

Cahier de recherche du Cergo

2006-04

Des ordres locaux multiorganisationnels entre l'action et la structure ?

Un relevé de la documentation récente (2000-2006) sur la coordination et les arrangements interorganisationnels

Luc Farinas (CERGO)



2006
Énap et Téléuq

© Luc Farinas, 2006.

La série des Cahiers de recherche du Centre de recherche sur la gouvernance vise à diffuser des travaux empiriques ou théoriques sur la gouvernance sociopolitique, socioéconomique et organisationnelle.

Le Centre de recherche sur la gouvernance (Cergo) a été fondé en 2003 par l'Énap et la Téléq. En 2004, il a obtenu un financement majeur de la part d'Hydro-Québec pour réaliser un programme de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général.

ISBN-13 : 978-2-923573-24-3 (version imprimée)

ISBN-13 : 978-2-923573-25-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Des ordres locaux multiorganisationnels : entre l'action et la structure ?

Résumé :

Ce cahier de recherche présente un relevé de la documentation récente (janvier 2000 à juin 2006) sur la coordination et les arrangements interorganisationnels (soient, CI et AI). Nous y dégageons certaines tendances récentes dans les façons (soit les aspects théoriques, épistémologiques et méthodologiques) dont les chercheurs tentent de saisir la CI et ses ordres locaux. Pour ce faire nous utilisons aussi l'action, la structure et les relations entre ces deux notions comme autant d'outils permettant l'analyse d'un échantillon de soixante quatre articles sur la CI et les AI. Par ailleurs, cette analyse met en lumière certains éléments examinés, de façon inégale, par les chercheurs de cet échantillon : les raisons ou motivations, les facteurs de succès, les conditions facilitantes et contraignantes, les processus, les façons de faire (pratiques, rôles, activités, compétences) et les effets de cette CI et de ces AI. Une telle exploration se conclut par quelques éléments du positionnement de notre projet de recherche doctoral qui s'ancrent dans certaines préoccupations dégagées de ces recherches récentes.

Table des matières

Introduction	5
1.0 La coordination interorganisationnelle en pratique	10
1.1 La coordination interorganisationnelle en pratique : ses éléments « quantitatifs » ...	10
1.2 La coordination interorganisationnelle en pratiques : ses éléments « qualitatifs » ...	12
1.2.1 Quelques théories utilisées.....	12
1.2.2 Les raisons, motivations ou effets.....	12
1.2.3 Les facteurs de succès, les conditions facilitantes et contraignantes	13
1.2.4 Les processus.....	14
1.2.5 Les façons de faire	15
1.2.6 Les conceptions de la coordination.....	16
2.0 Les arrangements interorganisationnels : quelques synthèses disponibles sur l'état actuel des recherches.....	19
2.1 La structure des arrangements interorganisationnels : ses éléments «quantitatifs»	19
2.2 La structure des arrangements interorganisationnels : ses éléments «qualitatifs» ..	20
2.2.1 Les théories utilisées	20
2.2.2 Les raisons, motivations et les effets	20
2.2.3 Les facteurs de succès, les conditions facilitantes ou contraignantes	21
2.2.4 Les processus.....	21
3.0 Les arrangements interorganisationnels en action	23
3.1 Les arrangements interorganisationnels en action : leurs éléments «quantitatifs» ..	23
3.2 Les arrangements interorganisationnels en action : leurs éléments « qualitatifs » ...	24
3.2.1 Les théories utilisées	25
3.2.2 Les façons de faire	25
3.2.3 Les conceptions implicites des sources de l'ordre local.....	26
Conclusion	28
Bibliographie générale	39
Bibliographie de l'échantillon	43
Les annexes	48
Annexe 1.0 Deux piliers de notre analyse, notre grille et la logique d'analyse.....	49
Annexe 2.0 Le tableau des éléments « quantifiables ».....	52
Annexe 3.0 Les éléments de la grille d'analyse	56
Annexe 4.0 Les tableaux associés à la section 1.0	60
Annexe 5.0 Les tableaux de la section 2.0	69
Annexe 6.0 Les tableaux associés à la section 3.0	73

Introduction

Les frontières entre les organisations, les secteurs d'activités économiques et les nations paraissent devenir plus poreuses. Sujettes à des forces telles la mondialisation des échanges, de la production et de la concurrence ou encore l'avancée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ces délimitations semblent perdre de leur importance. Dans le secteur public, ce mouvement peut se traduire, entre autres, par les réformes associées au Nouveau Management Public et la «nouvelle gouvernance» (Rhodes, 1996; Peters et Pierre, 1998; Lee, 2003; Kooiman, 2003; Lynn et Hill, 2004). Plus précisément, cette porosité des frontières se manifeste concrètement par la montée en popularité des partenariats privé-public, des réseaux ou encore des collaborations interorganisationnelles, soit autant d'arrangements interorganisationnels (AI) impliquant plus d'une organisation dans la production d'un bien ou d'un service public (Page, 2003). Cette tâche conjointe se caractérise par la co-présence d'acteurs organisationnels interdépendants qui doivent se coordonner. L'existence continue et le fonctionnement de ces configurations nécessitent une coordination interorganisationnelle (CI) (Chisholm, 1989; Landau, 1991; Lowndes et Skelcher, 1998; Kooiman, 2003; Lee, 2003).

Notre projet de recherche doctoral porte sur cette coordination telle qu'accomplie au quotidien par les divers praticiens participant à ces AI. Ce document cherche à avancer une telle réflexion. Plus précisément, avec ce relevé de la documentation anglophone comptant plus de soixante articles (64), publiés entre janvier 2000 et juin 2006, nous voulons, d'une part, explorer quelques tendances récentes dans les façons dont les chercheurs appréhendent la CI; et d'autre part, nous examinons aussi certains traits attribués par ces chercheurs aux AI en souhaitant qu'ils nous permettent de mieux saisir la CI en pratique. Cette introduction esquisse, en premier lieu, certains traits de notre projet de recherche; par la suite, elle précise les fondements théoriques (soit l'action et la structure) et méthodologiques de cet exercice d'identification de tendances dans notre champ de recherche.

Une description du projet de recherche

Afin de clarifier nos intentions de recherche (et par le fait même notre approche), il est important d'exposer notre question principale qui s'énonce comme suit : dans quelles circonstances et de quelles façons les praticiens accomplissent-ils une coordination au travail dans un arrangement interorganisationnel? Plus précisément, nous adoptons une perspective constructiviste sociale modérée¹ et une approche structurationniste (Giddens, 1979; 1987) pour saisir comment les

¹ Notre perspective constructiviste sociale « modérée » s'inspire des travaux de Berger et de Luckmann (1967), Giddens (1979 ; 1987), Goffman (1983), de Certeau (1990), Élias (1991) et Javeau (2001). L'adjectif « modérée » souligne son caractère hybride : un monde bien matériel peut « résister » à l'intentionnalité ou l'action humaines ; et, l'être humain construit « la » réalité, dans et par ses actions et interactions quotidiennes, en déployant un savoir à la fois de nature subjective et objective. Cette réalité a alors une nature essentiellement construite, processuelle et relationnelle et porte la marque d'un être humain à la fois compétent et doté de rationalité limitée.

praticiens réalisent une coordination, dans leurs tâches quotidiennes, alors qu'ils sont en situation d'interdépendance avec d'autres acteurs provenant de différentes organisations (publiques, privées ou communautaires). Pour nous, le terme coordination réfère à ce qui relie, unit ou assure un minimum de cohérence à un collectif humain (Fayol, 1979; Mintzberg, 1982; Chisholm, 1989; Peters, 1998; Hatchuel, 2002). En d'autres termes, la coordination assure à ce collectif un ordre à la fois fragile et robuste². Cet ordre est essentiellement de nature relationnelle et cognitive (Weber, 1995; Goffman, 1983; Hatchuel, 2002). La coopération, la collaboration, la compétition, le conflit ou encore l'évitement constituent autant de formes d'ordre impliquant une coordination.

Finalement, à l'instar de Chisholm (1989; 1995), nous pensons que la coordination a une double face : d'un côté, elle peut avoir une dimension artificielle au sens où elle est marquée par une intention ou un dessein (*design*) humains; et de l'autre côté, elle peut aussi posséder une dimension naturelle : elle est alors étroitement liée aux aspects tacites des interactions humaines. Cette dernière dimension marque bien la nature relationnelle de la coordination comme le signalaient Mintzberg (1982) avec sa notion d'ajustement mutuel ou encore Turner (1987) avec sa conception des interactions humaines comme processus d'influence mutuelle des conduites. Par ailleurs, Chisholm (1995) utilise les termes artificiel et naturel pour surmonter le flou entourant les notions de formel et d'informel.

Notre recherche repose sur la prémisse que la CI permet de réaliser une tâche ou un projet conjoint. Elle s'inspire aussi de trois idées centrales de la théorie de la structuration, ce *work in progress* inachevé de Giddens (1979; 1987) : premièrement, l'importance d'examiner la pratique, soit l'intersection entre l'action et la structure sociales ainsi que le processus dynamique qui les unit (la structuration). Deuxièmement, ce sont les pratiques qui permettent la (re)constitution simultanée des individus en tant que praticiens et des systèmes sociaux auxquels ils participent. La CI apparaît alors comme l'une de ces pratiques permettant de (re)constituer les AI auxquels les acteurs participent alors qu'ils travaillent. Tout dépendant des circonstances, la CI peut alors actualiser ces AI, les contraindre, assurer leur pérennité ou les faire périr. Troisièmement, pour Giddens (1987), d'un côté, l'action humaine est à la fois structurée et structurante. C'est ce qu'implique la notion de dualité du structurel : les règles (autant de programmes, de formules ou de procédures d'action) et les ressources (d'ordre matériel et symbolique) constituant ce structurel, contraignent et habilitent l'action selon les circonstances. De l'autre côté, l'action humaine implique une réflexivité limitée (et donc une intentionnalité et une compétence limitées) : elle peut se produire dans des

² Cet ordre s'actualise dans les activités et relations significatives des participants (Weber, 1995 ; Goffman, 1983 ; Hatchuel, 2002). Ces interactions humaines sont provisoires au sens où elles demandent une participation active des interactants pour être reconstituées et elles peuvent être rompues (Goffman, 1983). En étant une manifestation des interdépendances multiples entre les êtres humaines, elles se démarquent aussi par une certaine persistance (Goffman, 1983 ; Élias, 1991).

conditions non reconnues et avoir des conséquences non intentionnelles (Giddens, 1987). La CI est un accomplissement rassemblant des acteurs compétents (dotés d'une conscience discursive et pratique) dont les limites sont révélées, entre autres, par des conditions non perçues et des effets non intentionnels. Nous exposons, sous une forme schématique, notre logique d'analyse structurationniste à la figure 1.0 de l'annexe 1.0.

Deux piliers théoriques de ce relevé de la documentation : l'action et la structure

L'action et la structure ainsi que la relation qui les unit constituent les piliers de ce relevé de la documentation. Elles constituent des objets de préoccupation majeurs pour les chercheurs tant en sociologie (Giddens, 1979 et 1987 ; Goffman, 1983 ; Alexander, 1992 ; Hays, 1994 ; Fuchs, 2001), en science politique (Hay, 1995 ; Sibleon, 1999 ; Sil, 2000 ; Lewis, 2002) qu'en théorie des organisations (Weik, 2006 ; Reed, 1997 et 2003 ; Barley et Tolbert, 1997). Le tableau A1.0 (présenté à l'annexe 1.0) expose quelques traits associés aux termes d'action et de structure dans ces divers champs disciplinaires. Par ailleurs, un débat à deux dimensions semble traverser ces champs. À un niveau ontologique, le débat porte sur la possibilité ou non de séparer l'action et la structure en tant qu'entités concrètes pouvant faire l'objet d'intérêt du chercheur (Giddens, 1979 et 1987 ; Alexander, 1992 ; Reed, 1997 et 2003 ; Weik, 2006). Tandis qu'au niveau méthodologique ou épistémologique, le débat s'intéresse à la relation entre ces deux termes qui sous-tend, de façon explicite et implicite, la plupart des explications de nature causale ou encore la logique d'argumentation des auteurs (Hay, 1995 ; Reed, 2003 ; Weik, 2006). Selon Hay (1995), cette relation peut prendre deux grandes formes : d'un côté, une relation unilinéaire allant soit de l'action à la structure ou la relation inverse soit de la structure à l'action ; et de l'autre côté, la relation dialectique ou l'interaction entre ces deux notions.

Nous retenons ces deux dimensions comme fondements d'une carte de notre échantillon d'articles. Plus précisément, en premier lieu, en tant qu'entités concrètes, l'action réfère à des termes comme activités, stratégies, rôles, ou encore habiletés et compétences. Tandis que la structure implique des mots tels processus, facteurs de succès, conditions et circonstances. Nous le répétons, la figure 1.0 de l'annexe 1.0 expose, de façon schématique, les éléments d'action et de structure retenus ainsi que leur articulation. Ces termes exposent aussi notre ancrage structurationniste, soit notre intérêt pour les circonstances, les façons de faire et leurs effets (autant d'éléments que nous identifions dans les articles). Deuxièmement, en tant que logique d'argumentation, la relation action-structure peut révéler trois types d'explications : la logique « as » (l'action peut constituer la structure), la logique « sa » (la structure peut déterminer, expliquer ou impliquer tel type d'action) et la logique « AS » (l'action et la structure se constituent mutuellement, de façon dialectique).

Quelques éléments de méthode

Ce relevé de la documentation est fondé sur un échantillon de soixante quatre articles. On peut présenter ces derniers à l'aide de trois grandes thématiques (ou trois sous-échantillons) : premièrement, la CI et sa pratique (trente articles); deuxièmement, certains relevés de la documentation sur les AI (onze articles); et finalement, certaines recherches empiriques portant sur les façons de faire dans un contexte interorganisationnel et les AI (23 articles). Nous pensons que de telles thématiques permettent d'explorer cette documentation sur la CI et les AI. Ces articles sont exposés à la section « Bibliographie de notre échantillon ». Afin d'alléger notre propos, nous utilisons un chiffre entre parenthèse pour les citer dans le texte. Ils ont été identifiés à l'aide de mots clés propres à chacune de ces thématiques³ dans les rubriques titres et/ou résumés de diverses bases de données : soit des bases générales rassemblent des revues de différents éditeurs (Abi-Inform, Ebsco-Host, Google Scholar, Jstor) et des bases liées à des maisons d'éditions particulières (Oxford Journals, Cambridge Journals On Line, Sage Publications, Blackwell Synergy, ScienceDirect, Emerald, Wiley InterScience, Kluwer Online Gateway) à la TÉLUQ et à l'ÉNAP. L'usage d'une telle quantité de bases de données nous apparaissait nécessaire étant donné la rareté relative des articles récents traitant explicitement de la CI et sa pratique. Par exemple, Ebsco-Host propose neuf articles sur la thématique de la CI⁴; ou encore Google Scholar (en date du 29 septembre 2006) en signale six⁵.

En plus de notre question de recherche, cinq critères généraux⁶ ont permis la constitution de notre échantillon : (1) les recherches publiées s'inscrivent dans le champ des théories de l'organisation et du management public ou dans celui des théories des organisations; ce critère nous permet de nous positionner et nous ancrer dans notre champ de recherche; (2) les articles éclairent au moins une dimension de notre conception de la CI afin de compléter, raffiner ou encore confirmer notre réflexion; (3) les revues, où les articles sont publiés, disposent d'un processus d'évaluation par les pairs pour bénéficier d'une qualité et d'une rigueur académiques; (4) la date de publication des articles varie entre 2000 et 2006 afin d'obtenir des tendances récentes quant aux recherches portant sur la CI et les AI; (5) les résumés des articles proposent une problématique soulevant notre intérêt

³ Par exemple, nous avons utilisés les mots clés *coordination*, *interorganizational* et *practice* pour la thématique « la coordination interorganisationnelle et sa pratique »; les termes *interorganizational*, *coordination*, *network*, *partnership*, *literature review* et *research review* pour la thématique « certains relevés de la documentation sur les arrangements interorganisationnels »; finalement, ceux de *interorganizational*, *intergovernmental*, *collaboration*, *partnerships*, *networks*, *collective action*, *system*, *practice* et *activities* pour la thématique « les façons de faire dans un contexte interorganisationnel et les AI ».

⁴ En ayant restreint la recherche à l'aide des critères suivants : (1) mots clé dans les titres et/ou résumés : *coordination*, *interorganizational*; (2) limites de temps 2000-2006.

⁵ En ayant restreint la recherche à l'aide des critères suivants : (1) mots clé dans les titres : *coordination*, *interorganizational*; (2) limites de temps 2000-2006; (3) limites de champs : articles publiés dans les champs de la gestion et des sciences humaines.

⁶ Les thématiques sont aussi associées à des critères spécifiques qui seront énoncés plus loin.

pou bien marquer la diversité des approches et respecter nos affinités théorique. Sans chercher à obtenir une image exhaustive et représentative (sur le plan statistique) de cette documentation, ces critères peuvent nous aider à repérer des tendances riches en termes de signification.

Par la suite, nous avons analysé ces à l'aide d'une grille dont les éléments sont décrits brièvement à l'annexe 1.0 puis définis à l'annexe 3.0. Cette analyse cherche à mettre en évidence nos piliers théoriques (l'action, la structure et leur interaction), les conditions propices ou non, les façons de faire liées à la CI et aux AI et leurs conséquences. Elle comporte aussi une dimension « quantitative » (c.-à-d. des caractéristiques analytiques que l'on peut facilement transformer en fréquences) et une dimension qualitative (c.-à-d. une analyse par thèmes et par comparaison de nature plus interprétative). Nos données plus « quantifiables » sont présentées sous forme brute à l'annexe 2.0 tandis que nos données plus « qualitatives » le sont aux annexes 4.0, 5.0 et 6.0.

Le plan de ce document

Ce relevé de la documentation comporte trois grandes sections : à la section 1.0, nous examinons la première thématique, soit la CI en pratique; la section 2.0 porte sur certaines synthèses de recherches disponibles sur les AI (ou la seconde thématique); la section 3.0 précise quelques tendances liées à notre troisième thématique, soit les façons de faire dans un contexte interorganisationnel. Afin de faciliter la comparaison et, par la même occasion, l'accumulation des connaissances, nous utilisons les catégories retenues à la section 1.0 pour présenter les résultats dans les deux autres sections. Toutefois, ces deux sections se distinguent par l'importance qu'elles accordent soit aux éléments structurels (la section 2.0) ou soit aux éléments d'action validés (section 3.0). Cela centre notre attention sur des éléments d'information que nous jugeons cruciaux pour développer notre réflexion tout en respectant le contenu des recherches. Par ailleurs, la même logique de présentation oriente ces trois sections : dans un premier temps, on présente certaines tendances fortes en termes de fréquence puis on passe à celles qui se dégagent de nos interprétations. En guise de conclusion, nous proposons une synthèse des tendances importantes quant à l'appréhension de la CI et des AI par les recherches de notre échantillon.

1.0 La coordination interorganisationnelle en pratique

Cette première section regroupe trente articles (30) comportant dans leurs résumés et/ou leurs titres les termes *Practice*, *Coordination* et *Interorganizational*⁷. En plus des critères généraux (exposés à l'introduction), ces articles⁸ devaient également satisfaire les exigences suivantes : (1) les recherches privilégient le secteur public mais on retient également les articles pertinents portant sur les autres secteurs d'activités économiques⁹ (par exemple, privé ou communautaire); cela procure un éventail plus large de perspectives, d'analyses et de méthodologies pour appréhender la coordination interorganisationnelle (CI) et ses possibles ordres locaux; (2) pour les mêmes raisons, nous retenons les articles présentant des résultats issus de recherches empiriques de nature qualitative et/ou quantitative ou encore des recherches théoriques¹⁰. Cette partie comporte deux sous-sections où nous examinons tant les éléments structurels que de l'action de la CI : à la première, nous indiquons quelques tendances¹¹ permettant de circonscrire les contours de ce sous-échantillon, soit ses éléments « quantitatifs » (section 1.1); la section 1.2 en présente certains traits plus interprétatifs, soit leurs éléments « qualitatifs ».

1.1 La coordination interorganisationnelle en pratique : ses éléments « quantitatifs »

Ce sous-échantillon est composé, nous le répétons, de trente articles. Nous présentons, dans un premier temps, certains traits plus objectifs de ces recherches. Ensuite, nous en exposons les éléments plus subjectifs. Douze de ces articles (13/30) ont été publiés entre 2000 et 2003, et le reste des articles (17/30) entre 2004 et 2006. Neuf de ces recherches (9/30) ont paru en 2004. Elles sont essentiellement de nature empirique (23/30), les sept autres sont de nature théorique. Elles sont issues de terrains effectués sur les continents américain (États-Unis, Canada : 13/23), européen (Grande-Bretagne, Autriche, Finlande : 5/23), océanien (Australie : 1/23) ou encore asiatique (Chine : 1/23). Les trois autres recherches empiriques (3/23) sont effectuées dans des pays variés, soit, l'Italie et la Hollande, l'Inde et les États-Unis ainsi qu'une étude comptant des sujets provenant de divers continents (Europe, Asie, Océanie, Amérique). Presque autant de ces études portent sur des terrains relevant du secteur public (8/30) que du privé (9/30) ; le reste des articles (13/30) portent sur une combinaison de secteurs (8 celle du privé-public et 5 où l'on y ajoute le secteur

⁷ En fait, ces articles ont été identifiés en deux temps : le premier groupe d'articles (1 à 10) à l'aide des trois mots clés identifiés précédemment et le second (11 à 30) à l'aide des termes *coordination* et *interorganizational*.

⁸ Il nous a fallu vérifier dans le reste de l'article la présence d'un AI dans le cas des articles suivants : 4, 5, 6 et 9 (nous le répétons, ces chiffres réfèrent aux articles présentés dans la section Bibliographie de l'échantillon).

⁹ Nous rappelons que tous les termes de notre analyse sont précisés à l'annexe 3.0.

¹⁰ Ces recherches théoriques ne proposent pas de résultats issus d'un terrain spécifiquement lié à l'article : il s'agit d'articles de nature plus fondamentale ou ceux qui font la récapitulation d'un certain nombre de recherches.

¹¹ Nous ne présentons que les tendances que nous jugeons significatives : certains éléments de notre grille d'analyse sont ainsi mis de côté; tel le nombre d'auteurs, leurs origines, la revue dans laquelle les articles sont publiés ou encore le domaine de politiques publiques; certains aspects méthodologiques (les techniques d'observation, le nombre d'entrevues ainsi que la validité et la fiabilité des résultats) sont aussi discutés en termes de tendances générales plus que de fréquences. Il en va de même pour les éléments plus qualitatifs tels les lacunes identifiées par ces recherches et les idées ou résultats de recherche intéressants. Cette remarque s'applique aux trois sections de ce document.

communautaire). Ces recherches mettent de l'avant une grande variété d'arrangements interorganisationnels (AI) : certaines observent des systèmes interorganisationnels (SI) caractérisés par des projets (9/30), des réseaux (8/30) ou des relations interorganisationnelles (RI) (4/30) ; les autres études se distribuent presque également entre les SI « purs » (2/30), les RI « pures » (2/30), les SI impliquant de la collaboration (2/30), du partenariat (2/30) et des formes hybrides (2/30).

Ces recherches adoptent autant la méthode des cas (12/30) qu'une méthode explicite autre¹² (13/30) ; on y retrouve aussi une recherche-action (1/30) ; et (4/30) articles ne précisent aucun aspect méthodologique. La plupart des recherches sont de nature qualitative (17/30) ; quatre (4/30) articles relèvent du courant quantitatif ; deux articles (2/30) combinent les deux courants précédents ; sept articles (les articles de nature théorique : 7/30) ne sont associés à aucun courant. En général, ces études adoptent une combinaison de techniques de recueil de données (essentiellement l'observation, les entrevues et l'analyse documentaires) ; elles fournissent peu d'informations sur les participants de la recherche ; et, elles ont un souci quant à la validité, la fiabilité et la possibilité de généraliser leurs résultats.

Dans leurs dimensions plus subjectives, les études de ce sous-échantillon adoptent essentiellement une perspective épistémologique fonctionnaliste (22/30 : soit 18 articles associés à un hybride fonctionnaliste-constructiviste et 4 à une combinaison fonctionnaliste-positiviste) ; six (6/30) articles sont liées à une approche plus constructiviste ; une recherche relève de l'interprétativisme (1/30) et la dernière du réalisme (1/30)¹³. La grande majorité de ces articles cherchent à explorer et à décrire un phénomène (27/30) alors que les trois autres (3/30) tentent d'explorer et d'expliquer. Ils déploient autant la lunette de l'observateur qui se place au niveau des participants (13/30) que celle de l'observateur distant (15/30) ; deux recherches utilisent une combinaison des deux lunettes précédentes (2/30). Seize articles focalisent leur attention sur des collectifs d'acteurs (16/30) et quatorze sur des individus (14/30). Finalement, la plupart de ces recherches se concentrent sur un objet d'étude combinant l'action et la structure mais où les éléments structurels dominent (22/30) ; pour trois recherches (3/30), c'est plutôt l'action qui transparaît dans cette combinaison ; les cinq articles restant s'intéressent explicitement à la pratique (5/30). Une majorité d'articles met de l'avant une logique d'argumentation fondée sur le déterminisme de la structure (sa) (13/30) ; cinq articles sur l'agrégation de l'action (as) (5/30) ; et huit articles sur l'interaction entre l'action et la structure (AS) (8/30).

¹² Ces méthodes peuvent être l'étude de projets et des ethnographies (elles sont alors des quasi méthodes de cas) ainsi que des méthodologies quantitatives. On ne retrouve qu'une seule simulation.

¹³ Ces différentes perspectives épistémologiques sont définies à l'annexe 3.0. Les deux derniers articles mentionnés se catégorisent eux-mêmes dans ces deux approches.

1.2 La coordination interorganisationnelle en pratiques : ses éléments « qualitatifs »

Dans cette section, nous présentons certaines tendances¹⁴ de ce premier sous-échantillon d'articles qui sont plus difficilement quantifiables et qui reposent essentiellement sur notre interprétation des articles. Nous les exposons aux sous-sections suivantes : les théories utilisées (section 1.2.1) ; les raisons ou motivations ainsi que les effets de la CI et des AI (section 1.2.2) ; leurs facteurs de succès, leurs conditions facilitantes ou contraignantes (section 1.2.3) ; les processus s'y déroulant (section 1.2.4) ; les façons de faire qui y ont cours (section 1.2.5) ; les conceptions de la coordination véhiculées par les chercheurs (section 1.2.6).

1.2.1 Quelques théories utilisées

Le tableau A4.1 (l'annexe 4.0) montre certaines théories que les auteurs exposent dans leurs articles (soit autant celles qu'ils utilisent que celles qu'ils critiquent). Les théories de la contingence, les théories institutionnelles en économie, celles des réseaux et de la collaboration ainsi que de la coordination sont parmi les cadres conceptuels les plus utilisés. Cela illustre bien la fragmentation théorique de notre échantillon. Par ailleurs, ce tableau expose aussi la nature hybride des cadres théoriques : les articles sont fondés sur une combinaison d'éléments théoriques. Ceux-ci relèvent surtout des champs de l'économie (par exemple, la théorie des coûts de transaction), de la sociologie (théories de l'ordre négocié ou de la structuration) et de celui des théories de l'organisation (théorie de la contingence). En fait, ces cadres semblent se démarquer par trois types d'ancrage : soit, l'usage direct (et combiné) de théories de l'organisation, l'application d'une théorie en sciences sociales à une réalité organisationnelle ou encore la combinaison d'idées provenant de divers horizons théoriques. Finalement, quatre de ces articles utilisent déjà la théorie de la structuration dans notre échantillon (soit, 1¹⁵, 4, 8, et 12) et certains considèrent la CI et les AI comme des phénomènes associés à un ordre négocié (soit, 1, 2 et 25).

1.2.2 Les raisons, motivations ou effets

Les raisons, motivations ou les effets de la CI et des AI sont présentés au tableau A4.2 de l'annexe 4.0. Nous avons regroupé ces éléments car les chercheurs utilisent souvent des effets souhaités en guise de raisons. Ce tableau distingue les éléments évoqués de ceux qui sont validés par les recherches : une telle distinction nous apparaît importante pour dépasser un effet rhétorique souvent liés aux argumentations sur la nécessité actuelle de la CI et des AI. De plus, les éléments évoqués peuvent avoir été validés par des recherches antérieures et, à ce titre, il est bon de les rappeler. Par exemple, les articles énoncent souvent des éléments motivants tels l'adaptation à l'environnement,

¹⁴ Ces tendances constituent autant de traits par lesquels on tente de qualifier ce sous-échantillon que d'éléments suscitant notre intérêt. Cette remarque vaut également pour le reste de ce document.

¹⁵ Ces chiffres entre parenthèses, nous le rappelons, identifient les articles classés par ordre alphabétique à la section «Bibliographie de notre échantillon».

la réduction des coûts et/ou des risques, l'efficacité et l'efficacité, la qualité, l'apprentissage, la flexibilité la performance, l'accès à des ressources et la résolution de problèmes ; ou encore des effets tels l'augmentation des coûts de communication, la coordination, la fluidité ou la continuité des opérations, la réduction de l'opportunisme ou encore le gaspillage des ressources. Les chercheurs utilisent souvent ces éléments évoqués pour introduire leur problématique. Un de leurs inconvénients est qu'ils ne nous permettent pas de qualifier le poids et l'importance relative d'éléments tels la pérennité ou la survie organisationnelle, l'équité, la reddition de comptes ou encore des effets tels l'exclusion, les tensions et déséquilibres de pouvoir ainsi que le développement de la confiance et de la réciprocité. Beaucoup des effets mentionnés nous apparaissent comme des inconvénients ou des impacts négatifs des AI (par exemple, l'exclusion, les tensions, la rigidité du groupe). De plus, ce tableau expose aussi certains éléments motivants ou effets souvent testés : la réalisation d'une tâche ou d'un projet, la coordination, les tensions et conflits, les échecs relatifs, ou encore la création d'un ordre interactionnel¹⁶. Ceux-ci s'accompagnent d'éléments tels la performance, l'innovation, la qualité, l'apprentissage, l'adaptation à l'environnement ou encore la flexibilité qui semblent moins souvent validés mais qui nous apparaissent tout aussi importants.

1.2.3 Les facteurs de succès, les conditions facilitantes et contraignantes

Nous avons regroupé ces trois éléments car ils sont liés dans notre sous-échantillon : certains chercheurs paraissent considérer les facteurs de succès (FS) et les conditions facilitantes (CF) comme des synonymes ; et ces dernières semblent exposées, de façon tacite, comme étant le contraire des conditions contraignantes (CC) (l'inverse étant tout aussi vrai). Un bref survol des tableaux A4.3, A4.4 et A4.5 à l'annexe 4.0 semble confirmer ces deux impressions. Par ailleurs, comme à la sous-section 1.2.2, nous distinguons les éléments évoqués de ceux qui sont validés par une recherche sur le terrain. Ces FS, CF et CC nous apparaissent éclatés : comme l'indique la quantité d'éléments dans chacune de ces colonnes et leur faible distribution dans le sous-échantillon. De même, ce ne sont pas nécessairement les mêmes éléments qui reviennent lorsqu'il y a validation : les chercheurs semblent laisser une place à la nouveauté dans leurs résultats de recherche. Il est aussi possible de les regrouper en trois grandes thématiques, soit (A) les traits attribués aux participants (habiletés, rôles, légitimité, etc.), (B) ceux de l'espace où ils agissent et interagissent (tâches, instruments, processus de prise de décision, normes, valeurs, historique, etc.) et (C) ceux de la délimitation de ces dernières face à un environnement plus large (rapport avec l'environnement, soutien gouvernemental, légitimité, etc.). C'est la deuxième thématique (B) qui semblent contenir le plus d'éléments (et les deux autres le moins). Finalement, les chercheurs ne

¹⁶ Cet effet réfère à ce qui émerge de la participation d'acteurs en interactions.

garantissent pas l'efficacité de ces éléments (FS, CF et CC) dans l'action : ils indiquent souvent l'importance du jugement individuel et des circonstances particulières (histoire locale, culture, etc.) dans leur application concrète.

Au tableau A4.3, les FS suivants nous semblent particulièrement intéressants : parmi les éléments évoqués, le leadership, les habiletés des participants ou encore la culture sociétale; et au sein des éléments évoqués et validés, les traits associés aux tâches ou projet, les caractéristiques technologiques des projets, biens ou services, la conscience de l'interdépendance, les réseaux de relations interorganisationnelles (encastrement), la disponibilité et le partage des ressources et un historique de coopération et de relations. Nous signalons aussi certaines conditions évoquées du tableau A4.4 : parmi les éléments facilitateurs (CF), la confiance, de la réciprocité et autres normes, les rôles joués par certains participants (*leader, convener*, etc.), l'accès, la disponibilité et le partage des ressources, l'historique relationnel, le soutien gouvernemental ; et des contraintes (CC) telles le risque d'opportunisme, les coûts associés à l'élaboration et au maintien des relations, les différences de perspectives, les traits associés aux tâches. Finalement, selon nous, les conditions validées suivantes (tirées du tableau A4.5) méritent une attention particulière : des éléments facilitateurs (CF), tels les traits du travail, le leadership, la confiance, la réciprocité et autres normes, le maintien et l'entretien de relations à long terme, l'historique relationnel de coordination ou la structure généralisée de rôles ; parmi les éléments contraignants (CC), on retient également, les différences de perspectives, les traits associés aux tâches, le manque de confiance, le risque d'opportunisme, l'historique de rivalité et la rigidité des pratiques.

1.2.4 Les processus

Quelques chercheurs appréhendent la CI et les AI à l'aide de la notion de processus (2, 9, 14, 15, 17, 21 et 27). Celle-ci réfère alors à une séquence essentiellement linéaire d'étapes ou d'activités se déroulant dans le temps. Deux modèles de processus (que l'on retrouve dans ce sous-échantillon) nous ont servi à l'élaboration du tableau A4.6 (annexe 4.0) : (A) la théorie de la collaboration telle que conçue par Barbara Gray (la définition du problème, l'élaboration d'une direction et la structuration) ; et (B) le processus de gestion de projet (pré-design, design, planification et mise en œuvre). Le nombre et le contenu de ces phases varient selon les auteurs. Ces processus paraissent refléter, d'un côté, une certaine division entre la conception et l'exécution et, de l'autre, le processus rationnel de prise de décision ou de résolution de problème. La plupart de ces chercheurs indiquent aussi que ces phases sont de nature analytique et qu'elles peuvent se recouper en réalité. Le tableau A4.6 présente certaines de ces phases : les étapes liées à la gestion de projet semblent plus souvent évoquées et validées que celles qui sont liées à la collaboration ; et l'étape la plus souvent validée est celle de la mise en œuvre d'un projet.

1.2.5 Les façons de faire

Par façons de faire, nous entendons tout ce que les acteurs déploient et font pour réaliser la CI et (re)constituer les AI. Plus précisément, cette expression désigne alors les pratiques, les rôles, les activités et les compétences des participants aux AI. Il est alors facile de discerner des tautologies lorsque de tels éléments sont discutés : par exemple, le participant qui communique au sein d'un AI dispose d'habiletés de communication. Par ailleurs, il existe une parenté entre ces rôles, activités, compétences et les conditions ou facteurs de succès mentionnés précédemment. Tous ces différents éléments sont liés et peuvent refléter des façons différentes de découper les phénomènes de la CI et des AI. Le tableau A4.7 (annexe 4.0) présente certaines des pratiques mentionnées dans ce premier sous-échantillon par cinq chercheurs (1, 4, 6, 9, 13). On y distingue autant d'éléments évoqués (notions théoriques) que de validés. Nous y différencions aussi les éléments liés à la structure de ceux de l'action afin de mettre en lumière la nature dialectique des pratiques. Ces cinq articles sont ancrés essentiellement dans une perspective sociologique (théorie de la structuration, théorie de l'ordre négocié et approches institutionnelles en théorie des organisations) et reflètent les activités quotidiennes des participants aux AI. Trois de ces recherches (4, 6, 9) signalent l'importance des NTIC et sont étroitement associées aux activités de l'économie du savoir (production de logiciels, marketing virtuel).

Les principaux rôles (facilitateur, autres participants, leader, agent de liaison) et les activités qui leur sont associées sont présentés aux tableaux A4.8 et A4.9 (annexe 4.0). Ces divers rôles semblent indiquer l'existence d'une certaine forme de hiérarchie associée à la CI : celle-ci est ancrée dans des différences de rôles ou de statut. Cela surprend car on annonce souvent, comme trait différenciant les AI, la disparition ou le fait que le contrôle hiérarchique ne soit plus adapté aux réalités organisationnelles actuelles (par exemple 1, 4, 6, 8, 10, 11 ou 14). Les recherches évoquent plus souvent les rôles de facilitateur, de leader (étroitement lié à l'État) et celui des « autres participants ». Ce dernier rôle nous apparaît intéressant car on peut y reconnaître différentes activités des gestionnaires, tels la négociation, la planification, la décision, la communication (Farinas, 2000). D'autres activités évoquées semblent associées à la spécificité de notre échantillon, soit le choix d'un type de coordination ; celui-ci peut revêtir les apparences de mécanismes de coordination tels des standards, des plans, l'ajustement mutuel, l'intégration ou l'évitement de la relation (par exemple, 6, 9, 10, 18, 24) et d'approches de coordination telles des choix de structures organisationnelles (par exemple, les réseaux) ou des choix de politiques publiques (par exemple, 5, 14, 20). Nos cinq rôles sont validés (se référer au tableau A4.8). Beaucoup d'activités qui leur sont associées le sont également. À ce titre, les conduites liées aux rôles d'agent de liaison, de champion de projet, de d'autres participants nous apparaissent plus souvent validées que les autres. L'activité

choix d'un type de coordination est validée dans notre échantillon par toutes les recherches qui l'évoquaient à l'exception de (5) (un article de nature théorique).

Le tableau A4.9 précise certaines compétences associées à ces rôles. Les habiletés relationnelles sont alors à la fois le plus souvent évoquées et validées. Il y a plus d'éléments validés que d'énoncés. Cela peut s'expliquer par le peu de recherches existantes, à notre connaissance, portant directement sur ces compétences (celles-ci émergent du propos du chercheur) ; et des compétences validées comme le sens de l'humour ou la capacité de jongler avec des tensions, des ambiguïtés constituent des résultats de recherche récents ne portant pas explicitement sur les habiletés des participants à la CI et aux AI.

1.2.6 Les conceptions de la coordination

Dans cette sous-section, nous nous intéressons aux conceptions et aux définitions de la coordination de ce sous-échantillon de trente articles. Un tel examen permet de bien délimiter la nature de la CI dans cet échantillon. Par conception, nous entendons la facette dominante de la coordination¹⁷ qui semble véhiculée, dans ces articles, par les chercheurs. Alors que la définition réfère aux précisions explicites fournies par les auteurs.

Au tableau A4.11 (de l'annexe 4.0), nous retrouvons cinq aspects que paraît revêtir la coordination dans ces études : (A) un outil déployé par des acteurs (10, 12, 24, 27) ; (B) une approche¹⁸ de politiques publiques et/ou de gestion choisie par les acteurs (5, 14, 15, 20, 21, 22, 28) ; (C) un ingrédient important dans la matérialisation d'un autre phénomène tel la collaboration ou les partenariats¹⁹ (16, 19, 23, 26, 29) ; (D) un ordre relationnel émergent des relations entre les acteurs (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 17, 18, 25, 30) ; et (E) une boîte noire dont les rouages sont peu explicités (14, 15, 23, 28, 29). Cette dernière facette n'est pas mutuellement exclusive : elle nous permet de qualifier davantage notre interprétation de la conception des auteurs²⁰. Les conceptions les plus fréquentes sont la (B) et la (D), tandis que la (A) et la (C) reviennent de façon similaire. Cependant, deux tendances nous amènent à modifier cet ordre d'importance : d'une part, cinq articles (2, 6, 9, 17, 18) associés à l'approche (D) adoptent aussi le terme mécanisme de (A)²¹ ; et d'autre part, l'emphase²² qui leur est attribuée dans le titre de certains articles des autres conceptions (par exemple, 7, 11, 14, 15). Ces deux tendances, pour nous, font en sorte qu'il faut

¹⁷ Ce phénomène, nous le rappelons, implique alors la constitution d'un minimum d'ordre au sein d'un collectif d'acteurs. Nous nous intéressons alors à la façon dont les chercheurs de ce sous-échantillon semblent comprendre cet ordre.

¹⁸ Pour nous, il s'agit alors d'un outil de nature plus macro.

¹⁹ La coordination ne constitue pas l'objet d'étude principal de ces chercheurs mais ils la mentionnent.

²⁰ Cette facette indique surtout le manque de précisions quant aux processus de la CI des conceptions (B) et (C).

²¹ Ils se distinguent toutefois de l'approche outil par un usage plus complexe de la notion de mécanismes et leur imbrication dans un ordre relationnel.

²² Ces articles indiquent un mécanisme de coordination dans leurs titres.

donner plus de poids à (A) (même si la dernière peut refléter un effet rhétorique pour attirer les lecteurs). Cela signifie, d'après nous, que les conceptions dominantes sont (A) et (D). La quantité d'articles dans cette dernière catégorie ne doit pas surprendre : cela peut s'expliquer par nos affinités théoriques avec de tels chercheurs. Par ailleurs, on reconnaît l'influence de deux perspectives théoriques générales dans les définitions exposées au tableau A4.12 (annexe 4.0) : (i) une perspective d'échange de l'information, de communication ou de ressources (3, 8, 18, 19) ; et (ii) la théorie de la coordination de Malone et Crowston (1994) un effort multidisciplinaire lié à la gestion des systèmes d'information (6, 9, 10, 27). Les deux autres définitions sont ancrés dans des cadres théoriques particuliers: l'une (22) dans la théorie du choix rationnel ou l'économie des coûts de transaction et elle dévoile l'importance des problèmes de l'action collective ; et l'autre (8) est influencée par la théorie de l'activité d'Yrjö Engeström ; la coordination est alors à situer dans une typologie de cadre d'interaction avec la co-opération et la co-construction qui se démarquent par une quantité croissante de dialogue, de réflexivité, de négociation portant sur l'objet du travail et les interactions.

En somme, ce sous-échantillon d'articles se caractérise comme suit : des études récentes (2004-2006) cherchant à explorer et décrire des éléments de la coordination interorganisationnelle (CI) et des arrangements interorganisationnels (AI) impliquant surtout des cas américains de réseaux et de projets. Ceux-ci se situent à l'intersection des secteurs privés et publics. Ces recherches essentiellement qualitatives, ancrées dans le fonctionnalisme, s'intéressent surtout aux dimensions structurelles de la CI et des AI. Leur logique d'argumentation s'apparente au déterminisme structurel. Elles se caractérisent par une oscillation entre la sociologie et l'économie ainsi que par une fragmentation et une hybridation théoriques. On retrouve aussi un tel éclatement dans le contenu des articles. De plus, les éléments structurels (raisons, motivations, effets, facteurs de succès, conditions facilitantes et contraignantes et processus) sont, nous le répétons, davantage étudiés que les éléments d'action (les façons de faire). Toutefois, ces deux catégories d'éléments semblent traversées par trois préoccupations centrales mais inégales : (A) un intérêt limité pour les caractéristiques attribuées aux participants (habiletés, rôles, légitimité, etc.) ; (B) un intérêt plus que marqué pour l'espace marqué par leurs actions et interactions (tâches, instruments, processus de prise de décision, normes, valeurs, historique, etc.) ; et (C) un intérêt plutôt marginal pour la délimitation de cet espace face à un environnement plus large (légitimité, support, etc.). De plus, malgré la prégnance d'une rhétorique d'égalité, un semblant de hiérarchie (de rôles ou de statut) marque les AI et la CI dans ces recherches.

Les AI et la CI émergent de ces travaux comme une façon de résoudre des problèmes. Cette conception est perceptible dans les deux aspects principaux de la coordination : celui de la

coordination comme outil et celui d'ordre interactionnel. La conception plus instrumentale et intentionnelle de la CI (celle d'outil) semble avoir plus de poids dans notre échantillon d'article. Elle a alors essentiellement une nature informationnelle (c.-à-d. un échange d'information). Il est possible d'associer cette nature à la fascination pour les éléments structurels et le déterminisme structurel (sa) ainsi que l'ancrage dans le fonctionnalisme : l'information et ses mouvements apparaissent plus propices à l'observation et à l'intervention. Finalement, bien que plus marginaux, certains chercheurs privilégient un regard sur la CI et les AI sensiblement similaire à celui que nous adoptons dans notre projet de recherche doctoral : par exemple, ils s'intéressent à la pratique comme objet d'étude empirique (1, 2, 4, 6, 9) ; ou encore, ils utilisent la théorie de la structuration (1, 4, 8, 12) et/ou celle de l'ordre négocié (1, 2, 25).

2.0 Les arrangements interorganisationnels : quelques synthèses disponibles sur l'état actuel des recherches

Cette section regroupe onze articles (11) identifiés à l'aide des mots clés *interorganizational*, *coordination*, *network*, *partnership*, *literature review* et *research review* dans les rubriques résumés et/ou titres. En plus des critères généraux (exposés à l'introduction), ces articles devaient satisfaire l'exigence suivante : nous privilégions le secteur public mais en laissant une place aux autres secteurs (privé ou communautaire); cela nous semble élargir le répertoire de perspectives, d'analyses et de méthodologies qu'il est possible d'utiliser pour appréhender la coordination interorganisationnelle (CI) et ses possibles ordres locaux. Notre analyse est concentrée sur les aspects structurels des arrangements interorganisationnels (AI). À l'instar de la section précédente, cette partie du relevé de la documentation comporte deux sous-sections portant sur les aspects «quantitatifs» (section 2.1) et ses aspects plus «qualitatifs» (section 2.2).

2.1 La structure des arrangements interorganisationnels : ses éléments «quantitatifs»

Ce deuxième sous-échantillon comporte, nous le rappelons, onze articles présentant une revue de la documentation. Nous exposons, dans un premier temps, des caractéristiques²³ plus objectives de ces recherches. Puis, nous passons à leurs traits plus subjectifs par la suite. Sept de ces articles (7/11) ont été publiés entre 2004 et 2006, tandis que les autres (4/11) ont paru entre 2000 et 2003. Ces articles théoriques (11/11) examinent autant le secteur public (5/11) qu'une combinaison des secteurs privé, public et communautaire (4/11). Tandis que les deux autres articles (2/11) se concentrent sur le secteur privé. Il y a autant de relevés portant sur des systèmes interorganisationnels (SI) dominés par les réseaux (3/11), les partenariats (3/11) que les relations interorganisationnelles (RI) et/ou intergouvernementales (2/11). Les autres articles s'intéressent respectivement aux organisations par projets (1/11), aux RI «pures» (1/11) et aux SI «purs» (1/11).

En ce qui concerne leurs dimensions plus subjectives (c.-à-d. qui reflètent davantage notre interprétation), ces relevés de la documentation sont essentiellement de nature descriptive²⁴ (8/11) alors que les autres relèvent plutôt d'une nature prescriptive (3/11). Ils emploient presque autant la lunette de l'observateur distant (6/11) que la lunette combinée (4/11) ; seul un article adopte l'angle d'un observateur se situant au niveau des participants (1/11). Finalement, l'objet de recherche de tous ces articles consiste en une combinaison d'action et de structure dominée par les éléments structurels (11/11). La majorité de ces études s'ancrent dans une logique d'argumentation centrée

²³ Nous ne présentons que les traits nous apparaissant bien délimiter ce sous-échantillon.

²⁴ Cette catégorie ne se trouve pas dans notre grille d'analyse initiale mais elle décrit mieux les articles que toute autre tendance (telles la perspective épistémologique fonctionnaliste-constructiviste -11/11- ou la visée de synthèse - 11/11) : elle se rattache directement à la visée de synthèse de ces articles tout en la précisant. Nous distinguons ces deux types de relevés de la documentation par l'auditoire qu'ils semblent viser : les recherches plus descriptives ciblent davantage les chercheurs et les études prescriptives, les praticiens.

sur le déterminisme structurel (sa) (8/11) ; deux articles (2/11), la logique de l'interaction action-structure (AS) (2/11) ; et une recherche celle de l'agrégation de l'action (as) (1/11).

2.2 La structure des arrangements interorganisationnels : ses éléments «qualitatifs»

Nous exposons ici des tendances de cet échantillon d'articles qui sont plus difficilement quantifiables et qui reflètent notre interprétation des articles. Ces tendances structurelles²⁵ sont présentées comme suit : on retrouve, à la section 2.2.1, les théories utilisées ; les raisons ou motivations ainsi que les effets de la CI et des AI à la section 2.2.2; leurs facteurs de succès, leurs conditions facilitantes ou contraignantes à la section 2.2.3 ; et, finalement, à la section 2.2.4, les processus s'y déroulant.

2.2.1 Les théories utilisées

Le tableau A5.1 (exposé à l'annexe 5.0) présente certaines théories relevées par les chercheurs. Lorsqu'on le compare au tableau A4.2, on peut y voir la prépondérance des notions et cadres conceptuels utilisés en théories des organisations. Par exemple, on peut souligner la dominance des théories institutionnelles en sociologie et en économie ainsi que des théories de la contingence, de la collaboration et de la dépendance des ressources. Et, comme à la section 1.2.1, ces théories sont souvent combinées : ce sous-échantillon est également fragmenté au niveau théorique. Un seul article, de nature prescriptive, (31) n'est ancré dans aucune théorie explicite. Finalement, il faut noter que deux articles (32 et 36) critiquent²⁶ la théorie classique en théories des organisations : ils lui reprochent d'être dépassée.

2.2.2 Les raisons, motivations et les effets

Les raisons, motivations ou les effets des AI sont exposés au tableau A5.2 de l'annexe 5.0. Les AI apparaissent alors comme des instruments pour résoudre des problèmes, s'adapter à l'environnement, accroître l'efficacité et l'efficience ou encore innover. Certains éléments sont marqués du sceau des préoccupations du secteur privé (par exemple, la compétitivité, le lobbying ou les conséquences de lois antitrust). En outre, on y retrouve des éléments motivants intéressants (similaires à ceux du tableau A4.2) tels l'apprentissage, la flexibilité, la reddition de comptes et la création de valeur ; ou encore des effets intéressants tels la réalisation des tâches, les tensions et les déséquilibres de pouvoir, les effets négligeables ou les difficultés associés aux AI ainsi que les risques d'opportunisme (autant d'effets semblables à ceux de la section 1.2.2). Beaucoup de ces effets constituent autant d'inconvénients ou de conséquences négatives des AI (une autre similitude avec le tableau A4.2).

²⁵ Comme ces tendances sont issues de relevés de la documentation, nous considérons qu'elles sont toutes de nature évoquée et validée ; c'est pourquoi nous ne retenons pas cette distinction dans cette section.

²⁶ Les articles 33, 38, 39 proposent aussi des critiques des théories qu'ils emploient.

2.2.3 Les facteurs de succès, les conditions facilitantes ou contraignantes

Les tableaux A5.3 et A5.4 présentent, respectivement, certains facteurs de succès (FS) ainsi que certaines conditions facilitantes (CF) et contraignantes (CC) mentionnés dans ces relevés de la documentation à propos des AI. Les trois thématiques, exposées à la section 1.2.3, sont encore utiles pour regrouper ces éléments : (A) les traits attribués aux participants (habiletés, rôles, légitimité, etc.) ; (B) les caractéristique de l'espace où ils agissent et interagissent (tâches, instruments, processus de prise de décision, normes, valeurs, historique, etc.) ; et (C) la délimitation de cet espace face à un environnement plus large (rapport avec l'environnement, soutien gouvernemental, légitimité, etc.). La deuxième thématique (B) contient aussi le plus d'éléments (et les deux autres moins). Encore une fois, les chercheurs signalent les limites quant à l'efficacité de ces éléments en soulevant l'importance du jugement individuel et des circonstances particulières (histoire locale, culture, etc.) dans leur application concrète. Par ailleurs, les FC, exposés au tableau A5.3 (annexe 5.0), ont une nature particulière : contrairement à celles du tableau A4.3, ce sont moins des CF que des variables affectant la performance ou le succès des AI (telles la nature du problème, la nature de la tâche, l'organisation sociale du collectif au cœur de ces AI ou encore l'impact du contexte socio-culturel dans lequel ces AI opèrent). Le tableau A5.4 signale sensiblement les mêmes CF et CC que ceux de la CI en pratique (section 1.2.3). Par exemple, on y retrouve souvent, d'une part, des éléments facilitants tels la confiance et la réciprocité, le leadership, l'historique relationnel et les traits des participants (autres que les *leaders*, les *conveners* ou les agents de liaison) ; et d'autre part, des éléments contraignants comme les disparités de pouvoir et les différences de perspectives.

2.2.4 Les processus

Au tableau A5.5, on peut voir que trois chercheurs saisissent le phénomène de la CI à l'aide de la notion de processus (32, 38, 41). Parmi ces articles, le (41) propose six types de processus relevés dans la documentation liée aux partenariats. Ce tableau a été conçu à l'aide de deux approches des processus que l'on retrouvait dans ce sous-échantillon : (A) le modèle de Barbara Gray (soit le processus de collaboration tel qu'indiqué à la section 1.2.4); (B) un processus similaire à celui du cycle de vie d'une organisation (la formation, la mise en œuvre et l'évaluation). Lorsqu'on compare ces étapes à celles des processus de la section 1.2.4, d'un côté, on en retrouve une plus grande variété et la gestion de projets est absente; et de l'autre côté, les chercheurs utilisent aussi différentes activités et différents noms pour les regrouper; ces phases nous semblent tout autant marquées par la résolution de problèmes et la distinction conception-exécution.

En somme, les articles de ce sous-échantillon paraissent confirmer le portrait des éléments structurels des arrangements interorganisationnels (AI) tel que nous l'avons présenté à la section précédente. Les AI semblent un instrument de gestion nécessaire dans des conditions actuelles

marquées par l'inefficacité relative du contrôle hiérarchique et des formes de structures organisationnelles qui lui sont associées (par exemple, 32, 33, 36, 37, 38 ou encore 39). Ces relevés de la documentation récents (2004-2006), de nature essentiellement descriptive, examinent des AI tels les réseaux, les partenariats et les relations interorganisationnelles. Ceux-ci prennent surtout place dans le secteur public ou ils mettent en contact des représentants des secteurs public, privé et communautaire. Ces recherches se caractérisent aussi par la prépondérance des notions et cadres conceptuels étroitement associés aux théories des organisations : on semble avoir moins recours à une sociologie plus générale, à la science politique et à l'anthropologie que dans l'échantillon de la section 1.0. Cette situation s'explique, en partie, par nos critères de sélection et par cet objet de recherche que sont les AI (c'est un sujet important en théories des organisations). Les trois préoccupations identifiées à la section précédente (les traits des participants, l'espace où ils interagissent et la délimitation de cet espace) peuvent être utiles pour regrouper les éléments structurels (les raisons, motivations et effets ; les facteurs de succès, les conditions facilitantes et contraignantes et les processus). Les chercheurs portent essentiellement attention à la dimension structurelle de la combinaison action-structure et adoptent une logique de déterminisme structurel (sa). De plus, un bref survol de certaines définitions des AI révèle l'importance de la situation d'interdépendance dans laquelle les participants se trouvent (32, 36, 37 ou 41). Finalement, il y a lieu de noter que certains chercheurs (34, 35) adoptent une logique d'argumentation se rapprochant de la nôtre, soit la logique d'interaction entre l'action et la structure²⁷.

²⁷ L'article 36 s'en rapproche aussi car il examine les interactions entre les stratégies et les facteurs contextuels ; toutefois, en bout de ligne, la participation à une innovation interorganisationnelle détermine le type de stratégie à adopter : on y reconnaît alors la logique sa.

3.0 Les arrangements interorganisationnels en action

Cette dernière section expose l'analyse d'un échantillon²⁸ de vingt-trois (23) articles dont les résumés et/ou les titres comportent les termes *interorganizational*, *intergovernmental*, *collaboration*, *partnerships*, *networks*, *collective action*, *system*, *practice* et *activities*. En plus des critères généraux (exposés à l'introduction), ces articles doivent privilégier le secteur public ou encore une combinaison avec les autres secteurs d'activités économiques (par exemple, privé ou communautaire); nous le répétons, cela fournit un éventail plus large de perspectives, d'analyses et de méthodologies pour appréhender les arrangements interorganisationnels (AI) et les façons de faire qui y ont cours. Nous nous concentrons ici sur les éléments liés à l'action. Cette emphase sur l'action peut nous permettre de mieux saisir la façon dont les ordres locaux y sont (re)constitués. Notre analyse est présentée en deux temps : la section 3.1 présente des tendances de nature plus quantitatives (ou des fréquences) qui délimitent bien cet échantillon; et la section 3.2 expose certaines tendances plus qualitatives.

3.1 Les arrangements interorganisationnels en action : leurs éléments «quantitatifs»

Ce sous-échantillon, nous le rappelons, est constitué de vingt-trois (23) articles. En premier lieu, nous en exposons les traits plus objectifs pour présenter, par la suite, ceux qui sont de nature plus subjective. La plupart des articles (18/23) ont paru entre 2003 et 2005, les autres (5/23) entre 2001 et 2002. Les études sont essentiellement de nature empirique (21/23), et il y en a deux (2/23) qui reposent sur des résultats de recherche déjà publiés (c.-à-d. elles sont théoriques). Elles sont issues de terrains effectués sur les continents américain (États-Unis, Canada : 12/23), européen (Grande Bretagne, Hollande : 7/23), asiatique (Palestine : 1/23), océanien (Australie : 1/23) ou encore africain (Afrique du sud : 1/23). La plupart de ces recherches (15/23) portent sur des combinaisons des secteurs publics, privés et communautaires ; et il y en a autant qui examine le secteur public (4/23) que le communautaire (4/23). Elles s'intéressent à une grande diversité d'AI : elles observent des systèmes interorganisationnels (SI) « purs » (1/23) ou encore impliquant des collaborations (6/23), des projets (5/23), des partenariats (3/23), des réseaux (2/23) et des hybrides (6/23) combinant les formes précédentes à d'autres (les mouvements sociaux, l'action collective, ou encore les relations interorganisationnelles) (6/23).

²⁸ En fait, ce dernier est composé de deux sous-échantillons : (A) pour élaborer le premier, soit les numéros 42-51 de la bibliographie de notre échantillon, nous avons utilisé les termes : *interorganizational*, *intergovernmental*, *collaboration*, *partnerships*, *practice* et *activities* ; nous avons aussi retenu tant les recherches empiriques que théoriques; (B) pour le second, soit les numéros 52 à 64, la recherche a été limitée, d'une part, par les mots : *interorganizational*, *collaboration*, *partnerships*, *networks*, *collective action* et *system* ; et d'autre part, en ne retenant que les articles empiriques considérant au moins deux formes de AI, de façon simultanée. Ces différents critères ont été utilisés afin de surmonter le principal obstacle que nous rencontrions : le volume d'articles portant sur ces différents termes. Par exemple, une consultation de *Google Scholar*, le 29 septembre 2006, en limitant la recherche à la documentation en gestion et en sciences sociales, à la période 2000-2006 et en indiquant les termes recherchés dans la rubrique titre donne les résultats suivants : *partnerships* (5480 articles), *collaboration* (6940 articles), *networks* (9490 articles).

Ces recherches adoptent surtout la méthode des cas (12/23) ; mais elles utilisent aussi d'autres méthodes²⁹ (8/23) et la recherche action (2/23). Dix-sept articles (17/23) relèvent du courant qualitatif, un (1/23) du quantitatif ; quatre (4/23) intègrent les deux courants précédents ; et l'article restant (1/23) ne relève d'aucun (c.-à-d. un article théorique ne fournissant pas d'éléments méthodologiques). Comme celles du premier sous-échantillon, ces recherches, d'une part, déploient simultanément plusieurs techniques de recueil de données (tels, le questionnaire, les entrevues, etc.) ; et d'autre part, elles indiquent, en général et de différentes façons, leur préoccupation quant à la validité et à la fiabilité des résultats.

En ce qui concerne leurs dimensions plus subjectives, ces études, à l'instar de celles de la section 1.0, adoptent surtout une perspective fonctionnaliste (13/23 : soit 9 articles associés à un hybride fonctionnaliste-constructiviste et 4 à une combinaison fonctionnaliste-positiviste) ; six (6/23) à une approche plus constructiviste ; deux (2/23) à une perspective phénoménologique ; et les deux articles restant (2/23) à des hybrides (associant l'interprétativisme au positivisme ou à la phénoménologie)³⁰. La plupart des recherches (22/23) cherchent à explorer et décrire un phénomène ; il y en a une seule (1/23) qui tente d'explorer et d'expliquer. La lunette de l'observateur se plaçant au niveau du participant (10/23) y est autant employée que celle de l'observateur distant (9/23) ; les quatre (4/23) autres recherches utilisent une lunette mixte. Quinze articles (15/23) focalisent leur attention sur des collectifs d'acteurs et huit sur des individus (8/23).

Finalement, les études examinent toutes un objet concret intégrant des éléments d'action et de structure ; beaucoup s'intéressent aux combinaisons où les éléments structurels dominant (11/23), d'autres à celles où ce sont les dimensions d'action (7/23) ; cinq recherches (5/23) se préoccupent explicitement de la pratique. Beaucoup d'articles mettent de l'avant une logique d'explication ou d'argumentation fondée sur le déterminisme de la structure (sa) (9/23) ; et il y a autant qui s'appuie sur l'agrégation de l'action (as) (7/23) que sur l'interaction entre l'action et la structure (AS) (7/23).

3.2 Les arrangements interorganisationnels en action : leurs éléments « qualitatifs »

Cette dernière sous-section présente des tendances de ces articles caractérisées par trois traits : elles sont plus difficiles à quantifier, de nature plutôt subjective (ou reflétant notre interprétation des articles) et elles suscitent notre intérêt. Par ailleurs, nous limitons notre exposé aux tendances validées liées à l'action et aux conceptions plutôt implicites des sources de l'ordre local véhiculées par les articles afin d'appuyer notre réflexion par des éléments testés empiriquement. Cet exposé procède de la façon suivante : à la section 3.2.1, nous indiquons les théories mentionnées pour

²⁹ Ces méthodes peuvent être l'étude de projets et des ethnographies (elles sont alors des quasi méthodes de cas) ainsi que des méthodologies quantitatives.

³⁰ Ces différentes perspectives épistémologiques sont définies à l'annexe 3.0. Les quatre derniers articles mentionnés se catégorisent eux-mêmes dans ces approches.

mieux délimiter la discussion des éléments d'action et les ancrer dans ce sous-échantillon ; la section 3.2.2 expose les façons de faire et la section 3.2.3, les conceptions implicites des sources de l'ordre local.

3.2.1 Les théories utilisées

Le tableau A6.1 (exposé à l'annexe 6.0) présente certaines théories utilisées par les chercheurs. Ce sous-échantillon semble marqué par la même fragmentation et hybridation théoriques que celui de la section 1.0. Il y a effectivement un grand nombre de théories qui sont combinées et employées par les chercheurs. Parmi celles qui reviennent le plus souvent, on peut noter les cadres conceptuels associés aux théories de la collaboration, les théories institutionnelles en sociologie et en économie. Lorsqu'on le compare aux tableaux A4.1 et A5.1, ce tableau se caractérise aussi par un retour de certaines approches en sciences sociales (la théorie de la structuration, celle de l'ordre négociée, celle de Bourdieu) et l'émergence de nouvelles théories (celle des mouvements sociaux, celle des discours, l'analyse stratégique ou la théorie culturelle). Bien que ces théories apparaissent comme étant plus marginale (au sens où on les voit pas fréquemment), elles marquent bien la variété d'options théoriques possibles pour appréhender tout phénomène lié aux AI.

3.2.2 Les façons de faire

Pour nous, il faut le rappeler, l'expression façons de faire désigne tout ce que les participants aux AI déploient et font pour (re)constituer les AI (et par la même occasion, ils accomplissent une coordination interorganisationnelle). Plus précisément, elle réfère aux pratiques, rôles, activités et aux compétences de ces acteurs. L'avertissement de la section 1.2.2 demeure : il y a un risque de tautologie lorsque de tels éléments sont discutés (par exemple, le participant qui négocie utilise des habiletés de négociation). Trois groupes de conceptions validées de la pratique sont présentées au tableau A6.2 (de l'annexe 6.0) : il s'agit des pratiques discursives de la collaboration (43, 48), des pratiques de collaboration (45, 49, 61) et des pratiques culturelles (47). Quatre (43, 47, 48, 61) de ces conceptions, comme celles de la section 1.2.5, relèvent de théories en sciences sociales ; tandis que l'approche de (45, 49³¹) provient d'une recherche-action orientée par la théorie ancrée. Trois recherches sont ancrées dans une perspective mettant de l'avant l'importance de la culture sociétale et ses éléments (la culture, le pouvoir, les discours : 43, 47 et 48) et les trois autres, à l'instar de celles du tableau A4.7, reflètent étroitement les activités des participants aux AI (45, 49 et 61).

Les principaux rôles (leader, entrepreneur collaboratif et innovateur, autres participants, agent de liaison, *convener* et champion de projet) et les activités qui leur sont associées sont présentés au tableau A6.3 (annexe 6.0). Lorsqu'on compare ce dernier au tableau A4.9, plusieurs tendances émergent : (A) la variété de rôles est plus grande mais les activités demeurent sensiblement les

³¹ Il s'agit de chercheurs qui travaillent ensemble.

mêmes ; (B) la forme de hiérarchie imbriquant ces rôles paraît se complexifier (c.-à-d. elle comporte plus d'éléments) ; (C) la disparition de l'activité « choix de mécanismes de coordination » ; (D) le rôle des autres participants n'apparaît plus joué que par les gestionnaires : il semble désigner des traits de tout participant aux AI (peu importe son statut formel) ; et c'est au rôle de leader qu'on associe celui de gestionnaire (le premier n'étant plus associé à l'État) ; cela reflète une certaine ambivalence ou une confusion dans ces recherches entre le fait que les gestionnaires dans les AI peuvent autant être des participants que les individus responsables d'orienter les travaux (soit, des leaders) ; ce qui semble être confirmé par le fait que les deux rôles le plus sont souvent mentionnés sont celui de leader et celui de d'autres participants (se référer au tableau A6.3). Cette ambivalence peut s'expliquer par l'élément distinctif souvent attribué aux AI dans ce sous-échantillon, soit leur structure non hiérarchique (42, 45, 46, 48, 50, ou encore 58) ou encore par une difficulté classique en gestion, celle de différencier le gestionnaire du leader. Par ailleurs, les activités, signalées au tableau A6.3, sous-tendent les propos des chercheurs : rares sont les études se concentrant explicitement sur les activités (on peut mentionner, 45, 49 ou encore 61) ; de plus, certaines activités ont une connotation plutôt macrosociologique (éducation, surveillance ou contrôle) ; cela nous semble normal car le terme activités peut désigner, dans notre sous-échantillon, à la fois celles d'un individu (par exemple, 49 ou 53) et celles d'une organisation (elles sont alors synonymes de fonction, par exemple, 56 ou 59).

Le tableau A6.4 précise certaines compétences associées à ces rôles. Les mêmes remarques quant à la quantité et à la diversité s'appliquent aussi aux compétences. De plus, à l'instar de celles du tableau A4.10, les habiletés relationnelles demeurent celles qui sont le plus souvent mentionnées ; les habiletés politiques y font aussi une apparition marquée (leur présence se faisait plus discrète au tableau A4.10) ; la réflexivité est un attribut humain que l'on retrouve plus souvent (44, 45, 49) au tableau A6.4 qu'au tableau A4.10 (7). Finalement, les compétences comportent les mêmes limites qu'à la section 1.2.5 : les études examinant explicitement les activités et les compétences sont rares dans cet échantillon ; et les compétences de ce tableau se trouvent souvent disséminées dans les propos des chercheurs.

3.2.3 Les conceptions implicites des sources de l'ordre local.

Comme notre projet de recherche porte sur la coordination interorganisationnelle en pratique (CI), il peut être intéressant de voir comment des recherches portant sur les AI conçoivent ce qui leur procure un semblant d'ordre, de consensus ou de cohésion. C'est ce que nous appelons un ordre local. Nous pouvons déduire de notre sous-échantillon cinq catégories de sources non mutuellement exclusives. Un tel ordre local paraît s'y ancrer dans : (A) le partage d'objectifs, de normes, de règles ou de procédures ou encore des ententes quant à des résultats et indicateurs concrets (par exemple,

46, 53, 56, 58, 59) ; (B) la résolution des problèmes rencontrés par les acteurs (47, 49, 59 ou 61) ; (C) le déploiement et la combinaison d'éléments culturels tels les discours (managérial, participatif, *consociationalism*, pragmatique ou idéaliste), des modèles d'action collective (contrôle managérial, négociation politique, délibération démocratique) ou des capitaux (économiques, symboliques, politiques, etc.) ainsi que leur adéquation à des circonstances locales particulières (44, 48, 62 ou 64) ; (D) une dynamique conflictuelle des acteurs (la relation dominants-dominés) (44) ; (E) certaines activités des participants (négociation, coopération, facilitation, etc.) (42, 50, 51, 54 ou 63) ou d'un intervenant externe (*convener*) (43). Pour nous, cette liste est loin d'être exhaustive ; nous la présentons uniquement pour susciter la réflexion.

En somme, les recherches liées à ce sous-échantillon semblent valider le portrait des éléments d'action des arrangements interorganisationnels (AI) tel qu'exposé à la section 1.0. Les AI en action impliquent aussi la possibilité de résoudre des problèmes. Ces études récentes (2003-2005), de nature fonctionnaliste, explorent et décrivent surtout des cas de collaborations et de projets américains. Ceux-ci rassemblent essentiellement des participants des secteurs public, privé et communautaire. Ces articles partagent différentes tendances avec ceux de la section 1.0 : (A) la diversité et la fragmentation théoriques ; (B) un focus dominant sur les structures et une logique d'argumentation liée au déterminisme structurel (sa) ; (C) les trois préoccupations des chercheurs (soit, celles quant aux traits des participants, à l'espace où ils agissent et interagissent ainsi qu'à la délimitation de cet espace permettent de regrouper les éléments d'action) ; (D) la hiérarchie implicite des rôles impliquant une ambivalence quant au statut du gestionnaire (leader vs participant).

Par ailleurs, les sources multiples de l'ordre local que l'on peut retrouver dans ces AI semblent essentiellement liées à différentes actions des participants, soit des actions plus « visibles » (la négociation, l'argumentation, etc.) et celles qui le sont moins (la négociation du sens, la combinaison d'éléments culturels, de règles, etc.). Ce focus peut refléter l'emphase analytique que nous accordions aux éléments d'action dans cette section ; mais il peut aussi caractériser un souci pour l'intervention dans ces recherches, soit la nature instrumentale des AI et, par ricochet, de la CI. Finalement, certains chercheurs semblent partager nos affinités intellectuelles avec une perspective pratique (45, 47, 48, 49, 61) ; une équipe de chercheurs adopte la théorie de la structuration (51, 64) et un autre discute de celle de l'ordre négocié (61).

Conclusion

« The problem of agency is a problem of finding a way of accounting for human experience which recognizes simultaneously and in equal measures that history and society are made by constant and more or less purposeful individual action and that individual action, however purposeful, is made by history and society. How do we, as active subjects make a world of objects, which then, as it were, become subjects making us their objects? It is a problem of individual and society, consciousness and being, action and structure; a problem to which the voices of everyday life speak as loudly as those of scholars. »
(Abrams, 1982, p.xiii-xiv in Reed, 1990, p.80)

Cette citation explique, en partie, l'intérêt constant des chercheurs en sciences humaines pour l'action et la structure. Ces derniers nous plongent au cœur de l'expérience humaine : on les retrouve alors, en tant qu'idées transversales, tant en sociologie, en science politique qu'en théories de l'organisation (se référer à l'introduction). On les rencontre aussi en administration publique (Alexander, 1998 ; Feldman et Khademian, 2001). Par exemple, Feldman et Khademian (2001) critiquent les recherches portant sur les réformes pour leur emphase sur les structures de gouvernance et leur manque d'intérêt pour le leadership (ou l'emphase inverse). Elles signalent alors la nécessité d'étudier, avec un ancrage structurationniste, ces deux dimensions simultanément à l'aide des notions de pratiques et des principes de flexibilité et d'*accountability*. Dans ce relevé de la documentation, nous avons déployé l'action et la structure ainsi que leurs relations comme autant d'instruments d'analyse faisant émerger des tendances récentes de notre champ d'études. Cette conclusion expose, en premier lieu, ces tendances; puis, elle indique quelques lacunes de ce champ de recherches et elle expose, par la suite, notre positionnement de recherche doctorale.

Quelques tendances dans la documentation sur la CI et les AI

Dans cette section, nous présentons cinq tendances, parmi les plus importantes, qui traversent la documentation examinée. En premier lieu, la terminologie entourant la coordination interorganisationnelle (CI) et les arrangements interorganisationnels (AI) apparaît de nature interchangeable et imprécise tant pour les recherches examinant le secteur public que le privé (Barringer et Harrison, 2000³² ; Blumenberg, 2002 ; Raab et Milward, 2003 ; Mandell et Steelman, 2003 ; Schlossberg, 2004 ; ou encore Wildridge et al., 2004). En guise d'illustration, selon Schlossberg (2004, p.135), pour décrire la coordination, on utilise des «Terms that sometimes are interchangeable and sometimes refer to different concepts include collaboration, partnership, network, alliance, or coalition.». Deuxièmement, ce flou peut aussi s'expliquer par la fragmentation et l'hybridation théoriques des recherches de notre échantillon d'articles. Nous souscrivons à l'opinion d'Huxham (2003, p.402), à propos de la collaboration, car elle peut tout autant s'appliquer à la CI et aux AI :

³² Pour la conclusion, nous préférons indiquer les références à notre échantillon d'articles sous leur forme habituelle : cela clarifie le propos.

«A characteristic of research in inter-organizational collaboration is the wide variety of disciplines, research paradigms, theoretical perspectives and sectoral focuses from which the subject is tackled. Even the most basic terminology is subject to varied interpretations and there seems to be little agreement over usage of terms such as ‘partnership’, ‘alliance’, ‘collaboration’, ‘network’, or ‘interorganizational relations’.» (p.402)

Everett et Jamal (2004) signale aussi cette diversité théorique pour les études sur la collaboration : cette variété est si grande que les recherches sur la collaboration leur apparaissent comme un sous-champ en soi des théories des organisations. Par ailleurs, il faut noter la difficulté à regrouper les articles de notre échantillon en fonction de théories reconnues dans ce champ de recherches portant sur les organisations. Par exemple, Barringer et Harrison (2000) proposent de regrouper les articles portant sur les relations interorganisationnelles en fonction des approches théoriques suivantes : l'économie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance aux ressources, celle des choix stratégiques, celle des *stakeholders*, celle de l'apprentissage organisationnel ou la théorie institutionnelle. Or, une telle grille nous semble peu utile : la plupart des articles examinés déploient plus d'une perspective théorique ou encore des idées qu'ils empruntent à différents courants sans mentionner explicitement un ancrage particulier. Cela paraît confirmer l'avis de Walsh et al. (2006) suivant lequel les approches théoriques reconnues³³ en théories des organisations sont moins utilisées, actuellement, par les chercheurs.

Toutefois, nous pensons que l'oscillation entre un ancrage en sociologie et en économie peut distinguer les recherches sur la CI et les AI. Nous la retrouvons aussi dans les recherches portant sur les relations interorganisationnelles en théories des organisations (Perrow, 1986 ; Grandori, 1997 b; Alexander, 1998 ; Oliver et Ebers, 1998 ; Sydow, 2002 ; Bachmann, 2003). Par ailleurs, la présence de la théorie de la structuration dans cet échantillon confirme notre positionnement dans des préoccupations actuelles de notre champ (Lawrence et al., 2002; Bachmann, 2003; Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006; Saint-Pierre et al., 2006). Cette dernière est d'ailleurs utilisée en théories des organisations (Reed, 1989; Barley et Tolbert, 1997; Oliver et Ebers, 1998; Sydow, 2002; Orlikowski, 2002; Whittington, 2006) et en administration publique (Alexander, 1998; Feldman et Khademian, 2001).

En troisième lieu, les études de notre échantillon adoptent essentiellement une perspective fonctionnaliste pour appréhender surtout les éléments structurels de la CI et des AI. Et, elles utilisent surtout une logique d'argumentation associée au déterminisme structurel (sa). Nous retrouvons aussi cette tendance composite en théories des organisations : Burrell et Morgan (1979) signalait déjà, à la fin des années 1970, le poids du fonctionnalisme. Celui-ci était confirmé par la

³³ Par exemple, Walsh et al. (2006) signalent des courants théoriques tels la théorie institutionnelle, celle des réseaux, celle de l'écologie des populations organisationnelles, celle de la dépendance des ressources, celle des coûts de transactions, celle des *stakeholders* ou encore celle de la contingence.

suite par Perrow (1986) et par Reed (2003). Reed (2003) expose aussi le focus sur les éléments structurels ainsi que l'importance d'une logique de déterminisme structurel. Nous adoptons, avec ce projet de recherche doctoral, une perspective constructiviste centré sur la pratique. Celle-ci se retrouve également dans notre échantillon (Huxham, 2003; Parker et Selsky; 2004; Thacher, 2004; McChesney et Gallagher, 2004 ; Schmidt et Wagner, 2004 ; Skelcher et al., 2005; Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006). Une telle tendance se fait aussi sentir dans les théories des organisations portant sur le secteur privé ou public (Reed, 1989; Brown et Duguid, 1991 et 2001; Feldman et Khademian, 2001; Orlikowski, 2002; Weick et al., 2005; Whittington, 2006).

Quatrièmement, dans le secteur public, la CI apparaît, principalement, comme une approche structurelle permettant de résoudre un problème social de nature complexe (Appelman et al., 2002 ; Beamish, 2002 ; Williams, 2002 ; Raab et Milward, 2003 ; Mandell et Steelman, 2003 ; Huxham, 2003 ; Imperial, 2005) et/ou une fragmentation organisationnelle (Keast et Brown, 2002; 6, 2002 ; Kettl, 2003 ; Gittell et Weiss, 2004 ; Saint-Pierre et al., 2006). De plus, pour Kettl (2003), elle apparaît à la fois dans le diagnostic d'un problème social et dans les solutions avancées pour le résoudre. Cependant, il faut aussi considérer les deux aspects qu'elle revêt fréquemment dans notre premier sous-échantillon de trente articles, soit la coordination comme (1) un outil déployé par les participants aux AI (Nooteboom, 2000 ; Bachmann, 2003 ; Sabherwal, 2003 ; Tranfield et al., 2005) ou (2) un ordre émergeant de leurs interactions (entre autres, Beamish, 2002 ; McChesney et Gallagher, 2004 ; Bechky, 2006 ; Kellogg et al., 2006). Ces deux conceptions ne sont pas mutuellement exclusives mais reflètent plutôt la dominance de ces aspects dans les travaux examinés. Par ailleurs, elles signalent bien la nature plutôt intentionnelle et instrumentale de la CI, soit la coordination artificielle (ou par *design*). La coordination naturelle est aussi présente dans notre échantillon d'articles mais elle est étudiée moins fréquemment (entre autres, Beamish, 2002 ; McChesney et Gallagher, 2004 ; Bechky, 2006 ; Kellogg et al., 2006).

Certains travaux fournissent des listes de mécanismes³⁴ (par exemple, Nooteboom, 2000 ou Gittell et Weiss, 2004) et de pratiques de coordination (entre autres, Bechky, 2006 ou Kellogg et al, 2006). Les recherches impliquant des mécanismes de coordination sont plus fréquentes que celles qui portent sur les pratiques mais ils nous apparaissent aussi traités de façon plus superficielle (c.-à-d. leur usage va de soi). Alors que les recherches portant sur les pratiques de coordination sont moins fréquentes mais de nature plus constructiviste et plus riches en termes de description des conditions d'utilisation. Elles semblent aussi indiquer la possibilité de regrouper ces pratiques en un répertoire qu'il reste à élaborer.

³⁴ En plus des articles de notre échantillon, des chercheurs tels Mintzberg (1982), Chisholm (1989), Malone et Crowston (1994), Grandori (1997a et b), Alexander (1998) ou encore Hatchuel (2002) fournissent différents répertoires de mécanismes de coordination.

Finalement, les recherches empiriques de cet échantillon sont essentiellement des études de cas (de nature qualitative et à niveaux d'analyse multiples) reposant surtout sur des entrevues et l'observation de questionnaires. Elles suggèrent toutes, à des degrés divers, des raisons ou motivations, des conditions contraignantes ou facilitantes, des processus, des façons de faire ainsi que des effets de la CI et des AI. Cette présentation « séquentielle » (se référer à la figure 1.0 de l'annexe 1.0) de ce qui se déroule dans les AI peut causer des problèmes : Selsky et Parker (2005) signalent que le modèle sous-jacent de beaucoup de recherches sur les partenariats est celui du processus de production (intrants, transformation et extrants) dont la linéarité est trompeuse (c.-à-d. il manque souvent la dimension de rétroaction entre les extrants et les intrants). C'est pourquoi nous en réservons l'usage à celui d'outil analytique et nous considérons aussi la rétroaction entre les éléments. De plus, tous ces éléments, nous le rappelons, peuvent être regroupés dans les trois principales et inégales préoccupations des chercheurs : (A) les traits des participants (habiletés, compétences, etc.) sont peu examinés explicitement et directement (Williams, 2002); (B) la nature de l'espace où ces participants agissent et interagissent (la prise de décision, la dynamique, ordre négocié, etc.), soit l'élément suscitant le plus d'intérêt chez les chercheurs de notre échantillon; et (C) la délimitation de cet espace face à un environnement sociétal ou culturel plus large qui fait l'objet de peu de recherches (entre autres, Lawrence et al, 2002; Bachmann, 2003; Parker et Selsky, 2005). Notre projet de recherche s'inscrit dans ces trois préoccupations en portant une attention particulière à (B) et à ses interactions avec (C).

Par ailleurs, certaines zones de tension, liées à cet espace de coordination et de nature souvent implicite, se manifestent dans notre échantillon. Dans un premier débat, certains chercheurs pensent que la gestion d'un tel espace est non seulement possible mais fondamentalement différente de celle de nos organisations hiérarchisées (Agranoff et McGuire, 2001 et 2004 ; Lubell et al., 2002 ; Keast et Brown, 2002 ; Lawrence et al., 2002 ; Hardy et al., 2003 ; Mandell et Steelman, 2003 ; Page, 2003). Par exemple, Agranoff et McGuire (2001) cherchent l'équivalent du PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler) attribué à Fayol (1979) pour désigner les tâches des gestionnaires d'un réseau³⁵ ; ils proposent le AFMS (*Activating, Framing, Mobilizing et Synthetizing*³⁶).

Toutefois, Berry et al. (2004) signale le flou entourant une telle conception : qui peut accomplir ce rôle ? Est-ce uniquement le gestionnaire public ou n'importe quel participant ? Quels objectifs un tel acteur doit-il réaliser ? Ces questions, pour nous, relèvent aussi de la confusion entourant la

³⁵ Celui-ci est alors défini comme suit : , soit des « multiorganizational arrangements for solving problems that cannot be achieved, or achieved easily by single organizations.» (Agranoff et McGuire, 2001, p.296).

³⁶ Avec la première tâche (*activating*), le gestionnaire cherche à structurer et à activer le réseau en identifiant les participants nécessaires et en les combinant de façon appropriée (et de désactiver certaines relations) ; le *framing* implique d'élaborer et d'influencer les règles d'opération, ses valeurs, normes ou encore les perceptions de ses participants ; la tâche *mobilizing* implique la mobilisation des participants et l'élaboration d'ententes sur le rôle et les objectifs du réseau ; finalement, *synthetizing* désigne la création d'un environnement ou de conditions propices à une interaction productive entre les participants du réseau (Agranoff et McGuire, 2001).

hiérarchie de rôles (leader, *convener*, agent de liaison, entrepreneur, autres participants) signalée précédemment. Certains auteurs insistent sur les aspects non hiérarchiques des réseaux et les réintroduisent, de façon implicite, par une telle structure de rôles (par exemple, Agranoff et McGuire, 2001 ; Keast et Brown, 2003 ; Mandell et Steelman, 2003 ; Keast et al., 2004) ; même si certains de ces chercheurs reconnaissent l'importance du pouvoir et des inégalités, ils semblent accorder plus d'importance au statut égalitaire de ces participants (Agranoff et McGuire, 2001 ; Mandell et Steelman, 2003).

D'autres chercheurs s'inscrivent contre une telle conception non-hiérarchique des AI (tels les réseaux ou les partenariats) en indiquant, par exemple, le rôle joué par la formalisation ou les pratiques empruntées à l'univers hiérarchique pour résoudre des problèmes (Thacher, 2004). Ou encore, certains auteurs prennent part, implicitement, à ce débat en présentant un espace de collaboration ou de gouvernance traversé par une logique hiérarchique. On retrouve celle-ci dans les différents modèles culturels (tels les discours managérial, participatif, *consociationalism*) (Skelcher et al., 2005) ou les modèles d'action collective (le contrôle managérial, la négociation politique, la délibération démocratique) (Contandriopoulos et al., 2004). La hiérarchie (identifiée alors au monde managérial) paraît faire partie d'un répertoire de logiques d'actions orientant les participants aux AI. De même, Imperial (2005) signale la possibilité de gérer ou de gouverner les partenariats tout en exposant leur nature hiérarchique³⁷ et le rôle que les règles³⁸ jouent dans ces AI. De plus, à l'instar de Lubell et al. (2002), ce chercheur signale que la stratégie de collaboration fait partie d'un répertoire de stratégies possibles et n'est valide que dans des situations problématiques marquées par une logique gagnant-gagnant (Imperial, 2005)³⁹. Cependant, Imperial (2005) se distingue aussi de Lubell et al. (2002)⁴⁰ par l'importance qu'il accorde à la hiérarchie.

Par ailleurs, la CI paraît associée à une forme de passage obligé dans cet échantillon d'articles : c'est une nouveauté « quasi-révolutionnaire » dans le monde de l'administration publique impliquant moins de hiérarchie et plus d'égalité, moins de « politicaillerie » et plus de transparence, moins d'autorité et plus de délibérations, etc.(entre autres, Agranoff et McGuire, 2001; Keast et Brown, 2002; Mandell et Steelman, 2003; ou encore Keast et al, 2004); elle remet en question les « anciennes » façons de faire pour gérer ou gouverner et en met en lumière de « nouvelles ». Ce rejet

³⁷ Pour Imperial (2005), un partenariat comporte trois niveaux : celui des opérations ; celui des politiques organisationnelles (ou stratégique) ; et le niveau institutionnel (ou celui d'une entité chapeautant d'autres organisations).

³⁸ Les règles élaborées à des niveaux supérieurs peuvent contraindre ou faciliter celle des niveaux antérieurs (Imperial, 2005).

³⁹ Plus précisément, Imperial (2005, p.331) indique que ce répertoire de stratégie peut aussi contenir les actions suivantes dans le cas de problèmes à somme nulle : «Unilateral action, litigation, legislative intervention, markets, and hierarchical control remain alternative strategies.»

⁴⁰ Selon Lubell et al. (2002), ainsi que pour Lawrence et al. (2002) et Hardy et al. (2003), des AI (telles la collaboration interorganisationnelle ou les partenariats) se caractérisent par une logique de coopération opposée ou complètement différente de celle de contrôle hiérarchique.

de ce qui est catégorisé comme « ancien » nous apparaît problématique car il vient réduire le répertoire de principes, de règles, de procédures ou encore de pratiques que les praticiens peuvent déployer; soit autant d'éléments qui ne sont pas nécessairement inutiles.

De même, certains chercheurs signalent certaines difficultés associées à la mise en œuvre des AI : leur taux élevés d'échecs (Barringer et Harrison, 2000; Zollo et al., 2002; Takahasi et Smutny, 2002; Beamish, 2003); ou encore, les problèmes d'attentes élevées face à des configurations interorganisationnelles méconnues telles les réseaux ou la collaboration (Mandell et Steelman, 2003; Huxham, 2003; Vangen et Huxham, 2003; Keast et al., 2004). Ces difficultés semblent alors liées à une conception plus formelle et intentionnelle de la CI et des AI que des gestionnaires peuvent gérer et qui paraît mettre de côté le rôle de la coordination naturelle et celui des praticiens responsables des opérations.

Une autre zone de tension, plus implicite, réfère à la conception de l'espace de coordination comme étant un vase clos ou un milieu ouvert. En effet, certains chercheurs semblent observer et présenter la CI et les AI comme un milieu essentiellement fermé sur lui-même : ils canalisent leur attention sur la dynamique de cet espace en négligeant l'environnement plus vaste dans lequel il est encadré (Erridge et Greer, 2002 ; Appleman, 2002 ; Keast et Brown, 2002 ; Legler et Reischl, 2003 ; Sabherwal, 2003 ; Page, 2003 ; Gittel et Weiss, 2004 ; Venkatraman et Lee, 2004 ; Lam, 2005 ; Lakemond et al., 2006). Alors que d'autres auteurs s'intéressent plutôt à cet espace comme étant ouvert sur cet environnement plus vaste : c'est ce que montre l'usage ou le déploiement d'éléments discursifs (Skelcher et al., 2005 ; Tomlinson, 2005) ou de modèles d'action collective (Contandriopoulos et al., 2004) ; l'ancrage des explications dans les institutions sociales propres à des collectivités particulières (Nooteboom, 2000 ; Bachmann, 2003 ; 6, 2004 ; Whitley, 2006) ; ou encore les explications de la diffusion des innovations par la collaboration interorganisationnelle (Lawrence et al., 2002), du succès d'un partenariat privé-public dans la réglementation du secteur de la finance aux États-Unis (Faerman et al., 2001) ainsi que des échecs, en Californie, de l'intervention étatique dans une crise environnementale (Beamish, 2002) et d'un partenariat en santé publique (Takahashi et al., 2002).

Un dernier débat paraît réunir un certain nombre de recherches de cet échantillon : plusieurs chercheurs conçoivent les interactions (sous des formes telles la communication, la négociation ou les transactions) comme ayant des coûts (Nooteboom, 2000 ; Appleman et al., 2002 ; Erridge et Greer, 2002 ; Lubell et al., 2002 ; Sabherwal, 2003 ; Comfort et al., 2004 ; Lam, 2005 ; Issett et al., 2005). Alors que d'autres semblent les approcher comme allant de soi : elles sont essentielles à la réalisation des tâches et à la vie sociale au quotidien (Huxham, 2003 ; Vangen et Huxham, 2003 ; Parker et Selsky, 2004 ; Puonti, 2004 ; Thacher, 2004; McChesney et Gallagher, 2004 ; Schmidt et

Wagner, 2004 ; Skelcher et al., 2005; Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006). Or, pour nous, elles peuvent constituer à la fois un coût et un investissement à moyen ou à long terme. Par exemple, Brown et Duguid (1991 et 2001) ou encore Weick (2005) ont montré en théories des organisations l'importance des histoires que les praticiens se racontent au travail : elles facilitent la réalisation des tâches, l'innovation et l'apprentissage. Ou encore, en administration publique, Hummel (1994) a précisé, de façon similaire, l'importance que ces récits ont pour les praticiens du secteur public. Or, ces histoires pourraient facilement être perçues comme du temps non productif, alors que ce n'est pas toujours le cas. Pour nous, l'espace de coordination peut être un de ces lieux où les praticiens peuvent échanger, au travail, des récits chargés de sens et ainsi contribuer à l'accomplissement de leurs tâches.

En outre, cette emphase sur les coûts, comme le fait de concevoir la coordination comme un échange d'information (Gittell et Weiss, 2004; Comfort et al., 2004; Issett et al., 2005; Kapucu, 2006), fait en sorte que l'on en voit seulement le « squelette » (ou sa dimension « mécanique ») et que l'on insiste sur sa nature « atomistique » (c.-à-d. elle est le fait d'individus ayant des liens superficiels). Cela se traduit, selon nous, par un déni partiel des particularités de la situation d'interdépendance que l'on veut mettre de l'avant. Autrement dit, l'échange d'information peut être une source de cet ordre local mais ce n'est pas la seule. Il y a aussi les activités de négociation, le déploiement de modèles d'action collective ou d'éléments institutionnels, etc. Nous pensons que les être humains sont plus souvent interdépendants (Élias, 1991). Une situation dont il faut explorer, chaque fois, la nature avant de lui attribuer des qualificatifs. Il faut donc aussi porter attention à la dimension « organique » de la CI comme accomplissement pratique, situé et collectif de divers praticiens (McChesney et Gallagher, 2004 ; Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006).

Quelques lacunes récentes

Cet échantillon de recherches récentes portant sur la CI et les AI paraît avoir cinq grandes lacunes : en premier lieu, il se distingue par une fragmentation et une hybridation théoriques qui fait en sorte qu'il est difficile de catégoriser ces études selon des perspectives souvent utilisées en théories des organisations. Deuxièmement, ce champ de recherche se caractérise par un flou entourant la terminologie liée à la CI et aux AI pouvant entraîner une certaine confusion et quelques ambiguïtés. En troisième lieu, la perspective épistémologique dominante qui y a cours semble ancrée dans un fonctionnalisme hybride qui privilégie, d'une part, le consensus, l'harmonie, l'égalité et l'équilibre au détriment des tensions et des inégalités de la vie sociale; et d'autre part, il met de l'avant une coordination, de nature formelle et structurelle, qui apparaît comme le résultat d'intentions et d'actions humaines souvent déterminée par des conditions structurelles particulières. Ce faisant, d'un côté, la coordination naturelle paraît occuper une position périphérique dans ce champ de

recherches. Plus précisément, soit on néglige les interactions sociales ou encore on les traite comme un coût niant la réalité d'interdépendance dans laquelle se trouvent souvent les praticiens et les organisations. Et de l'autre côté, la coordination apparaît aussi surtout comme un instrument, de nature informationnelle, que les gestionnaires peuvent déployer en maîtrisant les conséquences.

Quatrièmement, beaucoup d'études de cas se concentrent sur l'observation et des entrevues avec des gestionnaires. Pour nous, cela peut miner la diversité des logiques, des perspectives et des participants possibles lorsqu'on examine la CI et les AI. D'autres acteurs que les gestionnaires tels les analystes, les citoyens ou encore les employés de niveau opérationnel peuvent également contribuer à la CI et aux AI. Finalement, beaucoup de recherches de notre échantillon considèrent que la CI implique un espace fermé sur lui-même plutôt qu'ouvert et encastré dans un environnement organisationnel et socio-politique plus large. Alors, on perd de vue le lien réciproque et dynamique entre les pratiques associées à la coordination et le contexte plus large dans lequel elles sont ancrées.

Notre positionnement doctoral

Avec notre projet de recherche doctoral nous prenons position face à ces cinq lacunes comme suit. Face au flou entourant la terminologie liée à la CI et aux AI ainsi qu'à la fragmentation et l'hybridation théoriques de ces recherches récentes, il nous apparaît important de préciser ce que nous entendons par la CI et la conception que nous adoptons de cette dernière. Pour nous, la CI consiste en un ordre interactionnel : (A) négocié (McChesney et Gallagher, 2004 ; Thacher, 2004 ; Bechky, 2006) ; (B) animé par des actions facilitatrices et directives (Vangen et Huxham, 2003 ; Huxham, 2003) ; (C) dynamisé par le pouvoir, les conflits ou l'opportunisme ainsi que la coopération et la confiance (Alter, 1990; Nooteboom, 2000 ; Bachmann, 2003 ; Huxham, 2003) ; et (D) (re)constitué par des praticiens pouvant déployer des outils plus concrets tels les mécanismes de coordination (Nooteboom, 2000 ; Bachmann, 2003 ; Sabherwal, 2003 ; McChesney et Gallagher, 2004 ; Gittel et Weiss, 2004 ; Tranfield et al., 2005) ou des instruments plus tacites tels les pratiques de coordination (Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006) ou encore des éléments culturels, des discours institutionnels ou des modèles d'action collective (Nooteboom, 2000 ; Bachmann, 2003 ; Contandriopoulos et al., 2004 ; 6, 2004 ; Skelcher et al., 2005 ; Tomlinson, 2005 ; Whitley, 2006).

Autrement dit, nous adoptons la conception de la CI comme ordre émergent des interactions des participants. Une conception qui se distingue comme suit de la CI comme outil : (1) les recherches liées à la première conception adoptent une orientation épistémologique plus constructiviste; (2) elles impliquent autant l'usage de mécanismes de coordination plus formels et intentionnels mais elles y ajoutent une dimension plus processuelle, non intentionnelle et des « outils » de coordination de nature plus tacite (pratiques de coordination, règles, etc.); (3) elles considèrent l'espace de la CI

comme un milieu ouvert et ancré dans un environnement socio-politique et culturel plus large plutôt que comme un vase clos. Pour nous, une telle conception de la CI implique aussi de s'intéresser aux répertoires de mécanismes et de pratiques de coordination, aux conditions et circonstances dans lesquelles ils sont appliqués et aux règles suivant lesquelles ils sont utilisés ou combinés.

En deuxième lieu, contrairement à la plupart des recherches de notre champ qui s'ancrent dans une perspective fonctionnaliste hybride, nous adoptons une position constructiviste et structurationniste. Cela nous permet d'éviter certains des écueils du fonctionnalisme⁴¹. Et, une telle position sous-tend tant notre conception de la CI comme ordre émergent que notre focus sur la pratique des participants à la CI et aux AI. Nous nous intéressons, à-priori, à ce que font les divers praticiens réalisant une tâche ou un projet conjoint de CI (et non pas uniquement aux gestionnaires). Par ailleurs, cet intérêt pour la pratique s'inscrit dans des préoccupations actuelles tant en sciences sociales (Schatzki et al., 2001 ; Reckwitz, 2002), en théories des organisations (Reed, 1989 ; Brown et Duguid, 1991 et 2001 ; Farinas, 2000 ; Orlikowski, 2002; McChesney et Gallagher, 2004 ; Schmidt et Wagner, 2004 ; Weick et al., 2005; Whittington, 2006 ; Bechky, 2006; Kellogg et al., 2006) qu'en administration publique (Alexander, 1998 ; Feldman et Khademian, 2001 ; Huxham, 2003; Parker et Selsky, 2004; Thacher, 2004 ; Skelcher et al., 2005). Cela nous oblige aussi à réintroduire, dans ce champ, des études riches du travail afin d'affiner notre compréhension de l'action collective organisée (Barley et Kunda, 2001 ; Sinha et Van de Ven, 2005).

Finalement, nous nous inscrivons aussi dans les recherches qui considèrent la CI comme un espace ouvert et ancré dans un environnement organisationnel, culturel et socio-politique plus large. Selon notre perspective constructiviste et structurationniste, nous le répétons, les praticiens déploient dans leurs actions et interactions des éléments culturels de nature plus tacite et des outils de coordination de nature plus intentionnelle. Ces derniers peuvent être autant tirés de leurs expériences antérieures qu'être bricolés de façon ad hoc en tant que solution à des problèmes rencontrés. Pour nous, la CI en pratique et les AI dans lesquels elle se déroule ne sont pas qu'une « nouveauté révolutionnaire » : les praticiens peuvent y déployer un large éventail de savoirs pratiques et discursifs qu'il s'agit de répertorier sur le terrain et qui peuvent autant provenir de leurs apprentissages du passé, des solutions à des problèmes du présent que de leurs projections du futur. Ce faisant, nous le soulignons à nouveau, ils peuvent (re)constituer certains ordres locaux de nature fragile et robuste.

De plus, il faut le rappeler, pour nous, cette intervention humaine peut être marquée par une rationalité limitée, par des conditions ou circonstances non reconnues ou perçues et par des

⁴¹ Pour nous, ce fonctionnalisme hybride implique trois problèmes : (1) une conception des mondes organisationnel et social où dominant l'harmonie, la cohésion, l'équilibre, l'a-historicité et une décontextualisation sociale (Séguin et Chanlat, 1983); (2) une emphase sur le rôle des gestionnaires en négligeant relativement celui des autres praticiens; (3) une conception de la CI marquée, entre autres, par la simplicité apparente du déploiement d'outils sans préciser les conditions d'utilisation, par une égalité de surface et par une nature informationnelle.

conséquences non intentionnelles de l'action. Il est alors crucial, d'un côté, de voir quand et comment ces limites de l'action humaine peuvent se manifester; et, de l'autre côté, de considérer également la participation active de cet être humain qui est rarement complètement contrainte ou prédéterminée. Nous privilégions ainsi une logique d'explication ou d'argumentation « AS » caractérisée, nous le signalons à nouveau, par une relation dynamique et dialectique entre l'action humaine et les structures sociales. Ces dernières peuvent jouer un rôle autant facilitant que contraignant tout dépendant des circonstances.

En d'autres termes, selon nous, une telle conception de la CI comme milieu ouvert met en lumière certaines dimensions de la structuration de la vie sociale et organisationnelle. Les frontières entre cet ordre local de la CI et ses environnements plus larges nous apparaissent particulièrement poreuses. Et, c'est la dynamique interactionnelle des participants qui le délimite. Autrement dit, la CI en pratique consiste en des jeux sur et avec les frontières. À l'instar de Giddens (2004, p.107), nous pensons que « Despite the rhetoric sometimes used of "overcoming barriers" or "breaking down the boundaries" (...) it is always about attempts to put boundaries in different places and to create border crossings suitable for particular vehicles. ». Ces jeux permettent alors aux participants de s'approprier et de circonscrire cet espace. Par frontières, à l'instar de Santos et Eisenhardt (2005), nous entendons toute forme de démarcation entre les entités organisationnelles et leur environnement ; et ces démarcations peuvent relever tant de l'efficience (et de ses enjeux de coûts), du pouvoir (ceux de l'autonomie), de la compétence stratégique (ceux de la croissance) que de l'identité (ceux de la cohérence) (Santos et Eisenhardt, 2005).

Un tel positionnement de notre projet de recherche doctoral, ainsi que les idées, propositions et solutions théoriques aux lacunes précédentes, se veulent un point de départ. Celui-ci est sujet à confirmation empirique et à modification. Plus concrètement, nous nous proposons de suivre différentes situations de coordination impliquant des praticiens appartenant à une organisation publique bien déterminée et à d'autres entités organisationnelles, soit autant de cas multiples à l'intérieur d'un cas unique. Ce faisant, nous mettons de l'avant un éventail de projets de coordination propres à cette organisation publique. Nous privilégions ainsi, comme la plupart des recherches empiriques de notre échantillon, la méthode des cas. Plus précisément, nous comptons effectuer une étude de cas de nature qualitative pour appréhender la CI en pratique dans son contexte particulier, sa dynamique spécifique et ses significations possibles (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). Ce qui se traduira par des entretiens et des observations portant sur le travail accompli lors de tels projets. Cela en vue d'en tirer des régularités et des irrégularités de sens, d'activités, de relations et de conditions propres à identifier un répertoire de mécanismes de coordination (formels et tacites), les façons dont ils sont utilisés ainsi que des configurations de pratiques (soit divers

ensembles de circonstances, de règles de combinaison et d'application ainsi que des mécanismes et des pratiques de coordination) caractérisant certains praticiens du secteur public et leurs partenaires.

Pour nous, une telle recherche doctorale peut fournir l'occasion de « prouver » que la coordination n'est peut-être pas qu'un symbole rassembleur auquel on adhère à cause de son caractère rationnel et logique, en résonance avec des valeurs ou opinions relativement consensuelles au sein d'une collectivité (Weiss, 1980). Et ce, non parce qu'une telle éventualité n'est pas possible mais bien parce qu'il s'agit de la valider sur le terrain. Des chercheurs tels March et Olsen (1989) ont bien montré l'importance de la vie symbolique dans les réformes en administration publique : celles-ci réfèrent alors à un impératif d'action que rencontrent bien des acteurs gouvernementaux. Il s'agit alors d'enrichir une telle conception institutionnaliste de nature plus « idéale » par une étude de nature plus « matérielle », riche et détaillée du travail tel qu'il est effectué par les praticiens (Perrow, 1986 ; Barley et Kunda, 2001).

Ce faisant, cela peut, d'un côté, mettre en lumière divers types d'espaces de coordination, plusieurs formes de coordination ou encore la nature temporaire ou évanescence⁴² de certaines formes de CI. De l'autre côté, on peut aussi penser que les phénomènes, auxquels la CI est associée, relèvent du domaine de l'ordre ou de la cohésion sociale. Une question à laquelle les sciences sociales s'intéressent depuis leurs origines et qui est loin d'avoir une réponse définitive ni même consensuelle. Une question qui d'ailleurs sous-tend cette préoccupation pour l'action et la structure fondant ce relevé de la documentation. Si le désordre est apparent, l'ordre est souvent pris pour acquis. Selon nous, il en va de même avec la CI. L'étude de cette dernière nous apparaît comme une belle occasion de mettre en lumière la constitution d'un tel ordre local à la fois fragile et robuste.

⁴² Selon Malone et Crowston (1994), une « bonne » coordination (au sens d'efficace ou de réussite) est toujours invisible, ce n'est que lorsqu'elle connaît des ratés que l'on y porte attention. Une telle intuition est intéressante car elle implique une CI polymorphe : elle est parfois visible et d'autres fois invisible (ou non observable).

Bibliographie générale

Akoun, André (1999) *Phénoménologie* in Akoun, André et Pierre Ansart (dir.) **Dictionnaire de Sociologie**. Paris : Dictionnaires Le Robert/Seuil, p.397-398.

Alexander, E. R. (1998) *A structuration theory of interorganizational coordination : Cases in environmental management*. **The International Journal Of Organizational Analysis**, Vol.6, No.4, p.334-354.

Alexander, Jeffrey C. (1992) *Recent sociological theory between agency and social structure*. **Revue suisse de sociologie**, Vol.18, No.1, p.7-11.

Alter, Catherine (1990) *An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems*. **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.3, p.478-502.

Barley, Stephen R. et Gideon Kunda. (2001) *Bringing Work Back In*. **Organization Science**, vol.12, no.1, pp.76-95.

Barley, Stephen R. et Pamela S. Tolbert (1997) *Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution*. **Organization Studies**, Vol.18, No.1, p.93-117.

Berger, Peter L. et Thomas Luckmann. (1967) **The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge**. New York, Anchor Books (Doubleday).

Brown, John Seely et Paul Duguid. (1991) *Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning, and innovation*. **Organization Science**, vol.2, no.1, pp.40-57.

Brown, John Seely et Paul Duguid. (2001) *Knowledge and Organization : A Social Practice Perspective*. **Organization Science**, vol.12, no.2, pp.198-213.

Burrell, Gibson et Gareth Morgan (1979) **Sociological paradigms and organizational analysis**. Exeter: Heinemann.

de Certeau, Michel. (1990) **L'invention du quotidien. 1. Arts de faire**. Paris, Gallimard (collection Folio).

Chisholm, Donald (1995) *Problem Solving and Institutional Design*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.5, No.4, p.451-491.

Chisholm, Donald. (1989) **Coordination without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems**. Berkeley : University of California Press.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg. (1977) **L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective**. Paris, Seuil.

Dortier, Jean-François. (dir.) (2004) **Dictionnaire des Sciences Humaines**. Paris : Éditions Sciences Humaines.

Eisenhard, Kathleen (1989) *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**, Vol.14, No. 4, p.532-550.

Élias, Norbert (1991) **Qu'est-ce que la sociologie ?** Paris : Éditions de l'Aube (coll. Pocket).

Farinas, Luc (sous la direction de Jean-Pierre DUPUIS). (2000) **Éléments d'un modèle interactionniste des gestionnaires au travail**. Montréal : École des HÉC (inédit), 297 pages. (disponible également à l'adresse suivante : <http://www.irec.net/publications/268.pdf>)

Fayol, Henri. (1979) **Administration industrielle et générale**. Paris, Dunod et Bordas.

Feldman, Martha S. et Anne M. Khademian (2001) *Principles for Public Management Practice : From Dichotomies to Interdependence*. **Governance : An International Journal of Policy and Administration**, Vol.14, No.3, p.339-361.

Friedberg, Erhard. (1993) **Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée**. Paris, Éditions du Seuil.

Fuchs, Stephan (2001) *Beyond Agency*. **Sociological Theory**, Vol.19, No.1, p.24-40.

Giddens, Anthony. (1987) **La constitution de la société: Éléments de la théorie de la structuration**. Paris, Presses Universitaires de France.

Giddens, Anthony (1979) **Central Problems in Social Theory**. Berkeley et Los angeles: University of California Press.

Goffman, Erving (1983) *The Interaction Order: American Sociological Association, 1982 Presidential Address*. **American Sociological Review**, Vol.48, No.1, p.1-17.

Grandori, Anna (1997a) *Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models*. **The Journal of Management and Governance**, Vol.1, p.29-47.

Grandori, Anna (1997b) *An organizational assessment of interfirm coordination modes*. **Organization Studies**, Vol.18, No.6, p.897-925.

Hatchuel, Armand (2002) *Coordination and control* in Arndt Sorge (ed.) **Organization**. London : Thomson Learning, p.252-263.

Hay, Colin (1995) *Structure and Agency* in Marsh, David et Gerry Stoker (eds.) **Theory and Methods in Political Science**. New York: St-Martin's Press, p.189-206.

Hays, Sharon (1994) *Structure and Agency and the Sticky Problem of Culture*. **Sociological Theory**, Vol.12, No.1, p.57-72.

Hill, Carolyn J. et Laurence E. Lynn. (2004) *Governance and Public Management, an Introduction*. **Journal of Policy Analysis and Management**, Vol.23, No.1, p.3-11.

Hummel, Ralph P. (1994) *Stories Managers Tell: Why They Are as Valid as Science* in White, Jay D, et Guy B. Adams (1994) **Research in Public Administration. Reflections on Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, p.225-245.

Javeau, Claude (2001) **Le bricolage du social. Un traité de sociologie**. Paris : PUF.

Kooiman, Jan. (2003) **Governing as Governance**. London, Thousand Oaks and New Delhi : Sage Publications.

- Landau, Martin (1991) *On multiorganizational systems in public administration*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.1, No.1, p.5-18.
- Lee, Myung Suk. (2003) **Conceptualizing the New Governance : A New Institution of Social Coordination**. Présentation effectuée au «Institutional Analysis and Development Mini-Conference», May 3rd and 5th, 2003, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University, Bloomington, Indiana USA.
- Lewis, Paul A. (2002) Agency, Structure and Causality in Political Science: A Comment on Sibeon. **Politics**, Vol.22, No.1, p.17-23.
- Lowndes, Vivien et Chris Skelcher (1998) *The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance*. **Public Administration**, Vol.76, p.313-333.
- Malone, Thomas W. et Kevin Crowston (1994) *The interdisciplinary study of coordination*. **ACM Computing Surveys**, Vol.26, No.1, p.87-119.
- March, James G et Johan P. Olsen (1989) **Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics**. New York, London: The Free Press.
- Mintzberg, Henry. (1982) **Structure et dynamique des organisations**. Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Éditions Agence d'Arc.
- Oliver, Amalya L. et Mark Ebers (1998) *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships*. **Organization studies**, Vol.19, No.4, p.549-583.
- Orlikowski, Wanda J. (2002) *Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*. **Organization Science**, Vol.13, No.3, p.249-273.
- Perrow, Charles. (1986) **Complex Organizations. A Critical Essay (third edition)**. New York : Random House.
- Peters, Guy B. (1998) *Managing horizontal government: The politics of co-ordination*. **Public Administration**, Vol.76, p.295-311.
- Peters, Guy B. et Jon Pierre. (1998) *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*. **Journal Of Public Administration Research and Theory**, Vol.8, No.2, p.233-261.
- Reckwitz, Andreas. (2002) *Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing*. **European Journal of Social Theory**, vol.5, no.2, pp.243-263.
- Reed, Michael I. (2003) *The Agency/Structure Dilemma in Organization theory. Open Doors and Brick Walls* in Tsoukas, Haridimos et Christian Knudsen (eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, p.289-309.
- Reed, Michael I. (1997) *In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis*. **Organization Studies**, Vol.18, No.1, p.21-42.

- Reed, Michael I (1990) *The labour process perspective on management organization: a critique and a reformulation* in Hassard, John et Denis Pym (ed.) **The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives**. London et New York, Routledge, pp.63-82.
- Reed, Michael I. (1989) **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf.
- Rhodes, R.A.W. (1996) *The New Governance: Governing without Government*. **Political Studies**, Vol. XLIV, p.652-667.
- Santos, Filipe M. et Kathleen M. Eisenhardt (2005) *Organizational Boundaries and Theories of Organization*. **Organization Science**, Vol.16, No.5, p.491-508.
- Schatzki, Theodor R., Karin Knorr Cetina et Eike Von Savigny (ed.). (2001) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York et London, Routledge, pp.17-28.
- Séguin, Francine et Jean-François Chanlat (1983) **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. (Tome 1 Les théories de l'organisation)**. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Sibeon, Roger (1999) *Agency, Structure, and Social Change as Cross-Disciplinary Concepts*. **Politics**, Vol.19, No.3, p.139-144.
- Sil, Rudra. (2000). *The foundations of eclecticism: The epistemological status of agency, culture, and structure in social theory*. **Journal of Theoretical Politics**, Vol.12, No.3, p.353-387.
- Sydow, Jörg (2002) *Inter-organizational relations* in Arndt Sorge (ed.) **Organization**. London : Thomson Learning, p.127-144.
- Turner, Jonathan H. (1988) **A Theory of Social Interaction**. Stanford, Stanford University Press.
- Walsh, James P, Alan D.Meyer et Claudia Bird Schoonhoven (2006) *A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations*. **Organizations Science**, Vol.17, No.5, p.657-671.
- Weber, Max. (1995) **Économie et société (Tome 1) Les catégories de la sociologie**. Paris, Presses Pocket (première partie du Tome 1 paru chez Plon, 1971).
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. **Organization Science**, Vol.16, No.4, p.409-421.
- Weik, Eike (2006) *Working relationships. A Meta-view on structure and agency*. **Theory and Science**, Vol.7, No.1, <http://theoryandscience.icaap.org/content/vol7.1/weik.html> (Page consultée le 15 août 2006).
- Weiss, Janet A. (1981) *Substance vs. symbol in administrative reform: The case of human services coordination*. **Policy Analysis**, p.21-45
- Whittington, Richard (2006) *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. **Organization Studies**, Vol.27, No.5, p.613-634.
- Yin, Robert K. (1989) **Case Study Research. Design and Methods**. (vol. 5) Thousand Oaks: Sage Publications.

Bibliographie de l'échantillon

1.0 La coordination interorganisationnelle (2000-2006)

1.1 La coordination interorganisationnelle en pratique (2000-2006)

(1) Bechky, Beth A. (2006) *Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations*. **Organization Science**, Vol.17, No.1, p.3-21.

(2) Bowen, René et Tharsi Taillieu (2004) *Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence : Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management*. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol.14, No.3, p.137-153.

(3) Comfort, Louise K., Mark Dunn, David Johnson, Robert Skertich et Adam Zagorecki (2004) *Coordination in complex systems: Increasing efficiency in disaster mitigation and response*. **International Journal of Emergency Management**, Vol.2, No.1-2, p.62-80.

(4) Kellogg, Katherine C., Wanda J. Orlikowski, JoAnne Yates (2006) *Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations*. **Organization Science**, Vol.17, No.1, p.22-44.

(5) Kettl, Donald F. (2003) *Contingent coordination : Practical and theoretical puzzles for Homeland Security*. **American Review of Public Administration**, Vol.33, No.3, p.253-277.

(6) McChesney, Ian R. et Séamus Gallagher (2004) *Communication and co-ordination practices in software engineering projects*. **Information and Software Technology**, Vol.46, p.473-479.

(7) Puonti, Anne (2004) *Searching for synchrony. Negotiating schedules across organizations involved in investigating economic crime*. **Public Management Review**, Vol.6, No.1, p.55-74.

(8) Saint-Pierre, Michèle, Daniel Reinharz et Jacques-Bernard Gauthier (2006) *Organizing the public health-clinical health interface : Theoretical bases*. **Medicine, Healthcare and Philosophy**, Vol.9, No.1, p.97-106.

(9) Schmidt, Kjeld et Ina Wagner (2004) *Ordering Systems: Coordinative Practices and Artifacts in Architectural Design and Planning*. **Computer Supported Cooperative Work**, Vol.13, No.5-6, p.349-408.

(10) Tranfield, D., A Rowe, P.K. Smart, R. Levene, P. Deasley et J. Corley (2005) *Coordinating for service delivery in public-private partnerships and private finance initiative construction projects: early findings from an exploratory study*. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**. Vol.219, No.1, p.165-175.

1.2 La coordination interorganisationnelle en général (2000-2006)

(11) Appleman, Jacco, Étienne Rouwette et Sajda Qureshi (2002) *The Dynamics of Negotiation in a Global Inter-Organizational Network: Findings from the Air Transport and Travel Industry*. **Group Decision and Negotiation**, Vol.11, No.2, p.145-163.

(12) Bachmann, Reinhardt (2003) *The Coordination of Relations Across Organizational Boundaries*. **International Studies of Management and Organization**, Vol.33, No.2, p.7-21.

- (13) Beamish, Thomas D. (2002) *Waiting for Crisis: Regulatory Inaction and Ineptitude and the Guadalupe Dunes Oil Spill*. **Social Problems**, Vol.49, No.2, p.150-177.
- (14) Berman, Evan M. et Ronnie L. Korosec (2005) *Planning to Coordinate and Coordinating The Plan. Evidence From Local Governments*. **American Review of Public Administration**, Vol.35, No.4, p.380-401.
- (15) Blumenberg, Evelyn (2002) *Planning for the Transportation Needs of Welfare Participants. Institutional Challenges to Collaborative Planning*. **Journal of Planning Education and Research**, Vol.22, No.2, p.152-163.
- (16) Erridge, Andrew et Jonathan Greer (2002) *Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations*. **Public Administration**, Vol.80, No.3, p.503-522.
- (17) Fleury, Marie-Josée, Céline Mercier et Jean-Louis Denis (2002) *Regional planning implementation and its impact on integration of a mental health care network*. **International Journal of Health Planning and Management**, Vol.17, No.4, p.315-332.
- (18) Gittell, Jody Hoffer et Leigh Weiss (2004) *Coordination networks within and across organizations*. **Journal of Management Studies**, Vol.41, No.1, p.127-153.
- (19) Kapucu, Naim (2006) *Interagency Communication Networks During Emergencies. Boundary Spanners in Multiagency Coordination*. **American Review of Public Administration**, Vol.36, No.2, p.207-225.
- (20) Keast, Robyn et Kerry Brown (2002) *The Government Service Delivery Project. A Case Study of the Push and Pull of Central Government Coordination*. **Public Management Review**, Vol.4, Issue 4, p.439-459.
- (21) Lakemond, Nicolette, Christian Berggren et Arjan van Weele (2006) *Coordinating supplier involvement in product development projects: a differentiated coordination typology*. **R&D Management**, Vol.36, No.1, p.55-66.
- (22) Lam, Wai Fung (2005) *Coordinating the Government Bureaucracy in Hong Kong: An Institutional Analysis*. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**. Vol.18, No.4, p.633-654.
- (23) Legler, Ray et Thomas Reischl (2003) *The Relationship of Key Factors in the Process of Collaboration. A Study of School-to-Work Coalitions*. **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.39, No.1, p.53-72.
- (24) Nooteboom, Bart (2000) *Institutions and Forms of Co-Ordination in Innovation Systems*. **Organization Studies**, Vol.21, No.5, p.915-939.
- (25) Parhankangas, Annaleena, David Ing, David L. Hawk, Gosia Dane et Marianne Kosits (2005) *Negotiated Order and Network Form Organizations*. **Systems Research and Behavioral Science**, Vol.22, Issue 5, p.431-452.
- (26) Raab, Jörg et H. Brinton Milward (2003) *Dark Networks as Problems*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.13, No.4, p.413-439.

(27) Sabherwal, Rajiv (2003) *The evolution of coordination in outsourced software development projects: a comparison of client and vendor perspectives*. **Information and Organization**, Vol.13, No.3, p.153-202.

(28) Schlossberg, Marc (2004) *Coordination as a strategy for serving the transportation disadvantaged. A comparative framework of local and state roles*. **Public Works Management and Policy**, Vol.9, No.2, p.132-144.

(29) Venkatraman, N. et Chi-Hyon Lee (2004) *Preferential Linkage and Network Evolution: A Conceptual Model and Empirical Test In The U.S. Video Game Sector*. **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.6, p.876-892.

(30) Zollo, Maurizio, Jeffrey J. Reuer et Harbir Singh (2002) *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*. **Organization Science**, Vol. 13, No.6, p.701-713.

2.0 Les arrangements interorganisationnels : quelques synthèses disponibles sur l'état actuel des recherches (2000-2006)

(31) Sloper, Patricia (2004) *Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services*. **Child: Care, Health and Development**, Vol.30, No.6, p.571-580.

(32) Agranoff, Robert et Michael McGuire (2001) *Big Questions in Public Network Management Research*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.11, No.3, p.295-326.

(33) Barringer, Bruce R. et Jeffrey S. Harrison (2000) *Walking a Tightrope : Creating Value Through Interorganizational Relationships*. **Journal of Management**, Vol.26, No.3, p.367-403.

(34) Berry, Frances S., Ralph Brower, Sang Ok Choi, Wendy Xinfang Goa, Heesoun Jang, Myungjung Kwon et Jessica Word (2004) *Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities*. **Public Administration Review**, Vol.64, No.5, p.539-552.

(35) Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, Wenpin Tsai (2004) *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*. **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.6, p.795-817.

(36) Mandell, Myrna P. et Toddi A. Steelman (2003) *Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies*. **Public Management Review**, Vol.5, No.2, p.197-224.

(37) Mitchell, Shannon M. et Stephen M. Shortell (2000) *The Governance and Management of Effective Community Health Partnerships: A Typology for Research, Policy, and Practice*. **The Milbank Quarterly**, Vol.78, No.2, p.241-289.

(38) Selsky, John W. et Barbara Parker (2005) *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*. **Journal of Management**, Vol.31, No.6, p.849-873.

(39) 6, Perri (2004) *Joined-Up Government in the Western World in Comparative Perspective: A Preliminary Literature Review and Exploration*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.14, No.1, p.103-138.

(40) Whitley, Richard (2006) *Project-based firms: new organizational form or variations on a theme?* **Industrial and Corporate Change**, Vol.15, No.1, p.77-99.

(41) Wildridge, Valerie, Sue Childs, Lynette Cawthra and Bruce Madge (2004) *How to create successful partnerships – a review of the literature.* **Health Information and Libraries Journal**, Vol.21, No.s1, p.3-19.

3.0 Les arrangements interorganisationnels : quelques caractéristiques (2000-2006)

3.1 Les façons de faire dans un arrangement interorganisationnel (2000-2006)

(42) Agranoff, Robert et Michael McGuire (2004) *Another Look at Bargaining and Negotiating in Intergovernmental Management.* **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.14, No.4, p.495-512.

(43) Dorado, Silvia et Peter Vaz (2003) *Conveners as champions of collaboration in the public sector: A case from South Africa.* **Public Administration and Development**, Vol.23, No.2, p.141-150.

(44) Everett, Jeffery et Tazim B. Jamal (2004) *Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice.* **Journal of Management Inquiry**, Vol.13, No.1, p.57-78.

(45) Huxham, Chris (2003) *Theorizing Collaboration Practice.* **Public Management Review**, Vol.5, No.3, p.401-403

(46) Page, Stephen (2003) *Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration.* **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.13, No.3, p.311-340.

(47) Parker, Barbara et John W. Selsky (2004) *Interface Dynamics in Cause-Based Partnerships: An Exploration of Emergent Culture.* **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol.33, No.3, p.458-488.

(48) Skelcher, Chris, Navdeep Mathur et Mike Smith (2005) *The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy.* **Public Administration**, Vol.83, No.3, p.573-596.

(49) Vangen, Siv et Chris Huxham (2003) *Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers.* **British Journal of Management**, Vol.14, No.S1. p. S61-S76.

(50) Williams, Paul (2002) *The competent boundary spanner.* **Public Administration**, Vol. 80, No.1, p.103-124.

(51) Lawrence, Thomas, Cynthia Hardy et Nelson Phillips (2002) *Institutional effects of interorganizational collaboration : The emergence of proto-institutions.* **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.1, p.281-290.

3.2 Les arrangements interorganisationnels en action (2000-2006)

(52) van Bueren, Ellen M., Erik-Hans Klijn et Joop F.M. Koppenjan (2003) *Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective.* **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.13, No.2, p.193-212.

- (53) Butterfield, Kenneth D., Richard Reed et David J. Lemak (2004) *An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective*. **Business and Society**, Vol.43, No.2, p.162-195.
- (54) Diani, Mario et Ivano Bison (2004) *Organizations, coalitions, and movements*. **Theory and Society**, Vol.33, No.3-4, p.281-309.
- (55) Faerman, Sue R., David P. McCaffrey et David M. Van Slyke (2001) *Understanding Interorganizational Cooperation: Public-Private Collaboration in Regulating Financial Market Innovation*. **Organization Science**, Vol.12, No.3, p.372-388.
- (56) Imperial, Mark T. (2005) *Using Collaboration as a Governance Strategy. Lessons From Six Watershed Management Programs*. **Administration & Society**, Vol.37, No.3, p.281-320.
- (57) Isett, Kimberley Roussin et Keith G. Provan (2005) *The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.15, No.1, p.149-165.
- (58) Keast, Robyn, Myrna P. Mandell, Kerry Brown et Geoffrey Woolcock (2004) *Network Structures: Working Differently and Changing Expectations*. **Public Administration Review**, Vol.64, No.3, p.363-371.
- (59) Lubell, Mark, Mark Scheider, John T Scholz et Mihriye Mete (2002) *Watershed Partnerships and the Emergence of Collective Action Institutions*. **American Journal of Political Science**, Vol.46, No.1, p.148-163.
- (60) Takahashi, Lois M. et Gayla Smutny (2002) *Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and the Demise of Social Service Partnerships*. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, Vol.31, No.2, p.165-185.
- (61) Thacher, David (2004) *Interorganizational Partnerships as Inchoate Hierarchies. A Case Study of the Community Security Initiative*. **Administration and Society**, Vol.36, No.1, p.91-127.
- (62) Tomlinson, Frances (2005) *Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership*. **Organization Studies**, Vol.26, No.8, p.1169-1188.
- (63) Hardy, Cynthia, Nelson Phillips et Thomas Lawrence (2003) *Resource, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration*. **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.2, p.321-347.
- (64) Contandriopoulos, Damien, Jean-Louis Denis, Ann Langley et Annick Valette (2004) *Governance structures and political processes in a public system : lessons from Quebec*. **Public Administration**, Vol.82, NO.3, p.627-655.

Les annexes

Avertissement :

Les tableaux de ces annexes fournissent un aperçu de différentes tendances. D'un côté, les catégories dont ils sont composés ne sont pas mutuellement exclusives ; et de l'autre, ils ne visent pas l'exhaustivité mais bien l'illustration de tendances avec un souci de rigueur ainsi qu'une exigence de minutie.

Annexe 1.0 Deux piliers de notre analyse, notre grille et la logique d'analyse

Cette annexe présente le tableau dont nous discutons à l'introduction, notre grille d'analyse ainsi que notre logique d'analyse structurationniste.

Tableau A1.0 L'action et la structure : un panorama de quelques expressions récentes pour les décrire

	Sociologie	Science politique et relations internationales	Théorie des organisations
Action	<p>(1) Fuchs (2001): consciousness, awareness, free will, reflexivity, reason, intentions, purpose, goal, meaning, conversations, lifeworlds, persons, micro, understanding Adjectifs: Flexible, interpretive, imaginative</p> <p>(2) Hays (1994): freedom, active, individual, choice, human action, human empowerment, voluntarism Adjectifs: Contingent, random, creative, unstructured, internal, subjective, individual, ideal,</p> <p>(3) Alexander (1992): actors (persons who act), agency (human freedom, free will), agents (those who exercise free will), self control, autonomy, voluntarism</p>	<p>(1) Lewis (2002): voluntarism, construction of society, capacity to act upon a situation, formulate and implement decision, people or organizations,</p> <p>(2) Sil (2000): individuals, choice, methodological individualism</p> <p>(3) Sibeon (1999): capacity to act upon a situation, actors individuals, autonomy, creative, construction of the world, subjectivity</p> <p>(4) Hay (1995): autonomy, control, knowledgeability, choice, intentions, humans, Adjectif: Active</p>	<p>(1) Weik (2006)⁴³: actors, social conduct, transformative capacity, subjectivity, human being, communication, meaning, agents'endowments or characteristics, body mind, free will, choice, capability, intention, purpose</p> <p>(2) Reed (2003): human aspirations, social action</p> <p>(3) Reed (1997): human activity, make a difference, transformative capacity</p>
Structure	<p>(1) Fuchs (2001): systems, situation, interaction order, organizations, networks, macro, explaining Adjectifs: Impersonal, external, objective</p> <p>(2) Hays (1994): constraint, determinism, static, collective, institutions, material circumstances, social relations, natural resources, system or modes of production, social order Adjectifs: Systematic, patterned, objective, hard, external, publicly accessible, open to scientific observation, objective, constraining, enabling, empowering</p> <p>Culture: subjective, ideal, soft, internal, hidden, interpretation</p> <p>(3) Alexander (1992): conditions, culture, environments, social systems, determinism, shared knowledge</p>	<p>(1) Lewis (2002): determinism, construction of people, conditions in which actors operate, social norms, rules, facilitation and constraint on action</p> <p>(2) Sil (2000): positions, roles, identities, social relations, methodological collectivism</p> <p>(3) Sibeon (1999) : social world, construction of human beings, determinism, culture, (political) institutions, systems, social contexts, objectivity</p> <p>(4) Hay (1995): settings, contexts, currents, constraints, positions, social relations Adjectif: Constraining</p>	<p>(1) Weik (2006): conditions, objectivity, constraints, social forces, social relations, shared knowledge, routines, generalisations, rules and resources, constraints or tools for action, reciprocal expectations, Adjectifs: Repetitive, normative aspects, constraining, enabling</p> <p>(2) Reed (2003): hidden structures, structural constraints</p> <p>(3) Reed (1997): social context, constraint, objective structural conditions, limits, regulation</p>

Remarque : Ces traits sont tirés de la discussion précédant la problématique des chercheurs. Autrement dit, ce tableau ne présente pas les conceptions que ces chercheurs ont de ces deux notions, mais bien celles qu'ils ont tirées de leur examen de la documentation.

⁴³ L'article de Weik (2006) est tiré d'une revue interdisciplinaire s'intéressant aux liens entre la théorie, la science et le changement social. Nous le présentons dans la colonne théorie des organisations car cet auteur, comme l'indique son affiliation universitaire, relève de ce champ disciplinaire.

Notre grille d'analyse

Les principaux éléments composant notre grille d'analyse sont exposés à l'aide des trois thèmes suivants (ils sont précisés à l'annexe 3.0) :

(1) Les caractéristiques de l'article

- L'année de publication
- Le nombre d'auteurs
- L'origine des auteurs (le pays de l'affiliation universitaire)
- La revue dans laquelle il a été publié
- Le type d'article (il repose sur une recherche de nature empirique ou théorique)

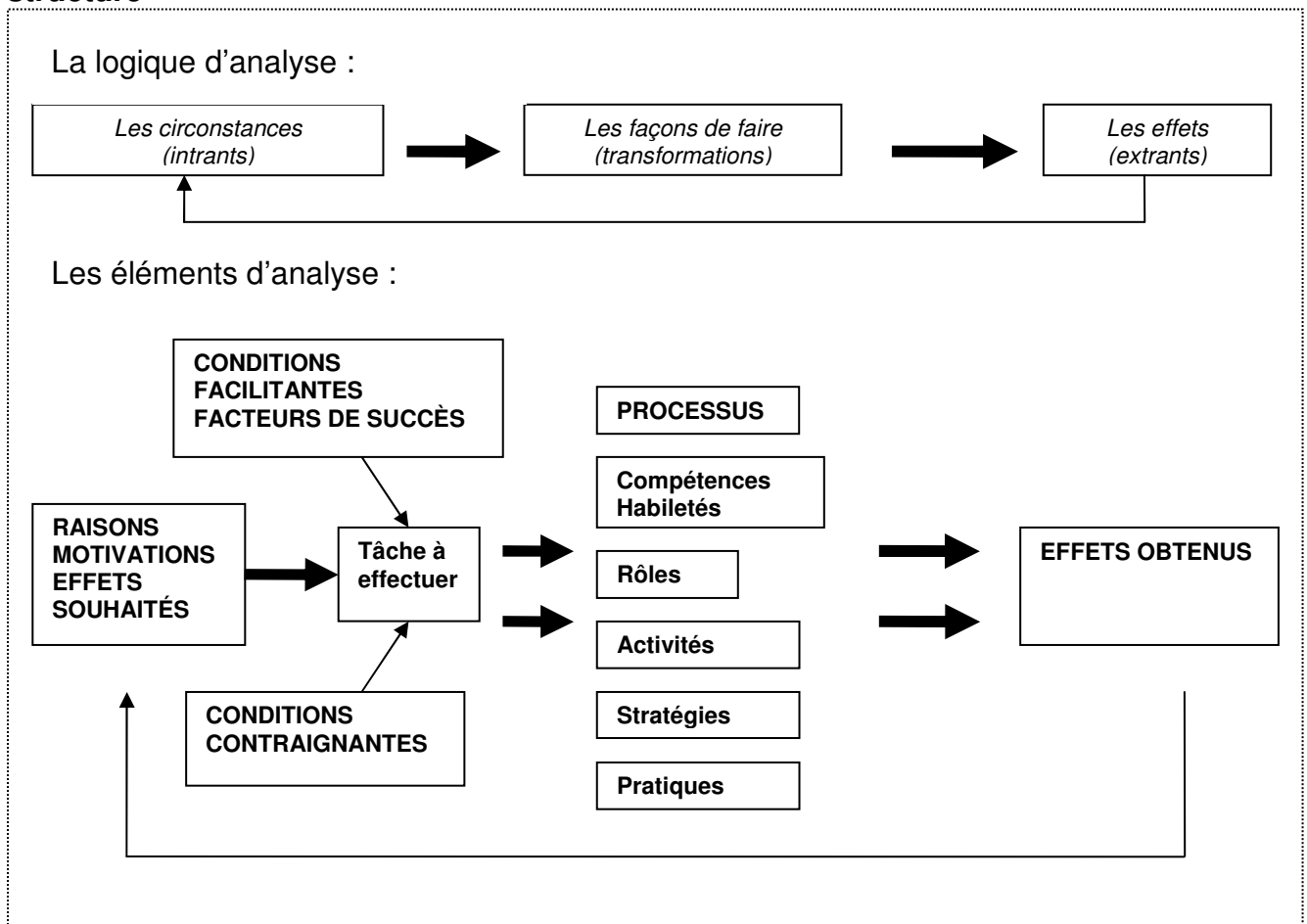
(2) Les caractéristiques plus objectives de la recherche

- Le terrain (la localisation géographique de la recherche)
- Le(s) secteur(s) d'activités économiques de la recherche
- Le domaine de politiques publiques ou le secteur industriel dans lequel la recherche a été effectuée (les biens ou services produits)
- Le type d'arrangements interorganisationnels étudiés
- Les aspects méthodologiques de la recherche
- La méthodologie
 - Le courant méthodologique
 - Les techniques d'observation
 - Le nombre d'entrevues
 - Le nombre d'entrevues avec des gestionnaires
 - Le nombre d'entrevues avec des non gestionnaires
 - La validité et la fiabilité des résultats

(3) Les caractéristiques plus subjectives de la recherche (soit celles impliquant plus d'interprétation de notre part)

- La visée de la recherche (objectifs)
- L'angle de la recherche (la lunette d'approche)
- L'unité d'analyse (le focus empirique de la recherche)
- La logique explicative ou causale des chercheurs
- Le niveau d'analyse de la recherche
- Les lacunes que la recherche tente de surmonter
- Les théories utilisées
- Les raisons, motivations liées aux AI et à la CI
- Les effets liés aux AI et à la CI
- Les facteurs liés aux AI et à la CI
- Les conditions et circonstances associées aux AI et à la CI
- Les processus associés aux AI et à la CI
- La conception de la coordination
- Les idées ou résultats de recherche intéressants

Figure 1.0 Une logique structurationniste d'analyse : la coordination interorganisationnelle comme processus de transformation entre l'action et la structure



Remarques :

- (1) Cette figure regroupe deux sections : le haut de la figure (en italique) illustre la logique d'analyse ; alors que le bas regroupe les éléments d'action et de structure identifiés dans les documents.
- (2) Dans la partie du haut, les termes en majuscule sont plutôt liés à la notion de structure alors que ceux qui en sont en minuscule relèvent de celle de l'action.
- (3) La case tâche à effectuer est une catégorie implicite de notre analyse : dans les travaux examinés, les organisations en présence se coordonnent toujours pour accomplir quelque chose. Cette case reflète notre prémisse suivant laquelle la CI permet de réaliser une tâche ou un projet conjoint.
- (4) Nous lions les cases processus (un élément de structure) et pratiques (un hybride action et structure) aux façons de faire parce que cela reflète leur usage dans la documentation : les processus et pratiques qui y sont exposés impliquent souvent des activités dans des conditions particulières.

Annexe 2.0 Le tableau des éléments « quantifiables »

Cette annexe expose le tableau ayant servi au calcul des fréquences.

Tableau analytique présentant certaines données « brutes »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Année	06	04	04	06	03	04	04	06	04	05	02	03	02	05	02	02	02	04	04	02	
Auteurs	1	2	5	3	1	2	1	3	2	6	3	1	1	2	1	2	3	2	1	2	
Orig.	US	Belg	US	US	US	UK	Fin	Ca	Daau	UK	Hol	UK	US	US	US	UK	Ca	US	US	Aus	
Terrain	US	NIL	US	US	NIL	UK	Fin	NIL	Aut	UK	Div	NIL	US	US	US	UK	Ca	US	US	Aus	
Secteur	PR	PPC	PU	PR	PU	PR	PP	PU	PP	PP	PR	PP	PPC	PU	PU	PP	PU	PP	PPC	PU	
Revue	Os	Jcasp	Ijem	Os	Arpa	Ist	Pmr	Mhp	Cscw	Jem	Gdn	Ismo	Sp	Arpa	Jper	Pa	Ijhm	Jms	Arpa	Pmr	
Domaine	Ciné	Env	Cris	Pub	Séc	Log	crim	SSS	arch	cons	traéri	NIL	Cris	Div	trass	Four	Sss	Sss	Cris	Gin	
Unit.anal	P	P	Sspa	P	Ssa	P	Spaa	Sdaa	P	Sfaa	Sdaa	Sdfa	Ssaa	Asf	Sfra	Src	Scdsa	Ssaa	Scra	Scsa	
Type de AI	Sipr	Sicpr	Si	Sipr	Si	Sipr	Sic	Sir	Sicpr	Sippr	Sir	Siri	Siri	Ri	Ri	Sip	Sir	Sir	Sir	Sirpr	
Angle	OP	OM	OD	OP	OD	OP	OP	OP	OD	OP	OP	OD	OM	OP	OD	OP	OD	OP	OD	OP	
Visée	ED	ED	EE	ED	EE	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	
Type art	E	T	E	E	T	E	E	T	E	E	E	T	E	E	E	E	E	E	E	E	
Perspectiv	C	FC	FC	C	FC	I	C	C	C	FC	FC	R	C	FPo	FC	FC	FC	FC	FC	FC	
Logique	AS	sa	AS	AS	sa	AS	sa	AS	sa	Sa	sa	AS	AS	as	as	sa	AS	as	Sa	sa	
Niv.analys	CP	CC	CO	CP	CO	CP	Iio	Iio	CP	Is	CC	CO	CO	Is	I	Isi	Isio	Isio	Isio	CP	
Métho	amep	NIL	ams	amp	Cu	amp	Cme	Cu	amp	amp	Ra	NIL	Cue	Am	Am	Cm	Cu	Cu	Am	Cu	
Courant	QL	NIL	QL	QL	NIL	QL	QL	NIL	QL	QL	QL	NIL	QL	2Q	QN	QL	QL	QL	QL	2Q	QL
Tec d'obs	Oea	NIL	E	Oea	NIL	essa	Oess	NIL	Oea	Ess	Oefa	NIL	Oea	Qess	Qfe	E	Ea	E	Ea	Efa	
N entrev	Isio	NIL	35	100	NIL	Iio	Iio	NIL	Iio	7	70+	NIL	39	16	98	21	143	15	43	10	
N de gest	NIL	NIL	28	19	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	7	10+	NIL	X	218	98y	21	X	X	X	X	
N dengest	X	NIL	NIL	81	NIL	X	X	NIL	X	C	1+	NIL	X	NIL	?	NIL	X	X	X	X	
Val-fiab	G	NA	GL	GL	NA	GFL	G	NA	G	GF	GF	NA	G	IF	G	G	GF	G	GI	GF	

Tableau analytique présentant certaines données « brutes » (suite)

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Année	06	05	03	00	05	03	03	04	04	02	04	01	00	04	04	03	00	05	04	06
Auteurs	3	1	2	1	5	2	1	1	2	3	1	2	2	7	4	2	2	2	1	1
Orig.	Suho	Hk	US	Hol	Caus	Alus	US	US	US	Frus	UK	US	US	US	US	US	US	US	UK	UK
Terrain	Itsu	Hk	US	NIL	NIL	NIL	Usin	US	US	US	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
Secteur	PR	PU	PPC	PP	PR	PP	PR	PPC	PR	PR	PU	PU	PR	PU	PPC	PPC	PU	PPC	PU	PR
Revue	Rdm	G	Jabs	Ost	Srbs	Jpart	Io	Pwm	Amj	Os	C	Jpart	Jm	Par	Amj	Pmr	Mq	JM	Jpart	Icc
Domaine	Dévp	Gin	Édu	Inno	Log	Div	Log	Tran	Jeux	biote	Sss	Div	Div	Div	Div	Div	Sss	Div	Div	Div
Unit.anal	Aasf	Ssda	Spfa	Ssra	Ssra	Ssra	Aasfr	Spc	Srfa	Spfa	Spfa	Spdfa	Ssrf	Ssda	Sfpa	Sfas	Sfpa	Spa	Sscfa	Spfc
Type de AI	Sipr	Sic	Sicp	Siri	Sir	Sir	Sipr	Siri	Sir	Sla	Si	Sir	Ri	Sir	Sir	Siri	Sip	Sip	Siri	Sipr
Angle	OP	OD	OD	OD	OD	OD	OP	OD	OD	OD	OD	OD	OD	OM	OM	OM	OP	OM	OD	OD
Visée	ED	ED	EE	ED	ED	ED	ED	ED	EE	EE	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Type art	E	E	E	T	T	T	E	E	E	E	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Perspectiv	FC	FC	FPo	FC	FC	FC	FC	FC	FPo	FPo	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC
Logique	sa	sa	sa	sa	sa	sa	as	as	sa	Sa	as	sa	sa	AS	AS	sa	Sa	sa	Sa	sa
Niv.analys	Iio	CO	Isi	CO	CO	CO	Isio	Isi	CO	Isi	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO
Métho	Cmp	Cu	Am	NIL	NIL	Cm	Cmp	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Am
Courant	QL	QL	QN	NIL	NIL	NIL	QL	QL	QN	QN	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
Tec d'obs	E	E	ES	NIL	NIL	NIL	Ess	Eaf	A	Q	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
N entrev	70	NIL	137	NIL	NIL	NIL	33	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
N de gest	X	X	X	NIL	NIL	NIL	30	X	NIL	81	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
N dengest	XC	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	3C	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL
Val-fiab	GF	SN	I	NA	NA	NA	GL	GF	I	I	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Tableau analytique présentant certaines données « brutes » (suite)

	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
Année	04	04	03	04	03	03	04	05	03	02	02	03	04	04	01	05	05	04	02	02	
Auteurs	4	2	2	2	1	1	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	4	4	2	
Orig.	UK	US	US	Caus	UK	US	Usau	UK	Scot	UK	cauk	Hol	US	Ituk	US	US	US	usau	US	US	
Terrain	NIL	US	Afrs	Ca	UK	US	US	UK	Scot	UK	Pal	Hol	US	UK	US	US	US	Aus	US	US	
Secteur	PPC	PU	PP	PPC	PPC	PPC	PrC	PPC	PuC	Pu	C	PP	CPu	C	PP	PPC	PPC	Pu	PPC	C	
Revue	Hilj	Jpart	Pad	Jmi	Pmr	Jpart	Nvsq	Pa	Bjm	Pa	Amj	Jpart	Bs	Ts	Os	As	Jpart	Par	Ajps	Nvsq	
Domaine	Sss	Gin	Fin	Crien	Div	SSS	Div	Div	Div	Div	SSS	Env	Env	Div	Fin	Env	SSS	Ss	Env	Sss	
Unit.anal	Spfa	Assc	P	Sspra	P	Assrp	P	P	Aasp	Acsr	Sfpra	Srfa	Srfa	Sdf	Spfa	Aspd	Sra	Aasp	Spfa	Sfpa	
Type de AI	Sip	Siri	Siepr	Sic	Sic	Sic	Sippr	Sic	Sip	Ric	Sieri	Sir	Sic	Sir	Sic	Sier	Siri	Sirpr	Sip	Sip	
Angle	OD	OD	OP	OM	OP	OP	OP	OM	OP	OM	OD	OM	OD	OD	OP	OP	OD	OP	OD	OD	
Visée	S	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	ED	EE	ED
Type art	T	T	E	E	T	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Perspectiv	FC	FC	P	IP	C	FC	C	PoI	C	FC	C	FC	FPo	FPo	FC	FC	FPo	FC	FPo	FC	
Logique	sa	sa	as	AS	AS	sa	AS	as	AS	sa	AS	AS	as	sa	AS	as	sa	sa	as	sa	
Niv.analys	CO	Isi	P	CC	Isio?	Isio?	Ii	Isi	Isi	Isio	Isio?	CO	Is	Isi?	CC	Isio?	CO	Isi	CO	CC	
Métho	Am	Am	Ra	Cu	Rae	Am	Cm	Cm	Rae	Am	Cm	Am	Am	Am	Cu	Cm	Am	Cu	Am	Cu	
Courant	NIL	NIL	QL	QL	QL	QL	QL	2Q	QL	2Q	QL	2Q	QL	QL	QL	QL	2Q	QL	QN	QL	
Tec d'obs	NIL	NIL	Oa	Oea	O	Essa	Es	qoea	O	QE	Ea	Qea	Es	E	Essa	Ea	QE	Essfa	A	Oa	
N entrev	NIL	NIL	NIL	14	NIL	40	NIL	50	NIL	15	?	?	15	258	21	200	X	5+	NIL	NIL	
N de gest	NIL	NIL	NIL	X	X	X	X	X	13Y	506	9Y+	X	15	X	X	X	X	5+	NIL	X	
N dengest	NIL	NIL	NIL	4+	X	X	NIL	X	X	10	X	X	X	X	X	?	NIL	NIL	NIL	X	
Val-fiab	NA	NA	GC	G	G?	GL	G	GI	G	GL	GL	GI	GL	G	G	GF	I	G	I	G	

Tableau analytique présentant certaines données « brutes » (suite et fin)

	61	62	63	64
Année	04	05	03	04
Auteurs	1	1	3	4
Origi.	US	UK	Cauk	Cafr
Terrain	US	UK	Pal	Ca
Secteur	PuC	PuC	C	Pu
Revue	As	Ost	Jms	Pa
Domaine	Séc	Réfu	SSS	SSS
Unit.anal	P	Aasr	Sfpra	Sdpa
Type de AI	Sipr	Sippr	Sicr	Si
Angle	OP	OP	OD	OD
Visée	ED	ED	ED	ED
Type art	E	E	E	E
Perspectiv	P	C	C	FC
Logique	sa	as	as	Sa
Niv.analys	Isio?	Isi	Isio?	CC
Métho	Cu	Cu	Cm	Cm
Courant	QL	QL	QL	QL
Tec d'obs	Oea	Oea	Oea	Oea
N entrev	X	13	?	49
N de gest	?	2+	9Y+	C
N dengest	?	?	?	?
Val-fiab	GFCL	G	GL	GL

Annexe 3.0 Les éléments de la grille d'analyse

Notre grille d'analyse est de nature à la fois « quantitative » et « qualitative ». Par nature quantitative, nous entendons que nous pouvons associer à chacun de ces éléments des fréquences; tandis, que les aspects qualitatifs impliquent une description plus détaillée du contenu ne pouvant être réduite à des fréquences. Les données brutes de notre analyse quantitative sont présentées au tableau de l'annexe 2.0; les données de notre analyse qualitative sont présentées aux annexes 4.0, 5.0 et 6.0.

(A) Les éléments plus quantitatifs (soit la légende du tableau de l'annexe 2.0)

- (1) Année : l'année de publication de l'article.
- (2) Auteurs : le nombre de chercheurs ayant participé à la rédaction de l'article.
- (3) Origine : le pays de l'affiliation universitaire des chercheurs : AFS réfère à Afrique du Sud et FR à France ; CA à Canada, US à États-Unis ; UK à Grande-Bretagne, Scot (ou Sc) à Écosse, etc. Il peut également y avoir certaines combinaisons pour les articles dont les auteurs proviennent de différents pays, par exemple, Suho signifie Suède et Hollande, Alus (Allemagne et États-Unis), Usin (États-Unis et Inde).
- (4) Terrain : la localisation géographique du terrain effectué (les définitions précédentes s'y appliquent de la même façon).
- (5) Secteur : le secteur d'activités économiques : PU réfère à Public, PR à Privé (but lucratif), C à Communautaire (privé à but non lucratif) ; différentes combinaisons sont aussi possibles : PPC (les trois secteurs précédents), PrC (secteur privé et communautaire), PuC (secteur public et communautaire).
- (6) Revue : la revue dans laquelle l'article a été publié, soit les premières lettres des revues par exemple, Ost réfère à Organization Studies ou encore Jpart à Journal of Public Administration Research and Theory (se référer à la bibliographie de l'échantillon pour les autres noms de revues)
- (7) Domaine : le domaine de politiques publiques ou le secteur industriel dans lequel la recherche a été effectuée (les biens ou services produits) : SSS réfère à Santé et services sociaux, Env à Environnement, Cri à Crise, SS à Services sociaux, Tran à Transport, Div à Divers domaines de politiques publiques, Gin à Gouvernement interne (services publiques), Fin à Finance, Log à Logiciels, Séc à Sécurité, etc.
- (8) Unité d'analyse : l'objet empirique examiné par les chercheurs : A réfère à Action et à ses dimensions (Compétences, Activités, Stratégies, etc.) soit AC, AA ou AS ; S à Structure et à ses dimensions (Systèmes, dynamiques, relations, processus, rôles, facteurs, conditions) soit SS, SD, SR, SP, SR SF, SC. ; P à Pratique. Les combinaisons d'action et de structures sont également possibles et sont indiquées également à l'aide des lettres précédentes : il en existe alors deux grandes catégories soit les combinaisons à dominante structure (celles qui sont identifiées par un S majuscule) et les combinaisons à dominante action (par un A majuscule). Par exemple, Assrp réfère à une combinaison à dominante action où l'on retrouve des éléments d'action (s : stratégies), et des éléments structurels (srp : structure-relations-processus) ; ou encore Sfdra, une combinaison à dominante structure où l'on retrouve des éléments de structure (Sf : structure, facteurs), et des éléments d'action (a : activités).
- (9) Type d'AI : le type d'arrangements interorganisationnels étudié : SI réfère à Système Interorganisationnel ; SIC réfère à la Collaboration comme système interorganisationnel ; SIR à Réseau ; SIAS à Alliance stratégique ; SIP à Partenariat ; SIPR aux organisations par Projet ; et RI aux Relations Interorganisationnelles.
- (10) Angle : la lunette d'approche des chercheurs : OP réfère à une Observation au niveau des Participants, ou une observation micro; OD à une Observation à Distance du phénomène étudié ou une observation macro; OM à une Observation Mixte, soit une lunette combinant les deux formes d'observation précédentes.

(11) Visée : les objectifs poursuivis par les chercheurs : E réfère à Explorer un phénomène, Ex à Expliquer, D à Décrire, EE à Explorer et à Expliquer, ED à Explorer et Décrire et S à Synthétiser la documentation sur un sujet.

(12) Type d'article : le type d'article fait référence à la forme prise par la recherche, soit une recherche Empirique impliquant un terrain, soit des résultats d'une recherche fondant l'article (E); ou encore, une recherche théorique (T).

(13) Perspective : la perspective épistémologique adoptées, de façon implicite ou explicite par les chercheurs; nous retenons cinq de ces perspectives épistémologiques :

(1) le positivisme (Po) : une perspective où il existe une réalité externe indépendante de notre perception et qui observable et mesurable de façon quantitative; le savoir scientifique est vrai, objectif et reflète le réel; celui-ci comprend des régularités universelles et générales que l'on peut appréhender.

(2) le fonctionnalisme (F) : une perspective où chaque entité réelle remplit une fonction en regard de l'ensemble dans laquelle elle s'imbrique (Dortier, 2004); elle privilégie alors l'ordre, le statu quo, la cohésion et néglige l'histoire ainsi que les conflits et contradictions possibles dans la vie sociale (Séguin et Chanlat, 1983); elle implique un individu pouvant manipuler, de façon instrumentale, des éléments ou dimensions de la réalité organisationnelle (Séguin et Chanlat, 1983);

(3) le constructivisme (C) : une perspective où la réalité sociale et ses entités résultent d'un processus de construction auquel l'être humain participe activement en interaction avec autrui (Berger et Luckman, 1967; Dortier, 2004); les perceptions du réel sont des représentations construites (Dortier, 2004); le savoir (scientifique) est de nature à la fois objective et subjective et permet, de façon pragmatique, l'action humaine; l'histoire et le langage joue un rôle cruciale dans cette construction du savoir et de la réalité où il y a une interaction étroite entre la réalité et le chercheur (Berger et Luckmann, 1967);

(4) l'interprétativisme (I) : une perspective où la réalité sociale est assimilée à un texte dont on peut faire l'exégèse ou à un phénomène dont on veut comprendre le sens; le savoir est de nature locale et n'a de sens que dans un contexte particulier, il n'est alors ni objectif ni subjectif.

(5) la phénoménologie (P) : une perspective où l'on cherche à saisir l'essence ou la nature d'un phénomène réel, soit son sens tel que vécu dans l'expérience de la vie quotidienne (Akoun, 1999; Dortier, 2004); la réalité sociale est de nature à la fois rationnelle et affective, pré-existante et en cours, analysée et ressentie; le savoir est de nature à la fois subjective et objective, une quête de la fluidité de la vie quotidienne et de ses fondements (Akoun, 1999).

Ces différentes postures peuvent être combinées. Par ailleurs, un chercheur adopte une position réaliste (R) qui met de l'avant une réalité hiérarchisée (c.-à-d. à plusieurs niveaux), une distinction claire entre l'action et la structure (qui possèdent toutes deux des pouvoirs émergents ou causaux) et un savoir à la fois objectif et subjectif (Reed, 1997 et 2003).

(14) Logique : la logique explicative et/ou causale adoptée par les chercheurs en regard des relations entre l'action et la structure : trois types de relations sont alors possibles : as où l'action constitue la structure; sa où la structure détermine l'action ou encore où elle explique ou implique tel type d'action; AS où l'action et la structure se constituent mutuellement et sont en relation dialectique.

(15) Niveau d'analyse : le niveau d'analyse réfère à un focus sur les individus (I) en tant que gestionnaires de niveau stratégique (IS) et intermédiaires (II) ou des praticiens au niveau des opérations (IO); ou encore à un focus sur les collectifs (C) associés à des projets (CP), à des comités (CC), à des organisations dans leur ensemble ou à des systèmes interorganisationnels (CO).

(16) Méthodologie : étant donné la popularité de la méthode des cas en administration publique et en théorie des organisations, cette catégorie expose sa présence ou non dans les articles : Cas uniques (CU), Cas multiples (CM), AM (Autres approches méthodologiques), S (Simulation), P (projets), E (Ethnographie), Ra (recherche action).

(17) Courant méthodologique : QL réfère à une recherche de courant QuaLitative, QN à une recherche du courant QuaNtitative, et 2Q à une recherche combinant les deux courants précédents.

(18) Techniques d'observation : les techniques d'observations employées dans les recherches fondant les articles : E signifie (entrevues), ES (entrevues structurées), ESS (entrevues semi-structurées), Q (questionnaires), O (observation), A (analyse documentaire), F (focus group); ces lettres sont souvent combinées.

(19) Nombre d'entrevues : la quantité de praticiens interviewés lors de la recherche fondant l'article ou encore le type de participants aux entrevues (se référer à la ligne 15 pour la légende); le signe + indique qu'il y a eu plus de N entrevues lors de la recherche sous-tendant l'article.

(20) Nombre de gestionnaires : le nombre de gestionnaires participant à la recherche est indiqué ; lorsqu'il est suivi d'un Y, ce nombre signifie la quantité d'organisations étudiées (on ne disposait pas du nombre de gestionnaires mais on peut déduire qu'il s'agit de gestionnaires) ; le X signale la présence sans qu'on en connaisse le nombre ; NIL signifie que l'article ne fournit aucune précision quant au nombre et à la nature des participants.

(21) Nombre de non-gestionnaires : le nombre de participants qui ne sont pas gestionnaires est indiqué ; le C réfère à des Clients ; le X signale la présence sans qu'on en connaisse le nombre (il est souvent inclus dans le chiffre indiqué à la ligne supérieure) ; le NIL indique qu'il n'y a pas de participants non-gestionnaires.

(22) Validité-fiabilité : une préoccupation quant à la validité et à la fiabilité des résultats : I signifie Inclus dans procédures statistiques, G (souci de généralisation), F (Feed-back aux participants), C (Compréhension émerge de la perspective des participants), SN (Sujet non mentionné), NA (Non applicable), L (certaines Limites de l'approche méthodologique et/ou des résultats sont précisées). Par souci face aux généralisations, nous entendons des articles qui signalent, entre autres, la nécessité de faire plus de recherches pour valider les résultats, les limites de ce qui est étudié ou encore, les difficultés de généraliser les résultats à partir d'un cas.

N.B. : Dans tous les cas : NIL réfère au fait que l'article ne fournit aucun élément d'information, soit une case vide (c.-à-d. que la catégorie n'est pas applicable) ; le point d'interrogation (?) signale le fait qu'il n'y a pas d'indications explicites mais que l'on peut déduire de l'article la présence possible de certains éléments recherchés.

Les éléments plus qualitatifs (soit les données brutes non présentées)

(23) Les lacunes que la recherche tente de surmonter : les vides indiqués qui fondent la problématique adoptée par les chercheurs.

(24) Les théories utilisées par les chercheurs : l'ancrage des notions et concepts des cadres théoriques utilisés par les chercheurs.

(25) Les raisons, motivations liées aux AI et à la CI : les indications des chercheurs quant aux raisons poussant les individus et/ou les organisations à se coordonner et/ou se regrouper en des AI.

(26) Les effets liés aux AI et à la CI : les conséquences des AI et/ou de la CI.

(27) Les conditions et les circonstances des AI et de la CI : les conditions ou circonstances facilitant ou contraignant les AI et la CI.

- (28) Les facteurs liés aux AI et à la CI : les facteurs de succès des AI et de la CI indiqués dans les recherches.
- (29) Les processus associés aux AI et à la CI : le regroupement des activités des AI et de la CI en phases ou en étapes suivant un cycle.
- (30) Les façons de faire liées aux AI et à la CI : soit les pratiques, activités ou stratégies prenant place ou impliquées dans les AI et la CI.
- (31) La conception de la coordination : la nature attribuée à la coordination (instrumentale, structurelle et processuelle), les définitions proposées et les caractéristiques attribuées par les chercheurs.
- (32) Les idées et résultats de recherche intéressants : tout élément d'information contenu dans les articles faisant progresser notre réflexion et notre problématique.

Annexe 4.0 Les tableaux associés à la section 1.0

Cette annexe présente les douze tableaux annoncés dans la première section de ce relevé de la documentation, soit la section intitulée « La coordination interorganisationnelle en pratique ».

Tableau A4.1 Certaines théories utilisées

Théories critiquées	Numéro des articles
Théories de la contingence et du design organisationnel (par exemple, Thompson, Galbraith)	1, 3, 4, 8, 18
Théories institutionnelles en sociologie (par exemple, March et Olsen ; Powell et DiMaggio)	13
Théorie institutionnelles en économie (par exemple théorie de l'agence ou des coûts de transactions : Williamson, Ostrom)	12, 13, 24, 30
Théorie classique en administration publique et en théories des organisations (par exemple, Gulick ; Simon)	3, 5, 8, 13, 22, 25
Théorie de l'apprentissage organisationnel (par exemple, March ; Brown et Duguid)	4
Théorie du capital social (par exemple, Putnam ; Bourdieu)	9, 16
Théories des réseaux (par exemple, Powell)	18, 20, 26, 29
Théories des systèmes interorganisationnels (par exemple, Landau ; Chisholm)	3, 5
Théorie de la coordination (Malone et Crowston)	1
Théories utilisées	Numéro des articles
Théories de la contingence et du design organisationnel (par exemple, Thompson, Galbraith)	5, 18, 19, 21, 25, 26, 27
Théories institutionnelles en sociologie (par exemple, March et Olsen ; Powell et DiMaggio)	12, 13, 24
Théorie institutionnelles en économie (par exemple théorie de l'agence ou des coûts de transactions)	11, 18, 21, 22, 24, 27, 30
Théorie classique en administration publique et en théories des organisations (par exemple, Gulick ; Simon)	2, 13,
Théorie de l'apprentissage organisationnel (par exemple, March ; Brown et Duguid)	2, 24, 30
Théorie du capital social (par exemple, Putnam ; Bourdieu)	9, 16
Théories des réseaux (par exemple, Powell)	1, 8, 11, 18, 19, 20, 25, 26, 29
Théories de la collaboration (par exemple, Gray ; Bardach ; Huxham et Vangen)	2, 7, 15, 17, 20, 23, 28
Théories des systèmes interorganisationnels (par exemple, Landau ; Chisholm)	5
Théorie de la coordination (Malone et Crowston)	1, 6, 10, 18, 27
Théorie de l'ordre négocié (Strauss)	1, 2, 25
Théorie de la structuration (Giddens)	1, 4, 8, 12

Avertissement :

Ce tableau ainsi que ceux qui suivent fournissent un aperçu de différentes tendances. D'un côté, les catégories dont ils sont composés ne sont pas mutuellement exclusives ; et de l'autre, ils ne visent pas l'exhaustivité mais bien l'illustration de tendances avec un souci de rigueur ainsi qu'une exigence de minutie.

Tableau A4.2 Quelques raisons ou effets⁴⁴ évoqués et validés

Raisons ou effets évoqués (EE)	Numéro des articles
L'adaptation à l'environnement	1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 22, 25, 26, 29
La réduction de l'incertitude	1, 4, 15, 27
La réduction des coûts et/ou des risques	1, 2, 3, 9, 10, 15, 16, 18, 20, 21, 23, 24, 26, 29
L'efficacité et l'efficacé	2, 8, 15, 17, 20, 21, 22, 26, 27, 28
La qualité	2, 10, 15, 18, 19, 21, 27
L'innovation	2, 12, 24, 26, 29
L'apprentissage	2, 3, 5, 19, 21, 24, 27, 30
La flexibilité	1, 2, 3, 4, 5, 9, 20, 25, 26
La performance	2, 3, 14, 24, 27, 29, 30
La pérennité ou la survie organisationnelle	8, 26
L'équité	8, 15
L'accès à des ressources	2, 3, 8, 14, 15, 16, 20, 23, 29
La reddition de comptes (<i>accountability</i>)	3, 7, 8, 15
La résolution de problèmes	2, 3, 5, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 28
La coopération	7, 14, 16
La communication	14, 18
La diversité des perspectives	20, 23
L'élimination de la duplication ou les redondances (EE)	8, 15, 28
L'exclusion (EE)	14
La cohésion sociale (EE)	8, 11, 16, 20
La réduction de l'opportunisme (EE)	14, 16, 22, 27
L'homogénéité et la rigidité du groupe (EE)	16
Les tensions, déséquilibres de pouvoir (EE)	11, 16, 20
L'augmentation des coûts de communication ou de collaboration (EE)	9, 11, 12, 16, 20, 21
L'accroissement des coûts (EE)	15
Le développement de la confiance, de la réciprocité (EE)	16, 22
Le gaspillage des ressources (EE)	8, 16, 21, 28
La fluidité ou la continuité (<i>seamless</i>) des opérations (EE)	8, 9, 15, 17, 18, 25,
La coordination (EE)	3, 5, 6, 8, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 26, 27, 28
Raisons ou effets validés (EV)	Numéro des articles
La réalisation d'une tâche ou d'un projet	1, 4, 6, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 27
La coordination	1, 4, 6, 7, 9, 14, 19, 27, 28
L'adaptation à l'environnement	4, 7
La flexibilité	4, 9
La réduction des coûts et des risques	18
La qualité	18
L'innovation	4
L'apprentissage	1, 4, 16
La performance	29, 30
La coopération	9, 16, 18
Les tensions, résistances, conflits (EV)	4, 7, 11, 15, 22
Les effets négligeables (échecs relatifs) (EV)	11, 13, 17, 22
La création d'un ordre interactionnel (EV)	1, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 25, 30
La création d'une forme organisationnelle (EV)	17

⁴⁴ Le (E) identifie des éléments qui sont seulement des effets.

Tableau A4.3 Quelques facteurs de succès

Les facteurs de succès évoqués	Numéro des articles
Les priorités et impératifs organisationnels	7
Le leadership	7, 15, 23
Les habiletés des participants	7, 15
Les traits associés aux tâches ou aux projets (la spécialisation, la complexité, la dépendance, l'incertitude, l'efficacité, l'équité, la dimension relationnelle)	7, 21, 27
La gestion du temps	7
La culture sociétale	12
Les arrangements institutionnels (logique sectorielle)	12, 30
Les réseaux de relations interorganisationnelles (encastrement)	12, 29, 30
La culture organisationnelle (<i>empowerment</i> et professionnalisme du personnel, capacité d'innovation)	14
La disponibilité et le partage des ressources (support politique, financement, etc.)	14, 15, 23
Le rôle des instances de contrôle	14
L'activisme des individus et groupes de la communauté	14
Un historique de coordination, de coopération (objectifs de collaboration à long terme)	14, 21, 30
Les idéologies politiques des élites	14
La vision ou raison d'être partagée (attentes divergentes minimales)	15, 21
L'implication d'un large éventail de parties prenantes (PP) (ou la diversité)	15, 23
Un processus de planification (interactivité, coordination)	15, 23
Les caractéristiques technologiques des projets, biens ou services (complexité, importance stratégique, dominance, nouveauté)	21, 27, 29, 30
La conscience de l'interdépendance	23
Les ententes écrites	23
La communication	23
Les facteurs de succès validés	Numéro des articles
La gestion du temps (synchronisation)	7
Les instances de contrôle conservatrices (-)	14
L'activisme des individus et groupes de la communauté	14
L'efficacité de cet activisme	14
Les rivalités entre les administrateurs et les juridictions	14
La culture organisationnelle (<i>empowerment</i> et professionnalisme du personnel, capacité d'innovation)	14
Un historique de coordination, de coopération (objectifs de collaboration à long terme)	14, 21, 30
La disponibilité et le partage des ressources (support politique, financement, etc.)	15, 23
La vision ou raison d'être partagée (attentes divergentes minimales)	15, 21
L'implication d'un large éventail de PP	15
Les caractéristiques technologiques des projets, biens ou services (complexité, importance stratégique, dominance, nouveauté)	21, 27, 29, 30
La conscience de l'interdépendance	23
La communication	23
La planification et la coordination	23
Les traits associés aux tâches ou aux projets (la spécialisation, la complexité, la dépendance, l'incertitude, l'efficacité, l'équité, la dimension relationnelle)	21, 27
Les réseaux de relations interorganisationnelles (encastrement)	29

Note : le signe (-) indique un facteur à influence négative

Tableau A4.4 Quelques conditions contraignantes et habilitantes évoquées

Les conditions facilitantes	Numéro des articles	Les conditions contraignantes	Numéro des articles
Le leadership (légitimité, habiletés)	2, 14	Le manque de temps	8
Le convener ou le facilitateur (légitimité, habiletés)	2, 11, 17, 28	L'ignorance	8
Le boundary spanner (habiletés)	19	Le risque d'opportunisme	22
Les autres participants (légitimité, habiletés aux compromis, intérêt dans la participation, croyances positives quant aux effets de la collaboration)	14, 17, 28	Les différences de perspectives entre les secteurs ou individus en présence (styles, priorités, missions, procédures, motivations)	7, 8, 21, 28
L'implication d'un large éventail de parties prenantes (diversité, quantité adéquate, dispersion du pouvoir)	17	Les traits associés aux tâches ou aux projets (ambiguïté, complexité)	11
La reconnaissance de l'interdépendance	17	La grande taille du groupe (dispersion)	11
L'identification et l'analyse commune des problèmes	11, 17	Les changements dans la composition du groupe	11
Des perspectives communes quant à l'action (alignement des approches, des compréhensions, institutionnalisation)	17, 24	Les conflits d'intérêts entre les parties prenantes	22
Une répartition égalitaire et une (re)distribution du pouvoir au gré des différentes étapes de la collaboration du pouvoir	11, 17	Les coûts associés à l'élaboration et au maintien des relations	24
La confiance, la réciprocité et autres normes partagées (consensus, cohésion)	2, 11, 14, 19, 20, 21, 30	L'historique de rivalité	11
Les croyances et les idéologies	26	Le manque d'autorité ou de pouvoir des participants	11
L'accès, la disponibilité et le partage des ressources (support politique, financement, etc.)	20, 22, 26, 28	La réconciliation des horaires et rythmes de travail	7
Un historique relationnel de coordination, de coopération (expérience, réputation)	16, 19, 28, 30		
Le soutien gouvernemental (légitimité, support financier, législation, expertise technique sur coordination, autres programmes coordonnés, agence étatique de coordination)	20, 28,		
L'usage des NTIC	19		
Un personnel adéquat et soutenu (styles, incitatifs)	9, 22		
Les arrangements institutionnels (cohérence)	12, 24		
Les réseaux de relations interorganisationnelles (encastrement)	26		
L'activisme des individus et groupes de la communauté	28		
La communication (information partagée)	19		
La réconciliation des horaires et rythmes de travail	7		
Avoir une influence sur son environnement (environnement ou climat socio-politique favorable)	17, 28		

Tableau A4.5 Quelques conditions contraignantes et habilitantes validées

Les conditions facilitantes	Numéro des articles	Les conditions contraignantes	Numéro des articles
Le leadership (légitimité, habiletés)	22	Le risque d'opportunisme	16
Les autres participants (légitimité, habiletés aux compromis, intérêt dans la participation, croyances positives quant aux effets de la collaboration)	10, 19	Les différences de perspectives entre les secteurs ou individus en présence (styles, priorités, missions, procédures, motivations)	7, 10, 13, 15, 16, 17, 19
Les traits du travail (visibilité, uniformité, récursivité, cultures professionnelles, usage des NTIC, standards)	1, 4, 9, 19	Les traits associés aux tâches ou aux projets (ambiguïté, complexité, les objectifs du projet peuvent changer en cours de route, standards de performance, perception de manque de résultats)	10, 11, 20
L'accès, la disponibilité et le partage des ressources (support politique, financement, etc.)	28	La grande taille du groupe (dispersion)	11
L'identification, l'analyse et la résolution des problèmes	16, 17	Les changements dans la composition du groupe	10, 11
Des perspectives communes quant à l'action (rôles convergents alignement des approches, des compréhensions, institutionnalisation)	10, 16	Les conflits d'intérêts entre les parties prenantes	11
Une répartition égalitaire et une (re)distribution du pouvoir au gré des différentes étapes de la collaboration du pouvoir	17	L'historique de rivalité ou de non considération (manque de communication préalable)	10, 11, 13, 19
La confiance, la réciprocité et autres normes (consensus, cohésion)	16, 17	Le manque d'autorité ou de pouvoir des participants (ou de leadership)	11, 19
Le soutien et l'usage par les employés des processus et systèmes implantés (éléments permettant de traverser les frontières, nouveaux outils, etc.)	17, 20	L'exclusion des administrateurs publique de la consultation en vue de l'élaboration de programmes	16
Une vision ou une raison d'être partagée	10, 16, 20	Les difficultés liées à la gestion du temps (allocation du temps, conceptions de l'urgence, etc.)	7
Une structure généralisée de rôles	1	Les difficultés dans l'identification des problèmes	13
La communication (information partagée, dans les deux sens)	16	Le manque d'habiletés, d'expertise du participants (légitimité)	16, 17
Le maintien et l'entretien de relations à long terme (attentes d'interaction futures)	1, 10, 16, 20	Le manque de confiance	10, 11, 16, 19
Le soutien gouvernemental (légitimité, support financier, législation, expertise technique sur coordination, autres programmes coordonnés, agence étatique de coordination)	15, 28	Les diverses influences des parties prenantes (clients, financiers, etc.)	10
Un historique relationnel de coordination, de coopération (expérience, réputation)	10, 16	Une distribution des pouvoirs inégale (ambiguïté des structures d'autorité. Manque)	17, 20
La réconciliation des horaires et rythmes de travail	7	Le départ d'un champion du projet	20
Avoir une influence sur son environnement (environnement ou climat socio-politique favorable)	17, 28	Les problèmes liés aux ressources (compétition, manque, etc.)	17
		La rigidité des pratiques	10, 13, 16, 17, 19

Tableau A4.6 Quelques processus et leurs phases

Les étapes évoquées	Numéro des articles
La définition du problème	2, 17
L'élaboration d'une direction ou d'une orientation	2, 17
La structuration (<i>structuring</i>)	2, 17
Le pré-design d'un projet (analyse)	9, 21, 27
Le design	9, 21, 27
La planification d'un projet (déroulement)	9, 14, 15, 21, 27
La mise en œuvre d'un projet (test et implantation)	9, 14, 15, 17, 21, 27
Les étapes validées	Numéro des articles
La définition du problème	17
L'élaboration d'une direction ou d'une orientation	17
La structuration (<i>structuring</i>)	17
La planification d'un projet (déroulement)	15, 21
La mise en œuvre d'un projet (test et implantation)	14, 15, 17, 21, 27

Tableau A4.7 Quelques pratiques

Les pratiques évoquées	Les éléments évoqués	Numéro des articles
Les pratiques de coordination	L'action et la structure	1, 2, 4, 6, 9
Les pratiques d'intégration	La coopération entre les acteurs (réciprocité, communication et collaboration) et la structure de coordination (articulation de dépendances et des activités)	8
Les pratiques validées	Les éléments validés	Numéro des articles
Les pratiques de coordination	Les pratiques de remerciement enthousiastes, de remontrances polies et d'humour orienté sur les rôles (enactment et négociation des rôles) et la structure généralisée des rôles (progression de carrière interorganisationnelle et le projet comme institution totale)	1
	Les pratiques de démonstration (<i>display</i>), de représentation et d'assemblage du travail (via les NTIC) et la structure de coordination (<i>trading zone</i>)	4
	Le déploiement (coopération, communication) de mécanismes de coordination, de schèmes (<i>genres</i>) de communication et l'articulation des compréhensions (interrelating) (via les NTIC) et un ordre négocié	6
	Le déploiement (négociation, discussion, coopération) de pratiques de coordination (identification, classification, catégorisation, visualisation, écriture, calcul, etc.) et d'artefacts de coordination (plan, classeurs, NTIC, etc.) et le système ordonné (<i>ordering system</i>)	9

Tableau A4.8 Quelques rôles et leurs activités évoqués

Les rôles évoqués	Les activités évoquées	Numéro des articles
Le facilitateur et/ou le participant	Obtenir l'attention des parties prenantes	2
	Mobiliser les acteurs (engagement)	2, 11
	Légitimer les participants	2
	Susciter le dialogue pour explorer diversité	2
	Lier les intérêts des acteurs et les enjeux rencontrés	2
	Faciliter la négociation sur les rôles et les identités	2
	Garantir les engagements	2
	Aligner les efforts et les ententes (consensus)	2, 11
	Faire partager les perspectives sur enjeux	2, 11
	Identifier les enjeux communs et les ressources	2, 11, 17
	Générer et partager l'information	2, 11
	Explorer les alternatives	2
	Faciliter la sélection d'une stratégie d'intervention	2
	Aider à la planification de l'action concrète, sa mise en œuvre sur le terrain et à l'évaluation des résultats	2
	Gestion de la négociation (F)	11
Gestion des attentes quant aux résultats du projet (F)	11	
L'agent de liaison (boundary spanner)	Intégration du travail de d'autres employés	18
	Assurer un lien avec l'environnement	19
	Décider ce qu'il faut faire avec l'information acquise	19
Le leader (État)	Susciter des valeurs et un état d'esprit nécessaire à la collaboration	20
	Légitimer les efforts de collaboration	20
	Implanter des systèmes et procédures adéquats	20
	Participer comme un égal tout en orientant les travaux	20
	Soutenir les efforts de coordination (ressources, expertise, etc.)	17, 28
Le champion de projet	Soutenir les efforts d'une équipe de projet (crédibilité, légitimité)	20
Les autres participants	La gestion du temps	7
	La négociation	1, 7, 8, 16
	La résolution de problème	2, 5, 14
	La décision	5, 13, 22, 29, 30
	Le choix d'un type de coordination (mécanismes, formes, approches)	5, 6, 9, 10, 12, 14, 18, 20, 21, 24, 25
	Le design	3, 5, 9, 22, 24, 26,
	La planification	2, 5, 9, 14, 15, 17, 23,
	La collaboration, la coopération	1, 4, 6, 8, 16
	La communication	1, 2, 4, 6, 8, 16, 19
	La facilitation	14, 20
	L'application de règles et de procédures	9, 16
L'usage des NTIC	2, 3, 4, 6, 9, 17	

Tableau A4.9 Quelques rôles et leurs activités validés

Les rôles validés	Les activités validées	Numéro des articles
Le facilitateur	Faire circuler l'information provenant de l'extérieur du groupe de participant	11
	Permettre aux conflits de faire surface médiation	11
	Introduire de la confiance dans les réseaux de relation	11
	Identifier les enjeux communs et les ressources	11, 17
Le leader (État)	Soutenir les efforts de coordination (ressources, expertise, etc.)	16, 17, 20, 28
Le champion de projet	Soutenir les efforts d'une équipe de projet (crédibilité, légitimité)	20
L'agent de liaison	Intégrer le travail de divers employés	18
	Assurer un lien avec l'environnement	19
	Décider ce qu'il faut faire avec l'information acquise	19
Les autres participants	La gestion du temps	7
	La négociation	1, 7, 16
	La décision	13, 22, 29, 30
	Le choix d'un type de coordination (mécanismes, formes, approches)	6, 9, 10, 14, 8, 20, 21, 24, 27, 28
	Le design	22
	La planification	9, 14, 15, 17, 23,
	La collaboration, la coopération	6, 9, 16
	La communication	1, 4, 6, 19
	L'application de règles et de procédures	9, 16
	L'usage des NTIC	3, 4, 6, 9, 17

Tableau A4.10 Quelques rôles et leurs compétences

Les rôles évoqués	Les compétences évoqués	Numéro des articles
Le facilitateur ou participant	Des habiletés relationnelles (facilitation, communication, etc.)	2
	La capacité d'apprentissage	2, 3
	La résolution de problème	2
Le leader (État)	Des habiletés relationnelles (facilitation, communication)	16, 20, 28
Les autres participants	Des habiletés relationnelles (facilitation, communication)	6, 7, 8, 9, 16, 19, 23, 27
	Capacité d'apprentissage	21
Les rôles validés	Les compétences validés	Numéro des articles
L'agent de liaison	La volonté de partager	19
	Une formation adéquate	19
	La confiance	19
	Les habiletés relationnelles (communication, conflit)	15, 19
	La volonté de créer de la valeur publique	19
	Les intérêts communs	19
Le leader (État)	Des habiletés relationnelles (facilitation, communication)	16, 20, 28
Les autres participants	Le sens de l'humour	1
	La négociation	1
	Jongler avec des tensions, des ambiguïtés ou des paradoxes	1, 4, 10, 20, 21
	Les habiletés relationnelles (communication, conflit)	1, 4, 6, 7, 9, 14, 16, 17, 19, 23, 27
	Le travail d'équipe	10
	La réflexivité	7
	Capacité de prendre des risques (innover)	14
	Capacité de s'entendre (consensus)	14, 15
	Capacité de faire sens de l'information	3, 4
	Capacité d'apprentissage	11, 21

Tableau A4.11 Quelques aspects de la coordination

Quelques facettes de la coordination	Quelques exemples d'éléments constitutifs	Numéro des articles
Comme le déploiement de mécanismes (un outil)	La planification, la standardisation, les standards, l'ajustement mutuel, les budgets, les décisions, le suivi, l'établissement de priorités, la décomposition et l'allocation des tâches, la synchronisation, le pouvoir, la confiance, l'évitement des relations, les réseaux, etc.	10, 12, 24, 27
Comme le choix d'une approche des politiques publiques et de la gestion (une approche)	La planification, la coordination par l'intégration, la coordination directe ad hoc, <i>la disconnected sub-project coordination</i> , le réseau, la hiérarchie, les politiques d'incitatifs et de support, les politiques obligeant la coordination et les politiques de coordination de laissez-faire, etc	5, 14, 15, 20, 21, 22, 28
Comme une composante du succès d'un autre phénomène (un ingrédient)	La collaboration, les décisions de lancement de produits, les partenariats, etc.	16, 19, 23, 26, 29
Comme le résultat d'interactions humaines dynamiques et continues (un ordre relationnel)	L'ordre négocié, structures de rôles généralisés et pratiques, structures de coordination, <i>trading zones</i> et pratiques, actions et systèmes complexes, routines d'interactions, etc.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 25, 30
Comme une boîte noire	Les « rouages » de la coordination sont peu explicités	14, 15, 23, 28, 29

Tableau A4.12 Quelques définitions de la coordination

Numéro d'articles	3	6, 9, 10, 27
Définitions	« a voluntary activity sustained by a clearly articulated goal, a shared knowledge base, and a set of systematic information search, exchange and feedback process.» (p.64)	« managing dependencies between activities.» (6, p.475) « managing interdependencies that transcend local interactions.» (9, p.401) « managing dependencies between activities » (10, p.173) « Coordination focuses on managing interdependencies among multiples individuals or activities involved in the overall task.» (27, p.155)
Numéro d'articles	18, 19	7
Définitions	« an activity that is fundamentally about connections among interdependent actors who must transfer information and other resources to achieve outcomes.» (18, p.132) «Coordination can be understood as the degree to which there are adequate networks among the organizational parts for intraorganizational communication or among the organizations for interorganizational communication to accomplish goals.» (19, p.209)	« when people act in co-ordination, they do not exchange ideas about the objects of work, they just concentrate on presenting their own view point and acting according to their own procedures.» (p.63)
Numéro d'articles	8	22
Définitions	«Coordination defines an active, mutually beneficial relationship among organizations that potentially includes sharing organizational resources (financial, personnel, and capital).» (p.133)	« Coordination is needed whenever the accomplishment of a task requires the collective effort of a group of actors. If not properly organized, rational individual action could lead to aggregate outcomes that are not preferred by any of the actors.» (p.634)

Annexe 5.0 Les tableaux de la section 2.0

Cette annexe présente les cinq tableaux de la seconde section de ce relevé de la documentation, soit la section intitulée « Les arrangements interorganisationnels : quelques synthèses disponibles sur l'état actuel des recherches ».

Tableau A5.1 Certaines théories utilisées

Théories utilisées	Numéro des articles
Théories de la contingence et du design organisationnel (par exemple, Thompson, Galbraith)	32, 35, 37, 40, 41
Théories institutionnelles en sociologie (par exemple, March et Olsen ; Powell et DiMaggio)	32, 33, 37, 39, 40
Théorie institutionnelles en économie (par exemple théorie de l'agence ou des coûts de transactions : Williamson, Ostrom)	32, 33, 36, 37
Théorie classique en administration publique et en théories des organisations (par exemple, Gulick ; Simon) (critiquée)	32, 36
Théorie de l'apprentissage organisationnel (par exemple, March ; Brown et Duguid ; Powell)	32, 33, 40
Théorie du capital social (par exemple, Putnam ; Bourdieu)	32, 35, 37
Théories des réseaux (par exemple, Powell)	32, 34, 35
Théories de la collaboration ou des RI (par exemple, Gray ; Bardach ; Huxham et Vangen)	32, 35, 36, 37, 41
Théorie de la dépendance des ressources (par exemple, Pfeffer et Salancik ; Das et Teng)	33, 35, 36, 37
Théorie des parties prenantes de la firme (<i>stakeholder theory</i>) (par exemple, Jarillo ; Lorenzoni)	33
Théorie du choix stratégique (par exemple, Child ; Venkatraman)	33
Théorie de l'écologie des populations organisationnelles (<i>population ecology</i>) (par exemple, Hannan et Freeman)	35

Remarque : La théorie classique est ici surtout indiquée à titre d'élément critiqué. Par ailleurs, les articles 33, 38, 39 offrent certaines critiques des théories qu'ils utilisent.

Tableau A5.2 Quelques raisons ou effets

Raisons ou effets (E)	Numéro des articles
L'adaptation à l'environnement	32, 33, 38, 40
La réduction des coûts et/ou des risques	33, 37
L'efficience et l'efficacité	31, 32, 33, 39
La qualité	41
La pérennité ou la survie organisationnelle	35, 36
La synergie	32, 41
La création de valeur	33
L'accès à des marchés étrangers	33
Le lobbying	33
La compétitivité	33
L'équité	36
L'accès et le partage des ressources	33, 37
La reddition de comptes (<i>accountability</i>)	32, 34, 37
La résolution de problèmes	31, 32, 34, 36, 37, 38, 41
L'innovation et (E) (voir la note suivante)	33, 35, 36, 40
L'apprentissage et (E)	33, 36, 40
La flexibilité et (E)	32, 33
La performance et (E)	35, 36, 39, 41
La coordination et (E)	36
La cohésion sociale (E)	32
Le risque d'opportunisme (E)	33
Les tensions, déséquilibres de pouvoir (dépendances) (E)	33, 35
La fluidité ou la continuité (<i>seamless</i>) des opérations (E)	31
La réalisation d'une tâche, d'un projet ou service (E)	31, 36, 41
Les effets négligeables (difficultés ou échecs relatifs) (E)	33,41
La perte d'informations stratégiques (E)	33
La complexité de gestion (E)	33, 37
La perte d'autonomie décisionnelle (E)	33
Les conflits de culture (E)	33
Les conséquences antitrust (E)	33

Note : Avec la combinaison l'innovation et (E), nous voulons indiquer que cette motivation est mentionnée à la fois une raison et un effet. Il en va de même pour les autres combinaisons.

Tableau A5.3 Quelques facteurs de succès

Les facteurs de succès évoqués	Numéro des articles
La nature du problème (singularité des objectifs, orientation des membres)	36, 37, 40
La composition adéquatement hétérogène du collectif	37
La nature de la tâche, des produits et services (complexité, efforts, différenciation, singularité)	36, 37, 40
Une combinaison appropriée de ressources	37
L'organisation sociale du collectif (liens et efforts, coordination et intégration, distinction et stabilité des rôles, des identités professionnelles et habiletés, la culture et le pouvoir relatif des membres)	36, 37, 40
L'historique des relations	36
La nature et l'impact des règles et procédures (rigidité, innovation, réalisation du travail)	36
L'impact du contexte socio-culturel plus large	36
La reddition de comptes	37
La centralité et la légitimité du collectif dans son environnement	37
L'alignement interne et externe des composantes du collectif	37

Tableau A5.4 Quelques conditions contraignantes et habilitantes

Les conditions facilitantes	Numéro des articles	Les conditions contraignantes	Numéro des articles
Des objectifs clairs, réalistes et partagés (mission et vision)	31, 32, 41	Les réorganisations constantes	31
Des rôles et des responsabilités clairs	31, 41	Les disparités de pouvoir	32, 36, 41
Un consensus sur les échéanciers	31	Le manque de personnel qualifié	31
Un contrôle et une évaluation des résultats	31	L'incertitude financière	31
Des règles et des procédures de fonctionnement pouvant évoluer	36	Le risque d'opportunisme	32
Le contexte politico culturel favorable (lois, croyances plus générales, rôle du gouvernement)	36, 41	Les coûts trop élevés associés à l'élaboration et au maintien des relations (action collective)	41
Le leadership (légitimité, habiletés, stratégies)	31, 32, 36,41	Les changements dans la composition du groupe	31
Le convener ou le facilitateur (légitimité, habiletés)	35	Une emphase sur les processus plutôt que les résultats	41
L'agent de liaison (habiletés)	35	L'historique de rivalité ou d'antagonismes	41
La continuité de l'apprentissage	41	Le manque de ressources (temps, surcharge de travail)	31, 41
Les autres participants (légitimité, habiletés aux compromis, intérêt dans la participation, croyances positives quant aux effets de la collaboration)	31, 32, 41	Les différences de perspectives entre les secteurs ou individus en présence (styles, priorités, missions, procédures, motivations)	31,32, 41
L'implication de parties prenantes (personnel, diversité, quantité adéquate, dispersion du pouvoir)	31, 41	Les traits associés aux tâches (ambiguïté, complexité)	36
L'accès, la disponibilité et le partage des ressources (support politique, financement, temps, soutien, personnel adéquat, etc.)	31, 32	La face sombre ou obscure des réseaux (exclusion, comportements coercitifs, accès)	32
L'identification et l'analyse commune des problèmes	31, 32, 36		
Des perspectives communes quant à l'action (alignement des approches, des compréhensions)	31, 32, 41		
Une répartition égalitaire et une (re)distribution du pouvoir au gré des différentes étapes de la collaboration du pouvoir	36		
La confiance, la réciprocité et autres normes partagées (consensus, cohésion)	31, 32, 35, 36, 41		
Les croyances et les idéologies (cultures professionnelles)	31		
Le soutien gouvernemental (légitimité, support financier, législation)	36		
Un historique relationnel de coordination, de coopération (expérience, réputation, co-location, proximité géographique)	31, 36, 41		

Tableau A5.5 Quelques processus et leurs phases

Les étapes	Numéro des articles
La définition du problème (formation ; début de coopération ; lancer le processus ; <i>connecting</i>)	32, 38, 41
L'élaboration d'une direction ou d'une orientation (obtenir une entente ; <i>contracting</i> sur les rôles et responsabilités ; gestion des conflits ; la collaboration)	32, 41
La structuration (<i>structuring</i>) (mise en œuvre ; établir et gérer la coopération ; gestion des conflits)	32, 38, 41
Les résultats (évaluation, négociation ; évaluer la coopération ; assurer la continuité, la fin ou l'apprentissage ; la fermeture)	38, 41

Remarque : il faut signaler que l'article 41 signale 6 différentes conceptions des processus et que leurs principales étapes sont incluses dans celles de Barbara Gray ou encore celles d'un cycle de vie d'un partenariat (la formation, la mise en œuvre et les résultats).

Annexe 6.0 Les tableaux associés à la section 3.0

Cette annexe présente les cinq tableaux de la seconde section de ce relevé de la documentation, soit la section intitulée « Les arrangements interorganisationnels : quelques synthèses disponibles sur l'état actuel des recherches ».

Tableau A6.1 Certaines théories utilisées

Théories utilisées	Numéro des articles
Théories de la contingence et du design organisationnel (par exemple, Thompson, Galbraith)	50, 51, 60
Théories institutionnelles en sociologie (par exemple, March et Olsen ; Powell et DiMaggio)	48, 50, 52, 55, 57, 61, 63, 64
Théorie institutionnelles en économie (par exemple théorie de l'agence ou des coûts de transactions : Williamson, Ostrom)	46, 55, 56, 57, 59, 63
Théorie classique en administration publique et en théories des organisations (par exemple, relations intergouvernementales)	42
Théorie de l'apprentissage organisationnel (par exemple, March ; Brown et Duguid ; Powell)	63
Théorie du capital social (par exemple, Putnam ; Bourdieu)	44, 50, 63
Théories des réseaux (par exemple, Powell)	50, 54, 56, 57, 60, 61
Théories de la collaboration ou des RI (par exemple, Gray ; Bardach ; Huxham et Vangen)	43, 45, 46, 49, 50, 51, 53, 56, 60, 62
Théorie de la dépendance des ressources (par exemple, Pfeffer et Salancik ; Das et Teng)	46
Théorie des parties prenantes de la firme (<i>stakeholder theory</i>) (par exemple, Jarillo ; Lorenzoni)	53
L'approche de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg)	52, 64
Théories sur les politiques publiques (Allison ; Sabatier)	52
Théorie de l'ordre négocié (par exemple, Strauss)	61
Théorie de la structuration (Giddens)	51
Théorie culturelle (par exemple, Boisot)	47
Théories du discours (par exemple, Hardy et Philips ; Lawrence)	48, 62
Théories des mouvements sociaux (par exemple, Tilly ; Touraine)	54

Tableau A6.2 Quelques pratiques validées

Les pratiques validées	Les éléments validés	Numéro des articles
Les pratiques discursives de collaboration	L'argumentation (pratiques de catégorisation, d'appel, d'acceptation et d'adoption) et le champ collaboratif (position, relations de dominants-dominés, formes de capitaux détenus)	43
	La contestation, la délibération ou le choix et l'espace collaboratif (animé par une combinaison de trois discours (managérial, <i>consociationalism</i> , participation)	48
Les pratiques de collaboration	Le rassemblement (<i>convening</i>), la facilitation, le design, la gestion, la participation et la situation de collaboration (structure de leadership, structure de <i>membership</i>)	45, 49
	La résolution de problèmes routiniers et de ceux qui sortent de l'ordinaire (formalisation) et les organisations en développement (issue de cette formalisation ; espace de collaboration)	61
Les pratiques culturelles	La négociation du sens et des identités culturelles (entre autres lorsqu'il y a des tensions ou des conflits) et l'interface culturel (trois scénarios : l'intégration, la <i>reculturation</i> et la séparation)	47

Tableau A6.3 Quelques rôles et leurs activités validés

Les rôles validés	Les activités validées	Numéro des articles
Le leader et le gestionnaire de la collaboration (GC) (voir note)	Identifier, rassembler les membres (<i>embracing</i>)	45, 49, 53
	Faciliter la participation des membres (<i>empowering</i>)	45, 49, 53, 58
	Supporter les membres (<i>involving</i> , résoudre les conflits (GC))	45, 49, 53, 55, 60
	Mobiliser	45, 49, 53
	Manipuler l'agenda collaboratif	45, 49
	Jouer des jeux politiques	45, 49, 52, 53, 54
	Communiquer	47, 53, 55, 57,
	Négocier	47, 52, 54, 55, 56, 57
	Jouer le rôle de <i>buffer (bu)</i> et/ou de <i>broker</i>	50, 55 (bu), 58
	Fournir une légitimité	53, 55
	Élaborer des règles et des procédures; partager le savoir quant aux ressources, façons de faire, politiques, etc.	56
	Le design structurel	45, 46, 56, 57, 59
	La planification	53, 56, 59
	Activités varient selon phases de collaboration (énergiser, diriger l'équipe, organiser, guider, assurer le suivi, etc.)	53
Gérer les obligations, le personnel et faire la promotion, maintenir et adapter les procédures (GC)	60	
L'entrepreneur collaboratif (EC) et innovateur (EI)	Création et élaboration de la collaboration (identification des opportunités, design de solution, rassembler les individus) (EC)	60
	Établir des missions et objectifs clairs ; adopter une conception inclusive de l' <i>accountability</i> ; <i>redesign</i> des processus de production ; ajuster les systèmes administratifs ; indiquer les conséquences de la performance ; changer la culture (inter)organisationnelle ; utiliser des résultats et indicateurs concrets (élaborer les liens et mesures de progrès) (EI)	46
L'agent de liaison	Gérer des réseaux (élaborer des relations informelles); négocier et influencer	50
Les autres participants	La négociation et le marchandage	42, 51, 52, 64
	La communication	43, 44, 46, 53, 54, 58
	L'argumentation	43, 44, 51, 52, 64
	Jouer des jeux de pouvoir	44, 45, 49, 51, 52,
	La surveillance ou le contrôle	56, 59
	L'éducation	56, 59
	La collaboration, la coopération	50, 51, 58, 63
	La négociation du sens	44, 47, 48, 50, 51, 60, 62 63
Le travail conjoint	58	
Le <i>convener</i>	La facilitation de réunions régulières; celle des communications (en arriver à des ententes) ; la c coordination d'un groupe de référence distribué dans les organisations	43
Le champion de projet	Le déploiement et l'entretien d'un réseau informel; la conscientisation et le développement du support interne pour le projet; le déploiement de techniques d'influence (raisonnement, alliances, <i>ingratiation</i> , appel à autorité plus élevée mais ni <i>assertiveness</i> , ni sanctions)	43

Note : Il faut mentionner que pour 45 et 49 (des chercheurs associés) ou encore pour 53, le leader est conçu comme un rôle pouvant être joué par différentes personnes à différents moments plutôt que celui qui est joué uniquement par les gestionnaires.

Tableau A6.4 Quelques rôles et leurs compétences

Les rôles validés	Les compétences validés	Numéro des articles
Le leader et le gestionnaire de la collaboration (GC) (voir note)	Les habiletés de communication (facilitation, relations interpersonnelles)	45, 47, 49, 51, 57
	Habiletés de leadership	56
	Capacité de prendre des risques	42
	Capacité de négociation	42, 47, 51, 52
	Capacité de jongler avec des ambiguïtés ou des paradoxes	49, 53, 62
	Habiletés politiques (capacité d'influencer, persuader, gestion des conflits) (GC)	55, 56, 60
	Capacité de résolution des problèmes, d'organiser le travail	61
	Capacité d'être directif	49
	Porter attention à l'encastrement de la collaboration dans son environnement plus large	51
	Capacité d'adapter la gouvernance, de gérer les obligations du personnel, de surmonter les défis non prévus (GC)	60
	Des traits comme l'intelligence, l'intégrité, la patience, l'optimisme, la flexibilité et l'honnêteté	53
L'entrepreneur collaboratif (EC) et innovateur (EI)	Création et élaboration de la collaboration (identification des opportunités, design de solution, rassembler les individus) (EC)	60
	Capacité d'utiliser des processus inclusifs de participation, capacité d'innover de prendre des risques, capacité de communiquer (EI)	46
L'agent de liaison	La capacité d'être un entrepreneur politique (lier des problèmes à des solutions et savoir mobiliser) ; d'élaborer des relations efficaces (communication, écoute, empathie, confiance, résolutions de conflits); de gérer par la négociation et l'influence (réseautage); de gérer la complexité et les interdépendances; de gérer les rôles, les responsabilités (<i>accountabilities</i>) et les motivations	51
Les autres participants	La réflexivité	44, 45, 49
	La capacité d'argumenter	44, 62
	Les habiletés relationnelles (communication, conflit)	43, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 58
	Capacité de jongler avec des ambiguïtés ou des paradoxes	49, 53, 62,
	Capacité de négocier	64
	Capacité de prendre des risques (innover)	49, 50
Le <i>convener</i>	La capacité de faciliter (développer la confiance, résoudre les problèmes de façon créative), la capacité de communication ; des traits tels la crédibilité (expertise), la réputation de neutralité et la familiarité avec la situation et les organisations en contact	43
Le champion de projet	Les habiletés relationnelles (communication, agir dans l'informel, etc.); la sensibilité politique et les habiletés associées (techniques d'influence)	43