pool S. M. (1995). Exploring development and change in organizations. *Academy of Management Journal*, 20(3), 510-540.
- Van Dyck, C., Baer, M., Frese, M. et Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1228–1240.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (eds) (2014) *Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all b2b and beyond...: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide* (3rd edition). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Volery, T. et Lord, D. (2000). Critical success factors in online education. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 216-223.
- Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus, F. et Naipaul, S. (2013). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 15, 285– 297.
- Wang, Y. et Xiang, Z. (2007). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75-85.
- Wang, Y. et Fesenmaier, D.R. (2007). Collaborative destination marketing : a case study of Elkhart County, *Indiana. Tourism Management*, 28, 863-875 .

- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 36(1), 453-486.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York : Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Wolf, L. A., Perhats, C., Delao, A. M., & Clark, P. R. (2017). Workplace aggression as cause and effect: Emergency nurses' experiences of working fatigued. *International emergency nursing*, 33, 48-52.
- Yin, R.K. (2017). *Case Study Research Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Young-Ybarra, C., et Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zajac, E. J., et Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of management studies*, 30(1), 131-145.
- Ziglio, E. (1996). The Delphi method and its contribution to decision-making. *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*, 5, 3-33.
- Zucker, L. G., 1985. « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920 ». Working Paper Series-82. Los Angeles, CA. University of California-Berkeley.