

# **HEC MONTRÉAL**

**Deux articles au sujet de la collaboration interorganisationnelle :**

- 1. Les partenariats intersectoriels : bilan et perspectives**
- 2. Examining value creation in inter-organizational collaboration : An empirical study**

par

**Morgane LE PENNEC**

**Sciences de la gestion  
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Avril 2015

© Morgane LE PENNEC, 2015

## RÉSUMÉ

La collaboration interorganisationnelle, et avec elle, les partenariats intersectoriels, sont devenus des stratégies prisées pour répondre aux grands défis environnementaux et sociaux posés par notre société. De fait, il est admis que la complexité de ces défis dépasse les capacités individuelles de chacune des parties et nécessite la mise en commun de forces spécifiques et complémentaires. Pourtant, en dépit de l'engouement suscité, ces formes de collaboration se sont révélées complexes et délicates. Leur efficacité ainsi que leur habileté à créer de la valeur sont questionnées. À travers deux articles, ce mémoire dresse le portrait des partenariats intersectoriels à partir d'un bilan des travaux scientifiques publiés dans les dix dernières années ; dégage des pistes de recherches à explorer ; aborde la question de la création de la valeur à travers une étude de cas qualitative d'une collaboration interorganisationnelle dans le domaine de la coopération internationale au Guatemala ; et propose un modèle renouvelé de la création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles.

Mots-clés : collaboration interorganisationnelle ; partenariats intersectoriels ; création de valeur ; management

Inter-organizational collaboration, along with cross-sector partnerships, have become desired strategies to address the world's biggest environmental and social challenges. Indeed, it is accepted that the complexity characterizing those challenges exceed individual's ability to overcome them and requires organizations to combine specific and complementarity strengths. Yet despite the enthusiasm generated, these forms of collaboration have been proven to be complex and difficult. Their effectiveness and ability to create value have been questioned. Through two articles, this master thesis presents a picture of cross-sector partnerships based on a synthesis of scientific papers published in the last ten years ; offers avenues of research ; discusses the value creation's issue through a qualitative case study of an inter-organizational collaboration in international development located in Guatemala ; and offers a renewed model of value creation inside organizational collaboration.

Key words : inter-organizational collaboration ; cross-sector partnerships ; value creation ; management

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX &amp; FIGURES</b>	<b>v</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>vii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>xii</b>
<b>ARTICLE 1 :</b>	<b>1</b>
<b>Les partenariats intersectoriels : Bilan des connaissances et perspectives</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
1. <i>Les partenariats : entre objectifs philanthropiques et stratégiques</i>	4
1.1 Pourquoi s'engager dans un partenariat intersectoriel ?	4
1.2 Quels sont les types de partenariats intersectoriels ?	6
1.3 Quelles sont les retombées potentielles des partenariats intersectoriels ?	10
2. <i>Défis de gestion</i>	13
2.1 Quels sont les défis de gestion associés à un partenariat intersectoriel ?	13
2.2 Quels sont les facteurs clés de succès des partenariats intersectoriels ?	13
3. <i>Perspectives de recherche</i>	17
3.1 De l'exploration à l'explication	17
3.2 De l'isolement à la contamination	18
3.3 De l'exploration à l'étude approfondie du continuum de collaboration	18
3.4 D'une approche instrumentale à une vision plus intégrale des partenariats	19
<b>Conclusion</b>	<b>20</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>21</b>
<b>ARTICLE 2 :</b>	<b>25</b>
<b>Examining value creation in inter-organizational collaboration:</b>	<b>25</b>
<b>An empirical study</b>	<b>25</b>
<b>Abstract</b>	<b>26</b>
<b>Introduction</b>	<b>27</b>
1. <i>Literature Review</i>	29
1.1 Inter-organizational collaboration	29
1.2 Value creation	32

<i>2. Framework</i>	<i>36</i>
<i>3. Methodology</i>	<i>38</i>
3.1 Case selection	39
3.2 Data collection	41
3.3 Data analysis	43
3.4 Partnership context	43
<i>4. Findings</i>	<i>45</i>
4.1 Progression of value types created	45
4.1.1 Associational value	45
4.1.2 Transferred value	47
4.1.3 Interactional value	48
4.1.4 Synergistic value creation	51
4.2 The critical path of value creation	55
<i>5. Discussion and Conclusion</i>	<i>56</i>
<b>Bibliography</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>65</b>

## **LISTE DES TABLEAUX & FIGURES**

### **ARTICLE 1 : Les partenariats intersectoriels : Bilan des connaissances et perspectives**

<b>Tableau 1</b>	5
Motivations pour un partenariat intersectoriel, inspiré de Gray et Stites (2013)	
<b>Tableau 2</b>	8
Le continuum de la collaboration selon Austin et Seitanidi (2012a)	
<b>Tableau 3</b>	12
Les retombées potentielles des partenariats selon Austin et Seitanidi (2012b)	
<b>Tableau 4</b>	15
Facteurs clés de succès d'un partenariat	
<b>Figure 1</b>	9
Le « sustainability continuum » selon Gray et Stites (2013)	

### **ARTICLE 2 : Examining value creation in inter-organizational collaboration : An empirical study**

<b>Table 1</b>	30
Collaboration definitions	
<b>Table 2</b>	34
Definitions of value in sustainable development	
<b>Table 3</b>	40
Central objectives and components of PROSOL	
<b>Table 4</b>	41
Participating Organizations	
<b>Table 5</b>	42
Participants interviewed	
<b>Table 6</b>	53
Value created within PROSOL's inter-organizational collaboration	
<b>Figure 1</b>	55
Value-creation pyramid	

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS & ACRONYMES**

### **ARTICLE 1 : Les partenariats intersectoriels : Bilan des connaissances et perspectives**

ONG : Organisation non gouvernementale

### **ARTICLE 2 : Examining value creation in inter-organizational collaboration**

ADICLA : Asociación de Desarrollo Integral Cuenca del Lago de Atitlán – Association for Integral Development in the region of Lake Atitlán

CIDA : Canadian International Development Agency

CECI : Center for International Studies and Cooperation

CEFE : Competency – Based Economies Formation of Enterprise (training methodology)

CEH : Commission for Historical Clarification

CEO : Cooperative Society for International Development

COINDI : Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral - Indigenous Cooperation for Integral Development

CVC framework : Collaborative Value Creation framework

ERP : Estrategia de Reducción de la Pobreza - Poverty Reduction Strategy

FEDEPMA : Federación de Pueblos Mayas – Federation of Mayan Villages

GDP : Gross domestic product

MAGA : Ministerio de Agricultura de Guatemala - Guatemalan Ministry of Agriculture

SOCODEVI : Cooperative Society for International Development

SEGEPLAN : Secretaría de Planificación Económica del Gobierno de Guatemala - Secretariat of Economical Planning of Guatemala

UNDP : United Nations Development Programme

UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund

## **AVANT-PROPOS**

La collaboration interorganisationnelle est de plus en plus fréquemment citée comme une clé incontournable des défis générés par le développement durable. Il est en effet devenu indéniable que la complexité et la portée des problèmes socio-économiques dépassent la capacité individuelle de chacun à y répondre. La préservation de l'environnement, les combats contre la pauvreté, la faim, la maladie etc., nécessitent la mise en commun de compétences spécifiques et complémentaires de différentes organisations dans un secteur et au-delà. Ainsi, qu'elle soit une stratégie de gouvernance ou un outil favorisant la résolution créative de problème d'envergure, la collaboration réunit des organisations unies autour d'un but commun et ce, malgré leurs différences. Ces dernières se révèlent d'ailleurs être le paradoxe de la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. En effet, il est possible de considérer cette diversité comme étant la richesse et l'originalité des collaborations interorganisationnelles, ou bien comme un obstacle vouant la collaboration à l'échec, ou, du moins, à des résultats n'atteignant pas les espoirs originels. La diversité est donc à la fois le fondement de la collaboration interorganisationnelle à travers la mise en commun des forces propres à chacun, sa source d'innovation, mais aussi, sa source d'échec. Ce paradoxe semble avoir concentré l'attention des chercheurs, lesquels ont porté leurs efforts sur la mise en évidence de facteurs clés permettant la gestion de cette diversité. Si bien que les travaux de recherche existants se sont plutôt focalisés sur les facteurs favorisant la collaboration en en faisant un aboutissement en soi, plutôt que sur la création de valeur, laquelle est pourtant la raison d'être de la collaboration interorganisationnelle. Ainsi, malgré la popularité des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique, leur efficacité ainsi que leur habileté à créer de la valeur ont été questionnées : Les collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique créent-elles de la valeur ? Si oui, quels types de valeur ? Et s'il existe plusieurs formes de valeur, comment émergent-elles au fil de la collaboration ?

Ces questions ont animé la réflexion propre au travail entrepris et retracé dans ce mémoire. Le questionnement de recherche initial était donc propre au processus de création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique et motivée par la lacune identifiée ci-dessus. Toutefois, l'étude de cette question a immanquablement soulevé une autre lacune de la littérature propre à cette thématique et ainsi élargi notre spectre de recherche. En effet, si la littérature

sur le sujet des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique s'est grandement développée au cours des dix dernières années, il faut toutefois noter que celle-ci est majoritairement anglophone, qu'elle transcende les disciplines et qu'elle se caractérise par une grande diversité sémantique. Ce manque de convergence entre les champs disciplinaires ainsi que l'absence de langage commun pour décrire le phénomène rendent difficile la construction d'une pensée intégrée sur la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique et limitent la portée de ce concept pourtant prometteur. Finalement, si la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique est un thème populaire à la fois chez les praticiens et chez les chercheurs, son recours et sa portée sont limités par les insuffisances d'un champ théorique qui reste à développer et par les interrogations persistantes propres à son habileté à créer de la valeur. Ce mémoire s'inscrit donc dans un contexte qui pose la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique ainsi que la création de valeur censée en découler comme un sujet complexe nécessitant une compréhension plus approfondie.

Dans l'optique d'apporter de nouveaux éléments de réponse aux deux lacunes identifiées ci-dessus, ce mémoire a pour objectif l'analyse du processus de création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique afin de mieux comprendre ses mécanismes et en favoriser le management. L'atteinte de cet objectif passe par deux sous-objectifs :

**Objectif 1** : Réunir et consolider nos connaissances des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique en effectuant une synthèse critique des travaux existants. En effet, avant de pouvoir entamer une réflexion sur la création de valeur dans les collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique en tant que telle, il est avant tout nécessaire de délimiter et cerner la collaboration interorganisationnelle, afin de pouvoir subséquemment s'appuyer sur les bases établies. Ce mémoire vise donc dans un premier temps à poser les fondations d'une pensée intégrée sur le sujet délimité.

**Objectif 2** : Identifier et comprendre l'évolution de processus de création de nouvelles valeurs au sein d'une collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. En effet, pour pouvoir favoriser le recours à ce type de collaboration dans la résolution de problèmes d'envergure, de même que développer son efficacité à créer de la valeur, il est nécessaire de

concevoir le processus de création de valeur en son sein. Ainsi, ce mémoire vise dans un second temps à mieux appréhender le processus de création de valeur dans les collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique pour en favoriser le management.

Ces deux objectifs représentent les deux parties du mémoire conçu sous forme d'articles. Le premier article, conceptuel, sur les partenariats intersectoriels, vise à dresser le portrait d'une déclinaison de la collaboration interorganisationnelle et d'en identifier les zones d'ombre. Il traite donc du premier objectif.

Le deuxième article, basé sur une étude empirique, est propre au processus de la création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique en général. Il propose un modèle renouvelé reposant sur une pyramide de création de valeur. Il traite donc du second objectif.

## **ARTICLE 1 : Les partenariats intersectoriels : Bilan des connaissances et perspectives**

Dans l'objectif de consolider nos connaissances sur notre sujet de recherche, nous avons réalisé une revue de la littérature propre à ce qui nous a semblé être le type de collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique le plus étudié dans la littérature : les partenariats intersectoriels. En effet, ces derniers ont connu un net intérêt de la part des chercheurs ces quinze dernières années et ont ainsi généré plusieurs articles dans différentes disciplines scientifiques (cf. Grey and Stites, 2013)<sup>1</sup>. Ce choix nous amène à clarifier deux concepts importants dans ce mémoire : la collaboration et le partenariat. Si plusieurs auteurs semblent utiliser ces termes indifféremment, d'autres apportent une nuance. Pour Cahill, 1996<sup>2</sup>, cité par Grudinschi, 2014<sup>3</sup>, la collaboration serait une pyramide dominée par les partenariats. En effet, selon lui, les relations de collaboration évoluent

---

<sup>1</sup> Gray, B. et Stites, J.P. (2013). « Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration », *Network for Business Sustainability*. nbs.net/knowledge

<sup>2</sup> Cahill, J. (1996). « Patient participation: a concept analysis », *J. Adv. Nurs.* , Vol.24, p. 561–571.

<sup>3</sup> Grudinschi, D. (2014). *Strategic management of value networks*. Thèse de doctorat, University of Technology Lappeenrantaensis, 267 p.

de manière graduelle en passant par 4 phases : (1) l'implication, (2) la collaboration, (3) la participation et (4) le partenariat. Ainsi, le partenariat serait le niveau le plus élevé de collaboration. Malgré cette nuance, il nous semble que les clés d'analyse identifiées dans cette revue de la littérature peuvent s'avérer utiles et pertinentes à l'appréhension des subtilités de notre sujet d'étude. En effet, le partenariat est une forme de collaboration interorganisationnelle, et, à ce jour, celle-ci reste la forme la plus étudiée dans le domaine du développement socio-économique. De cette façon, il nous semble qu'elle offre de nombreuses possibilités de généralisation à la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique.

Cet article représente un effort d'intégration des divers travaux sur les partenariats intersectoriels à visée socio-économique, et est susceptible d'apporter plusieurs clés d'analyse propres à cinq questions pratiques :

1. Pourquoi s'engager dans un partenariat intersectoriel ?
2. Quels sont les différents types de partenariats intersectoriels ?
3. Quelles sont les retombées potentielles des partenariats intersectoriels ?
4. Quels sont les défis de gestion associés à un partenariat intersectoriel ?
5. Quels sont les facteurs clés de succès des partenariats intersectoriels ?

Ce faisant, l'article permet d'identifier les socles sur lesquels appuyer notre recherche empirique traitée dans le second article. En effet, la revue fait état de plusieurs modèles conceptuels, lesquels restent toutefois à tester empiriquement. De plus, cette revue de la littérature rend possible la mise en évidence de certaines zones d'ombre qui permettent de conclure l'article sur plusieurs perspectives de recherche. Ces dernières ont guidé l'orientation du second article.

L'article a été soumis pour publication auprès de la revue Management International en avril 2015. La composition de l'article, les recherches et la rédaction ont été faites par l'étudiante.

## **ARTICLE 2 : Examining value creation in inter-organizational collaboration : An empirical study**

Cet article traite du second objectif de notre travail : Identifier et comprendre comment de nouvelles valeurs émergent au sein d'une collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. En effet, la raison d'être affichée d'une collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique est de créer de la valeur. Pourtant, force est de constater que nous savons peu de chose sur la création de valeur au sein de cette forme de collaboration. L'approfondissement de notre compréhension du processus de création de la valeur au sein des collaborations interorganisationnelles s'impose. Cet article s'inscrit dans cette perspective et s'appuie sur le modèle d'Austin et Seitanidi (2012)<sup>4</sup> identifié dans le premier article. Ayant également constaté lors de ce premier travail le manque de vérification empirique des modèles conceptuel existants dans ce champ la littérature, une étude de terrain semblait s'imposer. Ainsi avons-nous entrepris une étude de cas qualitative menée au sein d'une collaboration interorganisationnelle et internationale unie autour d'un projet de développement économique dans une région du Guatemala. Le cas traite d'une composante du projet PROSOL liant un consortium de deux organisations canadiennes : CECI et SOCODEVI, à plusieurs organisations guatémaltèques.

L'étude de terrain valide empiriquement la typologie de valeur de Austin et Seitanidi (2012) et permet de dresser l'inventaire des valeurs générées au sein du partenariat. L'analyse permet également la mise en évidence d'un chemin critique dans le processus évolutif de la création de la valeur. En effet, la création de valeur semble suivre une progression caractérisée par la création de différents types de valeurs qui évoluent au gré du développement et de la maturation du partenariat. Ainsi, l'article permet d'apporter quelques clés d'analyse du processus de création de valeur et par conséquent d'apporter des pistes pour favoriser le management de la création de la valeur.

L'article n'a pas encore été soumis pour publication. Les recherches théoriques, le travail sur le terrain, la composition de l'article et la rédaction ont été faites par l'étudiante.

---

<sup>4</sup> Austin, J. E. and Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(5), 726-758.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ici toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, **Emmanuel Raufflet**. On dit souvent qu'il faut sortir de sa zone de confort pour apprendre et grandir. Si je peux le confirmer aujourd'hui, c'est grâce à lui et à son soutien. Au-delà des apprentissages académiques, je lui dois la découverte du Guatemala, l'apprentissage d'une nouvelle langue et de nombreuses rencontres qui marquent une vie.

Mes sincères remerciements vont également à **Caroline Poussart**, directrice du PROSOL au Canada, et **Gaby Breton**, directrice du PROSOL au Guatemala pour m'avoir ouvert les portes d'un monde qui m'était encore inconnu : la coopération internationale.

Je remercie **Otto Mora**, responsable de la composante « desarollo empresarial » pour son accompagnement bienveillant dans le projet PROSOL mais aussi dans le quotidien et la réalité de son pays. Merci d'avoir partagé réflexions philosophiques et politiques, notes de musique et vues panoramiques...

Je voudrais remercier plus largement **l'équipe du PROSOL à Sololá** pour leur accueil, leur aide précieuse et les échanges autour de leurs missions et histoires de vie. Si les richesses du Guatemala se révèlent jour après jour à qui veut bien s'y intéresser, cette équipe reste pour moi son meilleur promoteur.

Je remercie bien sûr chaleureusement **toutes les personnes ayant bien voulu me confier leur expérience et témoignage**. En dépit d'une langue, d'une culture et d'une histoire différentes, je pense que nous avons su nous comprendre.

Ma gratitude va également à **Ana Vivar** pour son hospitalité et ses nombreuses attentions. Je la remercie de m'avoir conté son histoire, un peu plus chaque soir, et à travers elle, celle du Guatemala.

Merci à **Ingrid** de l'École Jabel Tinamit à Panajachel pour avoir accompagné avec patience et humour mes premiers mots en espagnol.

Je voudrais également remercier **Charlotte Cloutier**. Son soutien dans les périodes d'incertitude qui caractérisent un début de mémoire a été précieux.

## **ARTICLE 1 :**

**Les partenariats intersectoriels : Bilan des connaissances et perspectives**

## Résumé

Cet article propose un bilan des connaissances liées à la collaboration entre entreprises et organisations à but non lucratif engagées dans des partenariats intersectoriels. À partir d'une analyse de la littérature, cet article résume ces connaissances selon cinq thèmes : les motivations des organisations à s'engager dans un partenariat, les types de partenariats, les retombées potentielles propres à ces partenariats, leurs défis et les facteurs clés de succès. Cet article identifie les pistes de recherches et d'action pour les chercheurs et gestionnaires en relation à cette pratique en plein essor.

## Abstract

This article reviews the literature on cross-sectoral partnerships, especially on interorganizational collaboration between businesses and non-profit organizations. This literature review summarizes five themes, namely motivations to engage in cross-sectorial partnerships, the forms of partnerships, their challenges and their key success factors. The article identifies several research and practice avenues in this fast changing research field.

## Méthodologie

La grande diversité des termes utilisés pour faire référence aux partenariats intersectoriels nous confronte à une grande difficulté de mener nos recherches par mots-clés. Nous appliquons donc une méthode alternative en nous appuyant sur les publications annuelles d'une revue électronique internationale sur les partenariats intersectoriels : *Annual Review of Social Partnerships*. Celle-ci a pour but, chaque année, de faire la revue des publications sur le sujet et de tisser des liens entre le monde de la recherche et la pratique. Ainsi avons-nous consulté les publications de cette revue depuis sa création en 2006 afin de sélectionner les travaux tentant d'apporter une vue d'ensemble ou des modèles de compréhension de partenariats intersectoriels. Nous nous basons donc sur des travaux publiés en grande majorité dans les dix dernières années, pensant qu'il s'agit d'une période suffisante pour saisir les aspects majeurs de la collaboration au sein des partenariats intersectoriels.

## Introduction

Ne dit-on pas que l’union fait la force ? C’est ce que semble démontrer depuis maintenant plus de quinze ans la collaboration du leader français de la grande distribution Carrefour et une figure emblématique de la protection de l’environnement : la WWF<sup>5</sup>. Pionnière du partenariat stratégique en France, cette association a su influencer les autres acteurs du secteur de la grande distribution, qui ont progressivement suivi le mouvement de la collaboration intersectorielle<sup>6</sup>. Cette tendance grandissante peut s’expliquer de plusieurs façons. Tout d’abord, l’évolution de l’environnement des entreprises qui devient plus complexe et changeant. Dès 1965, Emery et Trist constataient déjà qu’il était devenu « turbulent », contraignant de fait les organisations à reconnaître l’interdépendance et l’interconnexion et, de ce fait, à collaborer pour tenter de stabiliser leur environnement. Cinq décennies plus tard, à l’heure où la complexité grandissante des problèmes nous pousse à parler de « métaproblèmes » en raison de leurs impacts sur une variété d’acteurs interdépendants et interreliés, le constat d’Emery et Trist n’a pas perdu de sa force, bien au contraire. Les organisations confrontées à ces problèmes complexes constatent que leur ampleur dépasse leur seule capacité organisationnelle à y répondre et elles nécessitent un ensemble varié de ressources et compétences. Pour les acquérir, il devient nécessaire de les chercher au-delà des frontières organisationnelles, auprès d’acteurs concernés par un même métaproblème. À cette complexité s’ajoutent les attentes de plus en plus pressantes de la société en matière de responsabilité des entreprises. Ces dernières n’ont d’autres choix que de répondre à ces pressions. Finalement, la nécessaire mise en commun de ressources et compétences complémentaires par différentes parties prenantes autour d’une problématique partagée et la pression sociétale subie par les entreprises donnent naissance aux partenariats intersectoriels.

Depuis les travaux fondateurs de Gray (1989), la littérature sur le sujet s’est grandement développée. Celle-ci est majoritairement anglophone et se caractérise par son aspect pluridisciplinaire. En effet, les partenariats intersectoriels constituent un objet de recherche qui transcende les disciplines et que l’on retrouve en théories des organisations, sociologie, sciences politiques, politiques publiques,

---

<sup>5</sup> [www.c-laterre.fr/wwf/](http://www.c-laterre.fr/wwf/)

<sup>6</sup> Jérôme Dupuis, responsable du pôle partenariat stratégique à WWF France, l’explique en ces termes : « On a constaté qu’en faisant évoluer Carrefour sur ses pratiques, on faisait évoluer également ses concurrents puisqu’ils se surveillent tous. Si le leader avance, les autres suivent et ce système marche. On arrive à changer le marché de manière progressive en touchant le leader et du coup, en touchant l’ensemble du secteur ». [www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/partenariat-ong-entreprises/527074](http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/partenariat-ong-entreprises/527074)

économie, gestion à but non lucratif, ou encore dans le domaine de la santé et de l'éducation (Bedwell et al. 2012 ; Selsky et Parker, 2005, 2010). À cela s'ajoute une grande variété sémantique autour de ce thème de recherche. On note en effet l'utilisation de plusieurs termes interchangeables tels que : les partenariats sociaux, les alliances sociales, « B2N alliance » (Business to NGOs alliance, c'est à dire une alliance entre entreprises et ONG), les alliances stratégiques entre entreprises et ONG, et les alliances intersectorielles, pour n'en citer que quelques-uns. Un langage commun pour décrire le phénomène fait donc défaut, rendant difficile la construction d'une pensée intégrée sur les partenariats intersectoriels. Cette diversité des recherches a pour risque de limiter la portée d'un concept pourtant prometteur. Face à cette réalité, les premiers efforts d'intégration émergent, avec notamment l'important travail de synthèse d'Austin et Seitanidi (2012a, 2012b), lequel propose une revue de la littérature et un modèle intégrateur des partenariats intersectoriels dans le but de faciliter une convergence théorique. Cet article propose de cartographier les recherches existantes sur les partenariats intersectoriels en synthétisant les résultats les plus significatifs autour de cinq grandes questions pour les gestionnaires, lesquelles représenteront les cinq sections de l'article.

## **1. Les partenariats : entre objectifs philanthropiques et stratégiques<sup>7</sup>**

### **1.1 Pourquoi s'engager dans un partenariat intersectoriel ?**

Dans la littérature en stratégie, l'engagement dans un partenariat a été mis en avant comme un moyen pour les entreprises de créer une valeur partagée (Porter et Kramer, 2011), définie comme une source de profits d'un genre nouveau mêlant bénéfices économiques, sociaux et environnementaux, et ce, grâce à l'innovation et la cocréation impliquant les parties prenantes de l'entreprise. Plus largement, les récents travaux de Gray et Stites (2013) offrent un aperçu des différentes motivations pouvant animer les acteurs d'un partenariat, tant les entreprises que les ONG. Ils proposent ainsi quatre grands facteurs de motivation orientés vers la recherche de (1) légitimité, (2) de compétences, (3) de

---

<sup>7</sup> Afin de faciliter la compréhension, nous avons fait le choix d'utiliser dans cet article exclusivement le terme de partenariat intersectoriel. Il englobe la littérature sur la collaboration intersectorielle, laquelle se focalise davantage sur les processus au niveau micro du partenariat.

ressources et (4) orientés vers la société, c'est-à-dire visant à changer la façon de considérer et d'agir de la population concernant certains problèmes. Ces motivations peuvent être réactives ou proactives.

**Tableau 1**

Motivations pour un partenariat intersectoriel, inspiré de Gray et Stites (2013)

	Légitimité	Compétences	Ressources	Société
<b>Entreprises</b>	Construire la « licence sociale d'opérer » Éviter la confrontation Attirer et retenir les employés « Sauver la face » (réactif)	Multiplier les connaissances hétérogènes Identifier les grandes tendances et enjeux Se sensibiliser aux problèmes sociaux (réactif)	Créer des produits innovants Accéder à de nouveaux marchés Obtenir des fonds / du financement	Répondre à l'activisme des parties prenantes et des actionnaires (réactif)
<b>Entreprises / ONG</b>	Améliorer la réputation, l'image et le <i>branding</i>	Gagner en expertise	Renforcer les capacités Accéder aux réseaux Réduire les coûts Partager le risque Obtenir des fonds	Solutionner des problèmes de société Influencer les changements sociaux et environnementaux dans les organisations, les industries et la société
<b>ONG</b>	Maximiser les impacts et gagner un plus large soutien Devenir un acteur plus proéminent Répondre aux attentes en matière de responsabilité (réactif)	Acquérir des capacités complémentaires (notamment techniques et managériales)	Obtenir des fonds, des biens, des services et des volontaires	Développer la conscience du public vis-à-vis de certains enjeux

Nous relions ces motivations issues des recherches à une étude effectuée par une firme de consultation britannique spécialisée dans le conseil en collaboration intersectorielle : C & E Advisor<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> [www.candeadvisory.com](http://www.candeadvisory.com)

Celle-ci réalise annuellement une enquête auprès d'organismes clients ou non (IKEA, Vodafone, BP, HSBC, ArcelorMittal, Unicef, WWF...), concernant leur vision et engagement dans un partenariat intersectoriel. L'édition 2013 a été menée auprès de 114 organismes. Si l'on y retrouve les quatre types de facteurs identifiés par Gray et Stites (2013), il est intéressant de constater qu'ils n'ont pas la même prévalence pour les entreprises et pour les ONG. En effet, les plus grandes motivations des entreprises semblent être l'amélioration de la réputation organisationnelle (mentionnée par 94 % des organisations interrogées), l'innovation (69 %), le développement des ressources humaines (59 %), l'impact et la stabilité à long terme de l'entreprise (55 %) et l'accès à de nouveaux savoirs, personnes et contacts (53 %). Du côté des ONG, la motivation première est avant tout celle de l'accès à des ressources financières (95 %). Ensuite vient l'accès à des contacts et personnes ressources (73 %), la réputation (70 %) et l'innovation (63 %). Il est donc logique que le poids de ces motivations donne lieu à des types de partenariats différents.

## 1.2 Quels sont les types de partenariats intersectoriels ?

La littérature sur la typologie des partenariats est relativement ancienne et plutôt développée (Gray et Stites, 2013 ; Austin et Seitanidi, 2012a ; Rondinelli et London, 2003 ; Bryson et al. 2006 ; Googins et al., 2000 ; Bowen et al., 2010 ; Elkington et Fennel, 1998 ; Hartman et Stafford, 1997) La plupart des auteurs considèrent aujourd'hui la collaboration au sein des partenariats comme une forme de continuum (Gray et Stites, 2013 ; Austin et Seitanidi, 2012ab ; Rondinelli et London, 2003 ; Bowen et al., 2010 ; Bryson et al. 2006 ; Googins et al., 2007 ; Austin, 2000). Cette notion de continuum paraît importante puisqu'elle souligne le fait que la collaboration est éminemment dynamique et que la nature de la relation entre les partenaires peut évoluer. Si chaque modèle présente ses intérêts, le plus cité reste celui d'Austin (2000), complété douze ans plus tard avec la collaboration de Seitanidi (Austin et Seitanidi, 2012ab), lequel conceptualise l'évolution de la collaboration au sein des partenariats intersectoriels comme suit :

**Philanthropique > Transactionnel > Intégratif > Transformationnel**

Les auteurs établissent ce continuum à partir de la nature de la relation entre les partenaires (cf. Tableau 2). Un partenariat philanthropique est ainsi caractérisé par une circulation unidirectionnelle

des ressources entre les partenaires, qui sont le plus souvent monétaires ; le cas typique du mécénat. Le type transactionnel est davantage centré sur les bénéfices en termes de ventes ou de nouveaux marchés que peut rapporter une association, tel le partenariat d'Havas Voyages et Care<sup>9</sup>, qui promeut le tourisme durable et le présente comme un facteur de développement. Le type intégratif fait quant à lui référence à des considérations plus larges de la part des organisations et suppose une véritable collaboration entre des partenaires qui partagent un but commun en lien avec leur domaine respectif. Malheureusement, si les auteurs décrivent cette collaboration comme étant davantage complexe et organique que les deux précédentes, ils ne font pas mention des processus et pratiques qui la sous-tendent. Ils la justifient à l'aide d'éléments comme l'adéquation organisationnelle, la complémentarité des intérêts et l'utilisation de compétences clés des partenaires. Un exemple pourrait être celui de l'engagement de Nestlé<sup>10</sup> dans de nombreux partenariats mettant en œuvre leur nouvelle stratégie : la création de « valeur partagée ». Pour cela, l'entreprise travaille de concert avec les gouvernements, les ONG et les organismes locaux, et progresse dans ses missions désormais définies en fonction de leurs retombées pour la société. Le partenariat entre l'entreprise minière London Mining, l'agence de coopération internationale allemande GIZ et le collège St. Joseph de Lunsar au Sierra Leone, qui vise à renforcer les capacités éducatives locales et nationales en matière de formation technique, en est un autre exemple (Raufflet et Lohmeyer, à venir). Enfin, à l'extrême du continuum, se trouvent les partenariats caractérisés par une collaboration transformationnelle, laquelle se définit par l'objectif commun de créer ce que Christensen et al. (2006) appellent les innovations sociales de rupture. Selon les auteurs, ce type de collaboration mène à de nouvelles organisations hybrides, sans pour autant donner de détails quant aux facteurs qui les sous-tendent. Le partenariat transformationnel est, à cette étape, davantage une conception théorique qu'une réalité de terrain. Il faudrait donc, avant de s'appuyer sur ce modèle, tester sa réalité empirique.

---

<sup>9</sup> [www.carefrance.org/wcm\\_uploads/common/Dossier%20de%20presse.pdf](http://www.carefrance.org/wcm_uploads/common/Dossier%20de%20presse.pdf)

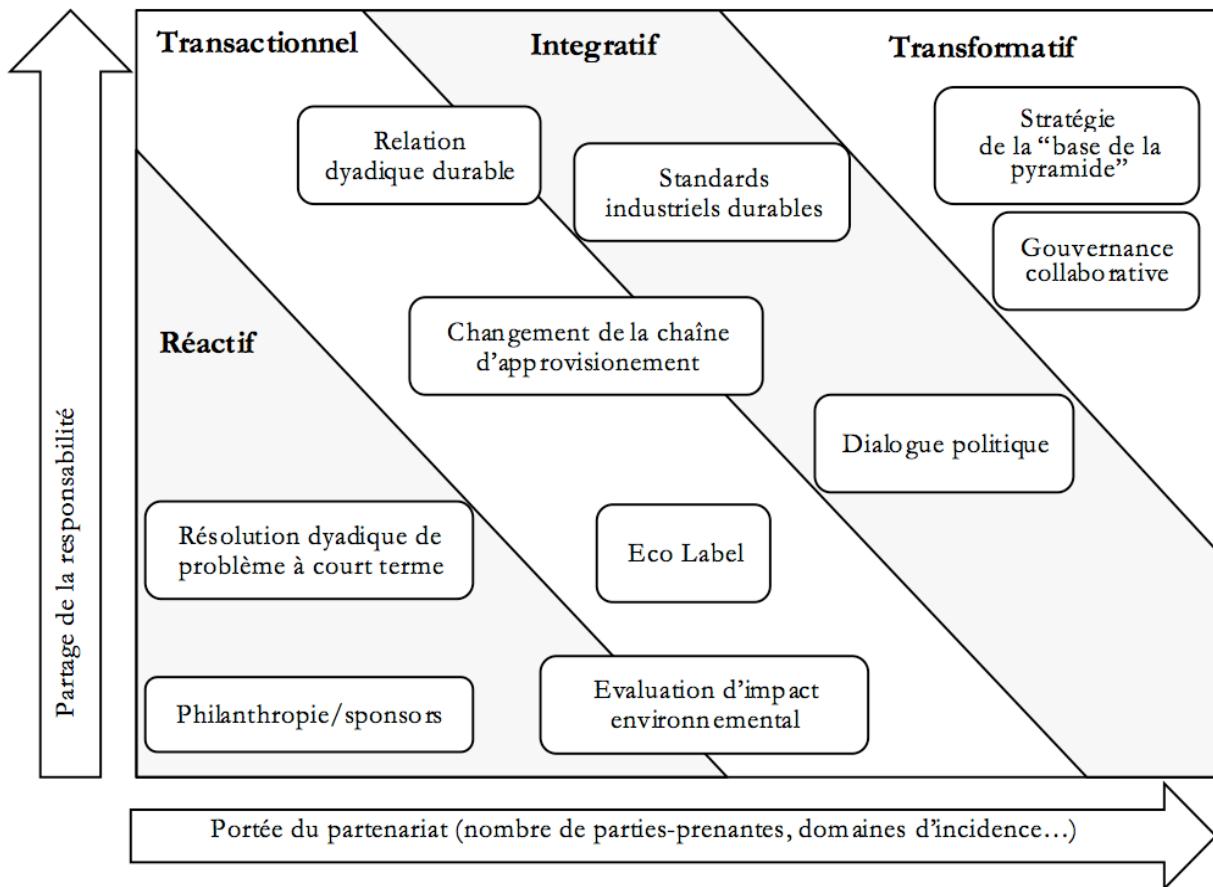
<sup>10</sup> [www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv)

Tableau 2

Le continuum de la collaboration selon Austin et Seitanidi (2012a)

	<u>Stage I</u>	<u>Stage II</u>	<u>Stage III</u>	<u>Stage IV</u>
<b>NATURE OF RELATIONSHIP</b>	<i>Philanthropic&gt;Transactional&gt;Integrative&gt;Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low</i> ←-----→ <i>High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral</i> ←-----→ <i>Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small</i> ←-----→ <i>Big</i>			
• Type of resources	<i>Money</i> ←-----→ <i>Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow</i> ←-----→ <i>Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent</i> ←-----→ <i>Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest</i> ←-----→ <i>Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal</i> ←-----→ <i>Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple</i> ←-----→ <i>Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor</i> ←-----→ <i>Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole</i> -----→ <i>Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional</i> ←-----→ <i>Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom</i> ←-----→ <i>Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare</i> ←-----→ <i>Common</i>			

Nous retrouvons un continuum similaire dans les travaux de Gray et Stites (2013), qui préfèrent parler de « sustainability continuum » et remplacent le type philanthropique par un type dit « réactif ». Le continuum est cette fois caractérisé par le niveau de responsabilité partagée et la portée du partenariat (ampleur du problème visé, nombre d'acteurs et de secteurs). Bien qu'il fournit des exemples de ces partenariats, il semble néanmoins que cette catégorisation manque de critères établis faisant référence à des facteurs d'influence précis et documentés pour délimiter les frontières de chaque type.



**Figure 1**

Le « sustainability continuum » selon Gray et Stites (2013)

La catégorisation de Selsky et Parker (2005, 2010) est aussi intéressante. Elle établit trois types de « plateformes » de partenariats sociaux, associées à différentes philosophies et objectifs et définies comme des outils pourvoyeurs de sens qui aideraient les gestionnaires à comprendre la spécificité du partenariat dont ils ont la charge. Il est intéressant de constater que la catégorisation des auteurs s'appuie sur une approche multidisciplinaire pour justifier ces trois plateformes conceptuelles. La première est la « resource-dependence platform ». Elle fait écho à des travaux provenant majoritairement de la littérature en stratégie et se traduit donc pour les entreprises en un objectif de création de valeur et d'acquisition d'avantage compétitif afin de faire face aux turbulences de l'environnement. Cette plateforme est marquée par les intérêts individuels des organisations. Si l'on fait le lien avec les travaux d'Austin et Seitanidi (2012a), cette plateforme est similaire à la collaboration transactionnelle. La seconde est la « social-issue platform » et s'appuie sur une littérature de la gestion

des questions sociales. Dans cette perspective, les partenaires sont envisagés comme des parties prenantes d'un enjeu social, et non des parties prenantes d'organisations. Cette plateforme naît de l'évolution des attentes de la société envers la responsabilité des entreprises, des gouvernements et des acteurs du secteur à but non lucratif concernant les métaproblèmes à résoudre. Ainsi, alors que la première plateforme traduit avant tout l'objectif de servir les intérêts d'une organisation, la deuxième répond à une préoccupation sociétale. La question environnementale en est un parfait exemple. On se rapproche donc du partenariat intégratif dont parlent Austin et Seitanidi (2012a). Enfin, la « societal-sector platform » tire ses sources conceptuelles de la littérature sur l'économie politique, la gestion des secteurs à but non lucratif, la politique sociale ou encore l'administration publique. Cette plateforme est issue des frontières devenues de plus en plus floues entre les trois secteurs principaux de l'économie qui représentent le gouvernement, les entreprises, et les organismes à but non lucratif. Elle est sous-tendue par deux logiques : « A substitution logic is that each sector has its own 'natural' roles and functions in society, but one sector can substitute for another if the natural sector fails to provide the expected product. In contrast, a partnership logic is that the sectors are naturally inclined to partner with each other to address emergent societal issues. » (Selsky et Parker, 2005 : 853) Ce partenariat se caractérise par la dissolution des frontières entre les secteurs, rendant possible des relations d'un autre genre. O'Riain (2000 : 191) résume ce phénomène ainsi : « Each sphere is multiply embedded within the others. Their boundaries cannot be clearly drawn, as each is intertwined with the others. » Ce type de partenariat permet donc de repenser les missions, activités et identités des secteurs. Nous nous approchons ainsi du partenariat transformationnel qu'évoquent Austin et Seitanidi (2012a). Cet examen des différents types de partenariat possibles introduit la diversité des retombées possibles.

### **1.3 Quelles sont les retombées potentielles des partenariats intersectoriels ?**

La littérature sur le sujet des retombées possibles des partenariats intersectoriels en dresse une longue liste, sans que les auteurs ne leur attribuent la même origine ni la même importance, la plupart des travaux étant firmo-centrés ou centrés sur l'entreprise. Toutefois, les recherches les plus récentes s'accordent à considérer un champ plus large de retombées et reconfigurent la notion de valeur telle qu'on la connaît dans le milieu économique pour y intégrer des dimensions sociétales et environnementales. Ainsi, ces études proposent une analyse des bénéfices en fonction des secteurs et

ce, à plusieurs niveaux. Même si plusieurs travaux abordent cette question des retombées, (Gray et Stites, 2013 ; Selsky et Parker, 2005, 2010 ; Kolk et al., 2010 ; Le Ber et Branzei, 2010a, 2010b, 2010c ; Yaziji et Doh, 2009 ; Austin, 2000 ; Googins et Rochlin, 2000 ; Holmes et Moir, 2007 ; Elkington et Fennell, 1998 ; Huxham, 1996), la revue d'Austin et Seitanidi (2012b) est, à notre connaissance, la plus complète sur le sujet. Ces derniers adoptent trois niveaux d'analyse (macro, méso, micro) et se focalisent sur deux cibles : les bénéficiaires internes au partenariat (méso – organisations partenaires ; micro – individus de ces organisations) et les bénéficiaires externes (micro – individus en général ; méso – autres organisations ; macro – changement systémique). Une autre particularité est qu'ils associent à ces bénéfices leurs coûts potentiels, ce qui jusqu'alors était plus rare dans la littérature. Enfin, ils se démarquent en définissant quatre types de valeur créée :

- La *valeur associationnelle* est un bénéfice dérivé d'une simple association avec un partenaire.
- La *valeur transférée* est un bénéfice dérivé d'une ressource partagée par un partenaire. Son importance dépendra de la nature de la ressource.
- La *valeur interactionnelle* est un bénéfice intangible dérivé du processus de co-construction des partenaires. Créer cette valeur nécessite et produit ce type d'intangibles (confiance, légitimité, apprentissage, connaissances, capacités, etc.).
- La *valeur synergétique* est un bénéfice dérivé de la co-création de valeur sociale ou environnementale, laquelle entraîne une valeur économique, et vice versa. Il s'agit d'une spirale bénéfique dont l'innovation serait le moteur. Encore une fois, cette valeur reste à démontrer empiriquement.

**Tableau 3 :** Les retombées potentielles des partenariats selon Austin et Seitanidi (2012b)

Interne au partenariat	Externe au partenariat
<p><b>OBNL (organisation à but non lucratif)</b></p> <p><u>Méso – Niveau organisationnel</u></p> <p><b>Valeur associationnelle</b> : Crédibilité et visibilité, plus grande conscience du public, meilleur appui de la mission</p> <p><b>Valeur transférée</b> : Soutien financier, moral et/ou matériel</p> <p><b>Valeur interactionnelle</b> : Opportunités d'apprentissage, développement de capacités uniques, accès à des réseaux, expertise technique, adaptabilités comportementales, relations améliorées avec le secteur économique, exposition à d'autres cultures organisationnelles, intelligence de marché</p> <p><b>Valeur synergétique</b> : Opportunité d'innovation, opportunité d'améliorer les procédés, meilleure efficience dans le développement de partenariat, leadership partagé, plus grande influence politique</p> <p><u>Micro – Individus internes au partenariat</u></p> <p><b>Instrumental</b> : Nouvelles compétences managériales, leadership, connaissance des secteurs, perspectives élargies</p> <p><b>Psychologique</b> : Nouvelles amitiés</p>	<p><b>Entreprise</b></p> <p><u>Méso – Niveau organisationnel</u></p> <p><b>Valeur associationnelle</b> : Crédibilité, réputation de la marque, augmentation des ventes, légitimité, exposition aux médias améliorée, appui du public, loyauté des parties prenantes favorisée, meilleure communication avec les parties prenantes</p> <p><b>Valeur transférée</b> : Intelligence de marché, compétitivité, clients de seconde génération</p> <p><b>Valeur interactionnelle</b> : Accès aux réseaux, expertise technique, amélioration des relations avec la communauté et le gouvernement, licence pour opérer, exposition à d'autres cultures de travail, meilleures chances de répondre aux priorités fixées par le gouvernement et la société, plus grand pouvoir politique, plus grandes responsabilités</p> <p><b>Bénéfices spécifiques aux employés</b> : Compétences uniques, plus grande morale, productivité, coûts réduits de recrutement et de rétention, moins d'absentéisme, force de vente plus motivée, amélioration de la qualité</p> <p><b>Bénéfices spécifiques aux investisseurs</b> : Allégeance, meilleure concordance au recrutement</p> <p><b>Bénéfices spécifiques aux clients</b> : Réduction de l'asymétrie consommateur/entreprises et de l'importance du prix</p> <p><b>Valeur synergétique</b> : Innovation de produits et de procédés, apprentissage, développement de capacités uniques, nouvelles pratiques de management, plus de pouvoir politique dans les autres secteurs</p> <p><u>Micro – Individus internes au partenariat</u></p> <p><b>Instrumental</b> : Nouvelles compétences managériales, leadership, connaissance des secteurs, perspectives élargies</p> <p><b>Psychologique</b> : Nouvelles amitiés, satisfaction</p>

## **2. Défis de gestion**

### **2.1 Quels sont les défis de gestion associés à un partenariat intersectoriel ?**

En premier lieu et de manière globale, il semble que la collaboration reste pour bien des gestionnaires, un véritable mystère. Y. Jongen, à la tête du cluster d'innovation belge MacaTech, l'exprime ainsi : « It is easy to find hundreds of project management books. But the collaborative project management manual is still to be written... » (cité par Calamel et al., 2012 : 48). Si l'on ajoute l'aspect intersectoriel à cette collaboration déjà mal comprise, il y a de quoi préoccuper les gestionnaires. En effet, les partenariats intersectoriels sont indiscutablement porteurs de défis reliés aux différences des acteurs amenés à travailler de concert. Les différences d'identités institutionnelles et personnelles, de logiques, langages, normes, représentations, attentes, expertises, expériences, entre autres, font de ces partenariats des vecteurs de tensions. Waddock et Post (1991) définissent à ce propos des tensions d'ordre normatif, lesquelles sont caractérisées par la tension entre les objectifs de biens communs et la quête de pouvoir. Dès lors, il s'agit de développer des conditions favorisant la confiance, la compréhension mutuelle, une vision partagée, un langage commun... Mais comment ? Quel rôle le management joue-t-il dans l'apaisement des tensions inhérentes à tout partenariat intersectoriel ? Comment peut-il valoriser les complémentarités et les expériences dans le but de créer de la valeur ? Existe-t-il des bonnes pratiques ou bien la contingence est-elle de mise ? Ces questions, bien qu'elles ne soient pas nouvelles, manquent encore de réponses. Les partenariats intersectoriels constituent de nouvelles formes organisationnelles porteuses de défis en termes de gouvernance. En effet, ils sont caractérisés par une approche proximité/distante de même qu'un rapport au temps différents de ceux observés dans la majorité des organisations, ce qui brouille les repères traditionnels de la gestion. De plus, ils posent question au niveau de la répartition du pouvoir au sein de ces systèmes hybrides. À ce propos, le baromètre de C & E (2010) sur les partenariats entreprises-ONG révèle que plusieurs répondants constatent un déséquilibre de pouvoir résultant de la taille, des ressources et de la portée des organisations. Ils résument simplement : « cash is king ». Plusieurs questions sont ainsi soulevées : Quelle forme de coordination et de contrôle appliquer ? Dans quelles conditions ? Par qui ? Comment ?

### **2.2 Quels sont les facteurs clés de succès des partenariats intersectoriels ?**

Le tableau 4 condense les résultats de plusieurs revues de littérature concernant les facteurs clés de succès des partenariats intersectoriels. Seulement certains ont été utilisés comme cadre

d'analyse de cas par les auteurs créateurs du modèle (Jamali et al., 2011 ; Crosby et Bryson, 2010 ; Jamali et Keshishian, 2009 ; Selsky et Parker, 2005). Parmi ces revues, une étude ne fait pas directement partie de la littérature scientifique sur les partenariats intersectoriels. Il s'agit de la revue de Bedwell et al. (2012) qui porte sur le processus de collaboration en général. Il semble utile de l'intégrer à notre analyse afin de mieux appréhender le processus générique de collaboration ainsi que les catégorisations de facteurs utilisés. En effet, nous remarquons que les auteurs utilisent des catégories très disparates pour décliner les facteurs d'influence. Certains parlent des caractéristiques du partenariat (Grey et Stites, 2013 ; Arya et Salk, 2006 ; Holmes et Moir, 2007) et de celles de l'organisation (Bedwel et al., 2012 ; Arya et Salk, 2006 ; Holmes et Moir, 2007), alors que d'autres parlent plus généralement des caractéristiques du contexte (Bedwel et al., 2012) ou des conditions initiales (Crosby et Bryson, 2010). Plusieurs s'intéressent de façon générale aux processus et pratiques (Gray et Stites, 2013 ; Crosby et Bryson, 2010 ; Jamali et Keshishian, 2009 ; Selsky et Parker, 2005 ; Bedwel et al., 2012). À ce type de classification s'ajoutent celle de Selsky et Parker (2005), qui proposent une délimitation des facteurs selon les phases du partenariat, et celle de Jamali et al. (2011), qui rassemblent les facteurs étudiés dans la littérature dans les trois composantes du capital social : cognitive, structurelle et relationnelle.

Ainsi, il existerait des facteurs d'influence relatifs aux caractéristiques propres aux niveaux macro, méso et micro du partenariat, de même que des pratiques et processus pouvant être regroupés dans le capital cognitif, relationnel ou structurel du capital social tel que définit par Nahapiet et Ghoshal (1998), ainsi que des éléments influençant l'ensemble des phases du partenariat (comme par exemple la confiance ou le leadership). Force est de constater que la littérature actuelle est encore dans une phase exploratoire qui ne permet pas d'identifier clairement les mécanismes influençant les processus de cocréation. Nous sommes pour l'heure confrontés à une nébuleuse de facteurs dont on ne sait s'ils sont corrélés ou prédicteurs des résultats du partenariat, ou encore médiateurs ou modérateurs du processus de création. Notons que le peu de recherches alimentées par des cas pratiques sont en majorité des études qualitatives de partenariats philanthropiques ou transactionnels. Il s'agit là d'une importante limite puisque l'étude de partenariats intégratifs et transformationnels permettrait justement de discriminer et de pondérer les facteurs clés de succès des partenariats intersectoriels. En ce qui concerne la notion de succès du partenariat, quand elle est abordée, notons que les études mentionnées ne considèrent pas les mêmes critères de réussite, ce qui peut supposément faire varier les facteurs de succès. Ceci nous amène à la dernière partie de notre analyse.

**Tableau 4**  
Facteurs clés de succès d'un partenariat

Grey et Stites (2013)	Jamali et al. (2011)	Crosby et Bryson (2010)	Jamali et Keshishian (2009)
<b>Caractéristiques du partenariat :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- profil de ressources</li> <li>- représentation</li> <li>- <i>fit culturel</i></li> <li>- dynamiques de pouvoir</li> <li>- expérience précédente en partenariat</li> <li>- horizons temporels</li> <li>- réputation</li> </ul> <b>Processus :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- explorer les différences</li> <li>- créer une vision partagée</li> <li>- s'accorder sur les normes et aspects pratiques du management</li> <li>- construire la confiance</li> <li>- gérer les conflits</li> <li>- décider par consensus</li> <li>- partager les responsabilités</li> <li>- partager le pouvoir/favoriser un leadership efficace</li> </ul>	<b>Capital structurel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interactions répétées et intenses</li> <li>- forte connexion</li> <li>- base de connaissance proche</li> <li>- diversité des partenaires</li> </ul> <b>Capital relationnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- confiance et crédibilité</li> <li>- incitatifs pour partager les savoirs</li> <li>- accent sur les compétences clés</li> </ul> <b>Capital cognitif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clarté de l'engagement</li> <li>- échange de conventions</li> <li>- objectifs communs</li> </ul>	<b>Conditions initiales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement général (turbulences, forces institutionnelles et compétitives)</li> <li>- échec du secteur</li> <li>- antécédents directs (acteurs, accord sur le problème, relations existantes ou réseau)</li> </ul> <b>Processus et pratiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concevoir et utiliser les forums, arènes et cours</li> <li>- forger les accords initiaux</li> <li>- planifier</li> <li>- gérer des conflits</li> <li>- construire la confiance</li> <li>- construire la légitimité</li> <li>- construire le leadership</li> </ul>	<b>Structure et gouvernance :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre structurel</li> <li>- mécanismes de gouvernance et structures</li> <li>- appartenance</li> </ul> <b>Contingences et contraintes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaboration <i>top-down/bottom-up</i></li> <li>- type et niveau de collaboration</li> <li>- équilibre du pouvoir</li> <li>- logiques institutionnelles antagonistes</li> </ul> <b>Facteurs clés de succès :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dépendance envers les ressources</li> <li>- symétrie de l'engagement</li> <li>- but commun</li> <li>- communication très fréquente</li> <li>- culture de travail convergente</li> <li>- convergence des apprentissages</li> <li>- excellence individuelle</li> <li>- importance du partenariat : objectifs stratégiques</li> <li>- interdépendance</li> <li>- investissement mutuel</li> <li>- partage de l'information</li> <li>- intégration</li> <li>- institutionnalisation</li> <li>- intégrité</li> </ul>

**Tableau 4**  
Facteurs clés de succès d'un partenariat (suite)

Holmes et Moir (2007)	Arya et Salk (2006)	Selsky et Parker (2005)	Bedwell et al. (2012)*
<p><b>Moteurs d'engagement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interne/externe</li> </ul> <p><b>Contexte d'engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dynamique relationnelle (équilibre des pouvoirs, expérience précédente en partenariat, conflits)</li> <li>- portée de l'engagement (limitée/large)</li> </ul> <p><b>Contexte organisationnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvert aux nouvelles idées</li> <li>- orienté vers l'innovation</li> <li>- capacité de communication</li> </ul>	<p><b>Facteurs spécifiques du partenariat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- type d'alliance</li> <li>- but de l'alliance</li> <li>- taille de l'alliance</li> <li>- rôle liant des organisations intermédiaires</li> </ul> <p><b>Facteurs spécifiques aux partenaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capital social</li> <li>- expériences précédentes</li> </ul> <p><b>Variables de contexte :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques publiques</li> </ul>	<p><b>Formation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivation</li> <li>- identification du problème</li> <li>- vision commune</li> <li>- engagement à collaborer</li> <li>- identification et légitimation des parties prenantes</li> <li>- identification des ressources initiales</li> <li>- choix d'un meneur</li> </ul> <p><b>Mise en œuvre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gouvernance</li> <li>- structure</li> <li>- leadership</li> <li>- culture</li> <li>- communication</li> <li>- développement des relations</li> </ul> <p><b>Regroupement de facteurs ayant une influence sur l'ensemble des phases :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rôles des parties prenantes</li> <li>- pouvoir</li> <li>- confiance</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques contextuelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tâche</li> <li>- environnement</li> <li>- temporelles</li> <li>- structurelles</li> </ul> <p><b>Caractéristiques de l'entité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractéristiques individuelles</li> </ul> <p><b>États émergents :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cognitions individuelles et collectives</li> <li>- attitudes individuelles et collectives</li> </ul> <p><b>Comportements collaboratifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptation</li> <li>- comportements en dehors des rôles</li> <li>- traitement de l'information</li> <li>- leadership</li> <li>- création de sens</li> <li>- exécution des tâches</li> </ul>

\* Modèle général de la collaboration, non directement relié aux partenariats intersectoriels.

### **3. Perspectives de recherche**

La collaboration intersectorielle est un phénomène dont l'étude scientifique a débuté récemment. La littérature est donc majoritairement exploratoire et descriptive et vise à fournir une vision plus détaillée du sujet. Par les cinq questions posées dans cet article, nous avons synthétisé les thèmes principaux abordés dans la littérature. Nous clôturons notre propos en soulevant quelques pistes de réflexions pour alimenter ce champ de recherche en pleine expansion.

#### **3.1 De l'exploration à l'explication**

Pour l'heure, la littérature sur les partenariats intersectoriels procure plusieurs cadres conceptuels préliminaires, lesquels requièrent d'être testés empiriquement. Ainsi, il semble nécessaire que les études qualitatives se poursuivent et s'enrichissent d'études de cas de partenariats intégratifs et transformationnels, préférablement à long terme. De même, il paraît important d'entamer les premières recherches quantitatives sur le sujet. En effet, la littérature semble parfois intuitive et nécessite de passer à des études d'avantage explicatives qui explorereraient les mécanismes causaux du succès des différents types de partenariats. Finalement, il nous semble que nous obtiendrions une compréhension plus fine et systémique des partenariats intersectoriels si les recherches examinaient les groupes de facteurs d'influence en fonction du type de partenariat, de son stade d'avancement, des niveaux d'influence (macro, méso, micro) et des variables du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998), ceci en rapport avec le type de valeur créée. Soulignons à ce propos les travaux d'Austin et Seitanidi (2012a, 2012b) et Seitanidi et al. (2011) qui ouvrent la voie vers des recherches plus systématiques. Les premiers s'appuient sur une revue de la littérature la plus complète à ce jour au sujet des partenariats intersectoriels et offrent un modèle de « collaboration value chain », lequel offre une structure pour approfondir les recherches sur les partenariats intersectoriels. Les seconds offrent une analyse plus focalisée en proposant trois indicateurs du potentiel transformatif d'un partenariat intersectoriel au stade de sa formation : les capacités transformatives, l'intention transformative et l'expérience transformative. Il paraît important de développer ce genre d'étude afin d'approfondir notre compréhension de ce phénomène encore mal appréhendé et ainsi, d'outiller les gestionnaires cherchant à favoriser le processus de coconstruction dans l'optique de création de valeur pour l'organisation, la société et l'environnement.

### **3.2 De l'isolement à la contamination**

Si nous notons l'effort d'intégration conceptuelle de certains auteurs pour encourager une perspective multidisciplinaire des partenariats intersectoriels, laquelle favorise progressivement la construction d'une vision systémique du concept, nous sommes surpris de constater le peu d'études existantes sur le lien entre le partenariat intersectoriel et d'autres domaines de recherches en gestion. Par exemple, bien que les partenariats intersectoriels visent le partage de connaissances, la créativité et l'innovation sociale, il n'existe pas, à notre connaissance, de lien explicite établi entre la collaboration intersectorielle et la gestion des connaissances et de la créativité. Ce domaine des sciences de la gestion, familier avec la question de diversité et d'innovation, pourrait représenter un apport à la compréhension des mécanismes à l'origine de la création de valeur dans les partenariats intersectoriels. De même, les nombreux savoirs acquis dans le domaine de la gestion du changement seraient susceptibles d'enrichir notre compréhension du phénomène.

### **3.3 De l'exploration à l'étude approfondie du continuum de collaboration**

L'avantage des classifications exposées, notamment celle du continuum d'Austin et Seitanidi (2012a) repris par Grey et Stites (2013), est d'offrir un cadre à partir duquel nous pouvons étudier les processus de coconstruction. Il s'agit maintenant d'établir les facteurs clés permettant de discriminer ces différents types de partenariats, facteurs sur lesquels pourront s'appuyer les gestionnaires afin de favoriser l'évolution du processus de coconstruction. En effet, pour l'heure, ces catégorisations restent de l'ordre théorique et sont relativement floues quant à leurs critères de différenciation. La classification de Selsky et Parker (2005, 2010) nous paraît intéressante en ce qu'elle souligne les différences d'intérêts et de buts visés par les partenaires selon qu'ils adoptent l'une ou l'autre des « plateformes ». Ces différences de motivation influencent les caractéristiques relationnelles et structurelles des partenariats. C'est le cas de la nature de la collaboration, comme nous l'avons constaté en reliant les différentes plateformes au continuum d'Austin et Seitanidi (2012a), ainsi que les questions de structures, gouvernances, coordination, leadership, etc. Les auteurs étudient cette première variabilité de façon globale avec les logiques d'apprentissage et de pouvoir au sein des plateformes. Ce travail nécessite d'être systématisé. Cette classification soulève la question de la contingence et, par là même, celle de la configuration du type de partenariat en fonction de son but et des

intérêts visés.

### **3.4 D'une approche instrumentale à une vision plus intégrale des partenariats**

La littérature sur les partenariats intersectoriels semble pour l'heure caractérisée par des écrits imprégnés d'une logique fonctionnaliste. En effet, la grande majorité des travaux sont basés sur la quête des facteurs (managériaux) d'optimisation de la collaboration et donc dominés par des conseils pratiques et supposés prédicteurs du succès ou de l'échec des partenariats intersectoriels. Cette perspective laisse de côté les dynamiques sociales qui appuient pourtant la collaboration au sein des partenariats intersectoriels. Ainsi, il paraît important d'enrichir notre compréhension en se concentrant sur les interactions en elles-mêmes et non plus seulement sur leurs formes et leurs types. Ceci, pourrait favoriser la compréhension des mécanismes sociaux sous-tendant la création de valeur au sein des partenariats intersectoriels, et permettrait également de concevoir une idée plus précise des retombées générées par les interactions propres à ce type de collaboration en particulier en matière d'apprentissages organisationnels. Il paraît donc nécessaire d'enrichir les précédents modèles prescriptifs, statiques et au prisme souvent firmo-centré, en développant une perspective plus contingente, dynamique et multidimensionnelle (intégrant les niveaux d'analyse micro, macro, méso ainsi que leur interaction). Une étude apparaît pionnière dans cette optique. Il s'agit de celle de Kolk et al. (2010), lesquels examinent les mécanismes de diffusion qui permettraient aux effets de la collaboration de se diffuser largement au sein et en dehors du partenariat. Les auteurs explorent comment les retombées de partenariats peuvent avoir un effet « trickle down » (influence vers le bas), par exemple, de l'encadrement aux employés; « trickle up » (influence vers le haut), des employés à l'encadrement, et enfin « trickle across » (influence horizontale) par exemple entre employés ou individus de différentes sphères. L'apport de l'article est également de souligner que les partenariats peuvent avoir un effet bien plus large qu'on ne le soupçonne, justement par le biais de ces mécanismes d'interaction individuelle. Ceci, grâce aux rôles multiples assumés par les individus œuvrant dans les partenariats intersectoriels, lesquels deviennent de véritables agents de changement. Par ces différents rôles, les auteurs suggèrent que les partenariats peuvent avoir des retombées qui s'étendent du niveau macro au niveau méso, voire micro (par exemple par le vote citoyen). Ainsi, la création de valeur peut subvenir de bien des façons et avoir de ce fait des retombées

indirectes que la littérature semble avoir occultées. Finalement, l'article souligne l'interrelation des différents niveaux d'analyse (micro, méso, macro) apportant un nouvel aspect dynamique à l'étude des partenariats intersectoriels.

## **Conclusion**

L'objectif poursuivi par cet article était de dresser un bilan des grands travaux sur les partenariats intersectoriels. Pour ce faire, nous avons successivement synthétisé la littérature existante autour de cinq grandes questions susceptibles d'être soulevées par un gestionnaire face à l'optique d'un partenariat intersectoriel. Nous avons ainsi examiné les motivations pouvant sous-tendre l'engagement dans un partenariat intersectoriel, ses formes, ses retombées potentielles, ses grands défis de gestion et les principaux facteurs associés au succès de ce type de collaboration. Ce travail de synthèse devrait permettre au lecteur d'acquérir une vision générale de ce phénomène d'actualité et de percevoir l'intérêt de cette thématique et de cette pratique pour la stratégie de son entreprise. Les pistes de réflexion abordées appellent à l'approfondissement des analyses pour saisir les partenariats intersectoriels dans toute leur complexité et variabilité. Par leur envergure et leur potentiel d'impact, les partenariats intersectoriels pourraient faire la différence.

## Bibliographie

Arya, B. et Salk, J.E. (2006). « Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility », *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n°2, avril, p. 211-234.

Austin, J. E. (2000). « Strategic alliances between nonprofits and businesses », *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n°1, mars, p. 69-97.

Austin, J.E. et Seitanidi, M.M. (2012a). « Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, n°5, juillet, p. 726-758.

Austin, J.E. et Seitanidi, M.M. (2012b). « Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2. Partnership Processes and Outcomes », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41 n° 6 septembre, p. 929-968.

Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. et Salas, E. (2012). « Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization », *Human Resource Management Review*, vol. 22, n°2, juin, p.128-145.

Bryson, J.M., Crosby, B.C. et Middleton Stone, M. (2006). « The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature », *Public Administration Review*, vol. 66, décembre, p. 44-55.

C&E. (2010). *Corporate-NGO partnership barometer summary report*.  
[www.candeadvisory.com/sites/default/files/report\\_abridged.pdf](http://www.candeadvisory.com/sites/default/files/report_abridged.pdf).

Calamel, L., Defélix, C., Picq, T. et Retour, D. (2012). « Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration », *International Journal of Project Management*, vol. 30, n° 1, janvier, p. 48-59.

Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R. et Sadler, T.M. (2006). « Disruptive innovation for social change », *Harvard Business Review*, vol. 84, n°12, décembre, p. 94-101.

Crosby, B.C. et Bryson, J.M. (2010). « Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, n°2, avril, p. 211-230.

Elkington, J. et Fennel, S. (1998). « Partners for sustainability », *Greener Management International*, vol. 24, aout, p. 48-60.

Emery, F.E. et Trist, E. (1965). « The causal texture of organizational environments », *Human relations*, vol. 18, p. 12-32.

Googins, B.K. et Rochlin, S.A. (2000). « Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships », *Business and Society Review*, vol. 105, n° 1, juillet-aout, p. 127-144.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, B. et Stites, J.P. (2013). « Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration », *Network for Business Sustainability*. nbs.net/knowledge

Hartman, C.L. et Stafford, E.R. (1997). « Green alliances: building new business with environmental groups ». *Long Range Planning*, vol. 30, n°2, avril, p. 184-149.

Holmes, S. et Moir, L. (2007). « Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders », *Corporate governance*, vol. 7, n° 4, p. 414-422.

Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. Sage, Londres.

Jamali, D., Yianni, M. et Abdallah, H. (2011). « Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation », *Business Ethics: A European Review*, vol. 20, n° 4, octobre, p. 375-391.

Jamali, D. et Keshishian, T. (2009). « Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°2, janvier, p. 277-295.

Kolk, A., van Dolen, W. et Vock, M. (2010). « Trickle effects of cross-sector social partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, juillet, p. 123-137.

Le Ber, M.J. et Branzei, O. (2010a). « Towards a critical theory value creation in cross-sector partnerships », *Organization*, vol. 17, n°5, p. 599-629.

Le Ber, M.J. et Branzei, O. (2010b). « (Re)forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation », *Business & Society*, vol. 49, n°1, septembre, p. 140-172.

Le Ber, M.J. et Branzei, O. (2010c). *Value frame fusion in cross-sector interactions. Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, juillet, p. 163-195.

Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, avril, p. 242–266.

O'Riain, S. (2000). « States and markets in an era of globalization », *Annual Review of Sociology*, vol. 26, aout, p. 187-213.

Porter, M. et Kramer, M. (2011). « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 89 n° 1, juin, p. 62-77.

Raufflet, E. et Lohmeyer, J. (à venir). « From Mines to Minds : Addressing the skills gap in Sierra Leone », *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol 5.

Rondinelli, D.A. et London, T. (2003). « How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations », *The Academy of Management Executive*, vol. 17, n°1, février, p. 61-76.

Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). « Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, juillet, p.139-161.

Selsky, J. et Parker, B. (2005). « Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, novembre, p. 849–873.

Selsky, J. et Parker, B. (2010). « Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, juillet, p. 21-37.

Waddock, S.A. et Post, J. E. (1991). « Social entrepreneurs and catalytic change », *Public Administration Review*, vol. 48, n° 8, aout, p. 951-973.

Yaziji, M. et Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge University Press, New York.

## **ARTICLE 2:**

**Examining value creation in inter-organizational collaboration:  
An empirical study**

## **Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study**

### **Abstract**

Over the last decade, businesses, policymakers, and researchers alike have advocated the need for and potential of value creation through inter-organizational collaboration. It has been widely argued that organizations engaged in collaborative processes create value. However, because research has focused on collaboration's key factors aiming to manage the complexity and diversity inherent in inter-organizational collaboration rather than on value creation per se, we still have a limited understanding of value creation in inter-organizational collaboration. A recent theory development has proposed an analytical framework for analyzing value creation in inter-organizational collaboration, based on four types of value (Austin and Seitanidi, 2012a, 2012b). The purpose of this article is to empirically test this contribution and give key pointers for analyzing the nature of value and the dynamic of creation through the collaborating members. Our detailed empirical research is based on a six-year retrospective case study of an inter-organizational and international cooperative partnership for local economic development in Guatemala. Our contributions are to show evidence of the critical path of creation of diverse types of values in a collaborative process and to propose a revised framework accordingly.

Keywords: empirical case study, Guatemala, international development, inter-organizational collaboration, management, types of value, value creation.

## **Introduction**

Collaboration is undeniably one of the buzzwords of the 21st century. The underlying philosophy of collaboration, literally ‘co-labor’ or work with others to achieve a shared goal, seems to have reached all spheres of economy and society. In the business world, collaboration has come a long way beyond the focus on a competitive and individualistic mindset. For example, Unilever’s CEO Roger Polman (2010, cited by Austin and Seitanidi, 2012a), called for a shift from traditional capitalism to “collaborative capitalism.” This call resonates with Galbreath’s (2002a) view that the economy entered in a “relationship age” whereby success would depend on the firm’s capacity to build quality relationship assets for value creation. Several surveys confirm this increasing trend in the business world. First, a UN Global Compact-Accenture survey of 766 CEOs in 100 countries concluded that 78% of the CEOs believed that companies should engage in industry collaborations and multi-stakeholder partnerships to address development goals (Lacy et al., 2010, p. 11). In a second study focusing on corporate-nongovernmental organization (NGO) partnerships, 90% of the respondents stated that partnerships would become more or much more important over the next three years; in addition, not a single respondent anticipated a decline in the importance of partnerships (C&E Advisory Services, 2014).

Research on collaboration, partnerships among organizations, strategic alliances, networks, inter-organizational collaboration, cross-sector partnerships, among others, are not new and have abounded in the last decades (See Gray and Stites, 2013 for a systematic literature review; See Austin and Seitanidi, 2012a, 2012b for consolidated reviews and a framework; Bedwell et al., 2012; Crosby and Bryson, 2010; Knoben and Oerlemans, 2006; Selsky and Parker, 2005, 2010; Rondinelli and London, 2003). Overall, in a systematic literature review, Gray and Stites (2013) identified 379 articles on partnerships published between 2000 and 2012. Therefore, both management practitioners and researchers highlight that one of the main reasons for the rise of inter-organizational collaboration concerns its potential for organizations to combine resources, skills, and knowledge from a wide range of stakeholders to address various challenges in order to create value (Gray and Stites, 2013). This combining of resources is particularly relevant in the sustainable development field, which, by definition, raises challenges in different systems (environmental, social, and economic). It is therefore a

matter of gathering different actors to address these challenges. This increasing interest in and mobilization of inter-organizational collaboration can be perceived as a change in the way business and governance are considered. From this perspective, collaboration is viewed as the potential to generate ‘win-win’ situations in which “value” would emerge.

This ‘value’ has been labeled in different ways, namely, “shared value” (Porter and Kramer, 2011), “blended value” (Emerson, 2003), “mutual benefit” (London and Hart, 2010), or even “bottom of the pyramid” (Hart and Prahalad, 2002). Overall, value creation is regarded as the central motive for inter-organizational collaboration (Austin and Seitanidi, 2012a, 2012b; Austin, 2010). Despite the centrality of value creation in inter-organizational collaboration, little is known about the concept, its definition, types, processes of creation, and diffusion. Indeed, authors tend to underspecify the definition and types of value, thus remaining vague on what and how values are created in inter-organizational collaboration. The focus is more often on the conditions that foster collaboration, whereas value-creation dynamics remain unevenly assessed. Consequently, key factors often depicted in literature remain without causal linkages with the value-creation process and specific value. The purpose of this article is to provide a better understanding of the sequentiality of value creation per se in an inter-organizational collaboration process. In doing so, this article aims to address the paradox of value creation—although research has suggested that inter-organizational collaboration creates value, much is needed to improve the knowledge of its underlying processes. An in-depth analysis of these processes could provide a deeper understanding of value creation through inter-organizational collaboration.

This article is structured as follows. The first section reviews the literature on inter-organizational collaboration, more specifically, studies related to value creation in which we note some gaps in our current understanding of the phenomenon. This review introduces the theoretical framework we used to explore our research questions. Second, we describe our methodology and the case study. Third, we present and discuss the findings of our study of a social, inter-organizational collaboration in Guatemala. The concluding section discusses the results and identifies theoretical contributions and managerial implications, as well as avenues for further research.

## **1. Literature Review**

### **1.1 Inter-organizational collaboration**

Scholars and professionals have shown keen interest in inter-organizational collaboration for more than 25 years now. Back in 1991, Gray and Wood coordinated two special issues on collaborative alliances that examined the contributions and limits of existing theories for explaining collaboration. Since then, the interest has been growing (Gray and Stites, 2013; Austin and Seitanidi, 2012a; Berger et al., 2007; Selsky and Parker, 2005) and led to another special issue of the *Journal of Business Ethics* in 2010. This vast literature offers a number of definitions of collaboration (See Table 1 for the most common definitions in management research) that tends to emphasize the involvement of two or more entities in a relational process to reach a shared goal.

Researchers converge in asserting that inter-organizational collaboration has the potential to address many of society's most complex challenges (e.g., Gray and Stites, 2013; Huxham, 1996; Austin and Seitanidi, 2012a, 2012b; Agranoff and McGuire, 2003). From the perspective of firms, collaborating is considered as a powerful vehicle for implementing corporate social responsibility and simultaneously achieving social and economic goals (e.g., Gray and Stites, 2013; Austin and Seitanidi, 2012a, 2012b; Kourula and Laasonen, 2010; London and Hart, 2010; Seitanidi, 2010; Googins et al., 2007; Selsky and Parker, 2005, 2010; Berger et al., 2004; Austin, 2000a) as companies access new resources related to social, environmental and economic domains.

**Table 1**  
Mapping definitions of collaboration

Authors	Definition
<b>Collaboration in general</b>	
Bedwell et al. (2012, p. 131)	“An evolving process whereby two or more social entities actively and reciprocally engage in joint activities aimed at achieving at least one shared goal.”
Graham and Barter (1999, p. 7)	“A relational system in which two or more stakeholders pool together resources in order to meet objectives that neither could meet individually.”
Mattessich and Monsey (1992, p. 7)	“A mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals. The relationship includes a commitment to: a definition of mutual relationships and goals; a jointly developed structure and shared responsibility; mutual authority and accountability for success; and sharing of resources and rewards.”
Wood and Gray (1991, p. 146)	“Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures to act or decide on issues related to that domain.”
<b>Social, inter-organizational collaboration</b>	
Bryson et al. (2006, p. 44).	“The linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations to achieve an outcome that could not be achieved by the organizations separately.”
Waddock (1989, p. 79)	“Social problem-solving mechanisms among organizations.”

Research on inter-organizational collaboration has focused on two main areas. The first concerns organizational motivations, including organizational image (e.g., Seitanidi, 2010; Yaziji and Doh, 2009; Austin, 2000a; Googins and Rochlin, 2000; Huxham, 1996), knowledge transfer and creation (e.g., Yaziji and Doh, 2009; Todeva and Knoke, 2005; Millar et al., 2004; Borgatti and Foster, 2003; Hardy et al., 2003; Googins and Rochlin, 2000; Huxham, 1996; Gray, 1989), innovation (e.g., Holmes and Moir, 2007), access to networks (e.g., Seitanidi, 2010; Millar et al., 2004), and market intelligence (Yaziji and Doh, 2009; Austin, 2000a). In a recent classification, Gray and Stites (2013) synthesized these four generic motivations for business organizations involved in inter-organizational collaboration as: 1) legitimacy-oriented, 2) competency-oriented, 3) resource-oriented, and 4) society-oriented motivations. Yet in the end, the ultimate motivation, the fundamental *raison d'être* of an inter-organizational collaboration is value creation.

As Austin and Seitanidi (2012a, p. 744) put it: "Value creation through collaboration is recognized as a central goal." Here is a paradox: value creation is the ultimate motivation for an inter-organizational collaboration, yet the potential of collaboration to actually create value has been questioned. It has been argued that collaboration is largely inefficient and may become ritualistic (e.g., Austin, 2010; Seitanidi, 2010; Reed and Reed, 2009; Biermann et al., 2007; Hartwich et al., 2005; Longoria, 2005). Bryson et al. (2006) warned that collaboration did not always produce value and might sometimes be counter-productive, leading partners to reach poor solutions, create new problems, or fail to address the social issue at hand. In this vein of prudence, Longoria (2005, p. 123) asked, "Is inter-organizational collaboration always a good thing?" In her inquiry, she reviewed several studies that had raised questions about the efficacy of inter-organizational collaboration (see Provan and Milward, 2001; Reilly, 2001; Reitan, 1998; O'Looney, 1997; Morrison, 1996; Wimpfheimer et al., 1990). Therefore, there is a need for studies that examine the value-creation process to assess whether inter-organizational collaboration is able to create value, which value, and how.

The second research area has concentrated on the identification of key success factors. Indeed, having noticed that diversity of the collaborating members—in terms of cultures, logic, identities, expectations, approaches to value creation, and so on—tends to lead to distrust, conflict, and failure (e.g., Nowell, 2010; King, 2007; Bryson et al., 2006; Macdonald

and Chrisp, 2005; Fiol and O'Connor, 2002; Waddock, 1989), several authors have tried to pinpoint the factors and processes that reconcile the different arguments and enable collaboration. In this way, a lot has been written on exploring the differences among organizations engaged in collaborations (e.g., Le Ber and Branzei, 2010a; Selsky and Parker, 2005), creating a shared vision (e.g., Le Ber and Branzei, 2010a; Selsky and Parker, 2005), building trust (e.g., Austin, 2000b; Googins and Rochlin, 2000), managing conflicts (e.g., Seitanidi, 2010; Covey and Brown, 2001; Gray, 1989), and so on. In doing so, authors have contributed to breaking open the ‘black box’ of inter-organizational collaboration. However, these studies focusing on the identification of key success factors have tended to consider inter-organizational collaboration as an outcome influenced by independent variables, treated as the so-called “critical success factors,” to be managed so as to improve collaboration *per se*. Therefore, as a process, collaboration has tended to become the desired outcome in itself, not the vehicle for value creation. In other words, scholars have highlighted the factors that enable collaborative relationships, leaving out the understanding of value creation *per se*. This focus on the concept of success factors has prevented a full grasp of the complexity, micro-dynamics, and processes of value creation within inter-organizational collaborations.

Overall, while research on inter-organizational collaboration has provided important insights into its motives and key success factors, little is known on the *dynamics* of value creation *per se*, that is, how and when value is created within an inter-organizational collaboration.

## 1.2 Value creation

The notion of value is central yet multifaceted in business and society studies. It has been addressed from different angles. From a neo-classical economics perspective, Milton Friedman (1970), with his famous article: “The social responsibility of business is to increase its profits,” promoted the view that value is purely economic and destined for shareholders. This traditional separation has led to the strong belief that an organization’s economic value is separate from social value. As Koller (1994, p. 87) put it, “Value is created only when companies invest capital at returns that exceed the cost of that capital.” In other words, “ $V =$

D + E, enterprise value equals the market value of debt plus the market value of equity” (Koller et al., 2010, p. 799).

However, the separation thesis has long been criticized, for example, by the ethical tradition, which in Economics separates business from ethics (Harris and Freeman, 2008). Van Griethuysen (2010) noted that the critiques of this narrow definition of value included two elements: 1) the expansion dynamic of the economy and including its non-anticipated social and ecological impacts and 2) claims for a reorientation of economic activities to satisfy the needs of as many as possible with respect to the environment. The long-term critiques of the separation thesis, combined with the analysis of market failures as an opportunity for renewal (Barton, 2011; Porter and Kramer, 2011), have led to propositions that challenge the status quo and redefine the notion of value. Several authors have proposed new definitions of value under different labels, including “shared value,” “blended value,” “sustainable value,” and others (cf. Table 1), that aim to reconcile different forms of value under a single umbrella. For instance, Porter and Kramer, who agreed that “the capitalism system [was] under siege,” (2011, p. 64) offered an alternative to the narrow shareholder view of value with the concept of “shared value.” According to them, “The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se” (Porter and Kramer, 2011, p. 64). It involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. When considered in this light, value is no longer purely economic. This win-win perspective has achieved considerable success and is not new in the literature (e.g., Kurucz et al., 2008; Wheeler et al., 2003; Hart and Prahalad, 2002; Porter and Kramer, 2002; Drucker, 1984). However, similar to the others, Porter and Kramer (2011) remained elusive on the definition of shared value (cf. Table 2) and how to attain it through interorganizational and intersectoral collaborations.

**Table 2**

Definitions of value related to interorganizational and intersectoral collaborations

<b>Author(s)</b>	<b>Definition</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shared value</b></li> </ul>
Porter and Kramer (2011, p. 66)	“Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sustainable value</b></li> </ul>
Wheeler et al. (2003, p. 20)	“It will not be too long before we can begin to assert that the business of business is the creation of <i>sustainable value</i> – economic, social and ecological.”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Synergetic value</b></li> </ul>
Kurucz et al. (2008, p. 91)	“Connecting stakeholder interests, and creating pluralistic definitions of value for multiple stakeholders simultaneously.”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Blended value</b></li> </ul>
Emerson (2003, p. 44)	“A Blended Value orientation at corporate and sectoral levels assumes that the optimum investment is one that acknowledges the reality of blended economic and social value and attempts to maximize total returns.”
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value in cross-sector partnership</b></li> </ul>
Austin and Seitanidi (2012, p. 945)	“The transitory and enduring benefits relative to the costs that are generated due to the interaction of the collaborators and that accrue to organizations, individuals, and society.”

Two sources of diversity regarding the notion can be identified. The first one concerns underlying assumptions on society. It is important to recognize that the evolution of the economic and social contexts has contributed to building our concept of value. We notice the existence of competing views of what value is, depending on the context and model of the economy or philosophy adopted. Indeed, what may be valuable for one may not be for the other. This explains the limited consensus on what value is and what it should include.

A second source of diversity regarding the concept of value creation deals with the multiplicity of levels of analysis. Lepack et al. (2007) demonstrated a significant variance in the lens applied to value-creation studies, due to the multidisciplinary nature of the management field. Lepack et al. (2007) noticed that strategy and entrepreneurship mainly focused on the organizational levels; psychology, organizational behavior, and human resources emphasized individuals or groups; and economists, organizational theorists, and sociologists examined the industry or societal level of analysis. These differences of focus have created significant difficulties for researchers to create a common definition and vision of value creation.

Based on a thorough literature review on collaboration, , Austin and Seitanidi (2012b) captured understood well this multilevel aspect of value by defining value in collaboration as “*the transitory and enduring benefits relative to the costs that are generated due to the interaction of the collaborators and that accrue to organizations, individuals, and society*” (p. 945).

Austin and Seitanidi’s (2012b) Collaborative Value Creation (CVC) framework aims to incorporate this multi-level value assessment, introducing the meso, micro, and macro levels among the internal and external beneficiaries of value. According to Austin and Seitanidi (2012b), the locational dimension—where value is created—is central to understanding its process in inter-organizational collaboration. In their words, “The partnership literature is in the early stages of addressing issues of mapping the value creation road on different levels of analysis” (Austin and Seitanidi, 2012b, p. 957). This issue is crucial for understanding and developing value creation. However, the inter-organizational collaboration literature has long studied the partnership outcomes, concentrating more on the benefits rather than on their sources. Indeed, many authors have identified the different outcomes of a collaborative partnership, usually applying a meso level of analysis that focuses on the organizational benefits that enhance performance. Regardless of how useful these studies are in identifying

the potential outcomes of inter-organizational collaboration, they generally come without their possible link to their source of creation. Thus, there is a notable lack of systematic in-depth analysis of the sources of value creation in inter-organizational collaboration. From this perspective, there have been several calls to study individuals' interactions in partnership to foster our understanding of value creation in inter-organizational collaboration (Austin and Seitanidi, 2012b; Kolk et al., 2010; Seitanidi and Lindgreen, 2010). To date, few studies have adopted this micro perspective (for illustrations of applications on the micro-level, see Kolk et al., 2010; Le Ber and Branzei, 2010a, 2010b).

Our literature review shows various remaining gaps, which form a barrier to the development of inter-organizational collaboration as an opportunity to tackle major problems. First, although every inter-organizational collaboration exists to create value, many scholars and professionals remain elusive regarding the nature of value and its underlying processes. Second, the literature has mainly focused on processes of collaboration rather than value creation per se. Third, the authors have mostly used a meso-level analysis to explore inter-organizational collaboration's outcomes. Finally, conceptual studies dominate over empirical studies in the field of value creation in inter-organizational collaboration. Indeed, many authors offer model propositions, but few have tested these models in the field. In this context, questions about the nature of value and its dynamics of creation through the collaborating members remain to be dealt with in more depth. This is the focus of our analysis.

## 2. Framework

We use Austin and Seitanidi (2012a, 2012b)'s CVC framework of value creation in nonprofit-business collaboration. To our best knowledge, their work is the most comprehensive proposal of value creation in collaborative partnerships. They proposed a CVC framework composed of four components: 1) the value-creation spectrum, which provides reference terms to analyze value creation; 2) the collaboration stages, which describe a continuum of different phases in the nature of the relationship among partners; 3) the partnering processes, which examine the value-creation processes involved in the different

phases of a partnership; and 4) the collaboration outcomes, which analyze the costs and benefits of collaboration at multiple levels. However, while the last three components seem to rely on the authors' synthesis of former theoretical and empirical studies, the first one (the value-creation spectrum) is a recent conceptual proposal that remains to be demonstrated. Austin and Seitanidi (2012: 729) introduce the rationale for the CVC spectrum as:

The collaboration literature predominantly and usefully categorizes value as economic, social, and environmental, but their aggregative nature cloaks the multifaceted nature of value. To provide a richer analysis of these multiple dimensions, the value creation spectrum posits *four sources of value* and identifies *four types of collaborative value* that reflect different ways in which benefits arise.

They further argue (2012:731):

The value creation spectrum provides us with a more refined set of reference terms and concepts with which to examine how nonprofits and businesses come together to co-create value.

Indeed, to date and as far as we know, this typology has not been tested in another research, whether conceptual or empirical. Nonetheless, because it is the only proposition focusing on the definition of "what value is" in the context of social, inter-organizational collaboration, we choose to base our research framework on this value-creation spectrum. Specifically, we focus here on Austin and Seitanidi's *four types of value* developing in a collaborative relationship (2012a, p. 731). Each type is described below:

- 1) **Associational value** is a benefit accruing to another partner simply from having a collaborative relationship with the other organization. Examples include projected credibility, better reputation, higher visibility, and greater support for the organizational mission.
- 2) **Transferred resource value** refers to the benefit derived by a partner from the receipt of a resource from the other partner. The value's significance depends on the nature of the assets transferred and how they are used. Some of these resources are durable (for example, mastering a new skill); others are depreciable (for example,

financial support).

- 3) **Interaction value** comprises the intangibles derived from the process of partners working together. Examples include trust, opportunities for learning, development of unique capabilities, knowledge creation, and market intelligence.
- 4) **Synergistic value** arises from the underlying premise of all collaboration that combining partners' resources enables them to accomplish more together than they could have done separately. Innovation is the driver of this type of value and is susceptible to important changes for the partners and society. Examples are process-based improvement, greater ability to change behavior, and product and process innovations.

Although Austin and Seitanidi's (2012a) value-creation spectrum is designed for the nonprofit-business collaboration, its generic nature and reference terms make it applicable to any type of inter-organizational collaboration for several reasons. First, it focuses on wide-ranging types of value characterizing a collaborative relationship, rather than on particular values brought by the specificities of different partners such as as nonprofit organizations and businesses. Second, the spectrum does not mention the sectoral origin (Eg nonprofit, business or government) of collaborating members. Austin and Seitanidi's proposition may be generalized to two or more organizations involved in any collaborative relationship.

### **3. Methodology**

The nature of this study called for a qualitative, case study approach. We focused on a specific and complex phenomenon with the objective of understanding it more deeply. This understanding was not generated by controlling variables but by observing different variables and their interactions, as well as contextual conditions that were pertinent to the phenomenon studied (Hoon, 2013; Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). The collected data combined information from both primary and secondary sources, which offered a basis for greater transferability of the findings to other contexts (Eisenhardt, 1989).

### 3.1 Case selection

A partnership in the field of international cooperation and development was selected, as multiple value creation (economic, social, and environmental) and inter-collaboration are central to this kind of project. More specifically, we selected an ending project of rural economic development in the region of Sololá, Guatemala (PROSOL). A consortium composed of two Canadian NGOs directed the project: the Cooperative Society for International Development/ Société Coopérative de développement international (SOCODEVI) and the Centre for International Studies and Cooperation (CECI). Inter-organizational collaboration was central as SOCODEVI and CECI worked with different local actors to promote the department's economic development, contribute to poverty reduction, and increase employment. The Canadian International Development Agency (CIDA) financed the project with CAD\$10 million over a 6 year period.

The PROSOL project started in 2009 and ended in 2014, offering an opportunity to study its outcomes (values created). This in-depth case study with a longitudinal retrospective research design regarding evaluating value creation aims to address Austin and Seitanidi's (2012 a: 745) call for such empirical research. The project comprised four components that addressed the program's main objectives (Table 3).

We studied component #4 as it matched our selection criteria: 1) the large scope of activities (economic and social development), 2) the type of resources exchanged with the partner organizations (financial/nonfinancial), 3) the style of activities among the partner organizations (collaborative interactions), and 4) the duration and constancy of the collaboration (same interlocutors throughout the project).

Component #4 was defined by four actions<sup>11</sup>:

- 1) Strengthening and adaptation of financial services offered to entrepreneurs,
- 2) Developing entrepreneurship and incentive mechanisms for new or existent businesses,

---

<sup>11</sup> SOCODEVI/CECI, Rural Economic Development Project in the department of Sololá (PROSOL), Implementation Plan, June 2009

- 3) Strengthening of services and technical support programs offered to entrepreneurs, and
- 4) Demonstration of innovations and exchanges of experience.

**Table 3**  
Central objectives and components of PROSOL

<b>Components</b>	<b>Central objectives of PROSOL</b>
• <b>Objective 1</b> <b>Agricultural value-chain component</b>	Improving the effectiveness of agricultural value-chain production (vegetables and coffee), focusing on productivity, processing, and marketing
• <b>Objective 2</b> <b>Public-private investment component</b>	Increasing public-private investments oriented to economic development
• <b>Objective 3</b> <b>Tourism component</b>	Increasing the tourism sector's contribution to economy and job creation in the department of Sololá
• <b>Objective 4</b> <b>Business development component</b>	Favoring the local entrepreneurship and new businesses that generate jobs and incomes

Source: Implementation Plan, SOCODEVI/CECI, PROSOL, June 2009

The major outcome of PROSOL and its partners in the component #4 framework was the creation of three Centers of Entrepreneurial Services within local organizations in the Departement of Sololà (See Table 4). These centers provide financial (access to microcredit and financing) and technical services (training, support, and access to networks) to young people (Federación de Pueblos Mayas [FEDEPMA] and Asociación de Desarrollo Integral Cuenca del Lago de Atitlán [ADICLA]) and women (Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral [COINDI]) who have business ideas. In total, 739 Guatemalan entrepreneurs

benefited from these services; a majority of them created their businesses. Our study focused on the inter-organizational collaborations between PROSOL and these three local organizations that became the Centers of Entrepreneurial Services.

**Table 4**  
Participating Organizations

Organizations	Mission (general)
<b>SOCODEVI/CECI PROSOL project</b>	Promoting local economic development to contribute to poverty reduction and increase employment
<b>COINDI</b> Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral - Indigenous Cooperation for Integral Development	Strengthening Mayan civic participation in the department's political life and ensuring the integral development (social, political, and economic) of Mayan communities in Sololá, Guatemala, especially women
<b>ADICLA</b> Asociación de Desarrollo Integral Cuenca del Lago de Atitlán - Association for Integral Development in the region of Lake Atitlán	Fostering integral development of communities and businesses in Sololá by offering technical, economic, social, and environmental services
<b>FEDEPMA</b> Federación de Pueblos Mayas - Federation of Mayan Villages	Providing financial and nonfinancial services for the economic consolidation of the grassroots associations and business initiatives that are environmentally sustainable and equitable between men and women in the department of Sololá

### 3.2 Data collection

The collected data combined information from both primary and secondary sources to foster triangulation (Corbin and Strauss, 2008; Yin, 2003). Face-to-face, onsite interviews were the principal method of the data collection and analysis, complemented with onsite observations and other secondary data, such as the implementation plan, annual reports, and

working documents. We conducted 21 interviews with participants who held various roles in the member organizations of the project (Table 5). We selected the participants based on their roles and seniority in the project and willingness to participate.

**Table 5**  
Participants interviewed

Organizations	Roles
<b>SOCODEVI/CECI, PROSOL project</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Project director of PROSOL in Sololá</li> <li>- Coordinator of component #4, “business development”</li> <li>- Head of gender equality</li> <li>- Field facilitators (2)</li> </ul>
<b>COINDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director general</li> <li>- Assistant director</li> <li>- Field facilitator</li> <li>- Beneficiaries (3)</li> </ul>
<b>ADICLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director general</li> <li>- Chief financial officer</li> <li>- Former program director for youth</li> <li>- Field facilitator</li> <li>- Former field facilitator</li> </ul>
<b>FEDEPMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director general</li> <li>- Coordinator</li> <li>- Head of credits</li> <li>- Field facilitator</li> <li>- Beneficiary</li> </ul>

The semi-structured interviews consisted of several open-ended questions. The one-on-one interviews were conducted in locations convenient to the participants, where privacy could be assured. The interviews lasted between 35 and 120 min. We stopped our interviews when we reached the saturation point—when extra interviews began to yield few new insights (Corbin and Strauss, 2008). The interviews were audio-recorded with the respondents’ permission. Confidentiality was maintained by not mentioning their names and roles in the report.

### **3.3 Data analysis**

We adopted a data-driven thematic analysis (Boyatzis, 1998). We combined the data from all sources and used the qualitative content analysis method (Kohlbacher, 2005), including three phases: 1) preparation (reviewing the data), 2) organization (coding, categorizing, and triangulating the data), and 3) analysis.

### **3.4 Partnership context**

Despite having the largest economy in Central America, with a gross domestic product of US\$53.8 billion in 2013,<sup>12</sup> Guatemala is also characterized by high levels of inequality. According to the Human Development Index (2013), Guatemala was ranked 133rd among 187 countries surveyed,<sup>13</sup> which was, along with Haiti, the lowest ranking in Central America. Its poverty indicators were among the highest in the region; in 2009, 51% of the population lived in poverty and 15.2% in extreme poverty.<sup>14</sup> The situation was even worse in rural municipalities, where almost half had more than 75% of their population living in poverty, according to the Rural Poverty Map (2011) established by the World Bank.<sup>15</sup>

Guatemala is thus described as a country with strong inequality in wealth and power. According to a UNICEF study in 2012,<sup>16</sup> Guatemala was ranked 11th among the countries with the strongest inequalities. Some of these inequalities find their roots in Guatemala's colonial past. Despite its independence from the Spanish Crown in 1821, three centuries of colonialism left a socioeconomic order often described as a bipolar model, with *ladinos* (*mestizos*, considered the elite) opposing the indigenous people (including 30 ethnic groups with their specific languages with a limited mastery of Spanish). Direct confrontations existed and still do among the elite members of this socioeconomic order, the security forces defending it, and

---

<sup>12</sup><http://www.bancomundial.org/es/country/guatemala>, retrieved March 15, 2015

<sup>13</sup>UNDP document: Human Development Report. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World, 2013.

<sup>14</sup>World Bank document: Guatemala - Poverty assessment: good performance at low levels, March 2009.

<sup>15</sup><http://www.worldbank.org/en/country/guatemala/overview#1>

<sup>16</sup>UNICEF working paper: Global Inequality: Beyond the Bottom Billion Global Inequality: Beyond the Bottom Billion - A Rapid Review of Income Distribution in 141 Countries, August 2012.

those aspiring to increase their share and participation (Caumartin, 2005). These tensions crystallized in almost four decades of the Civil War (1960-1996). According to the national Commission for Historical Clarification (CEH), the historical causes of the Civil War lay in racism, exclusion, and subordination of the indigenous people, economic exclusion, unfair agrarian structures, as well as authoritarianism and dictatorship.<sup>17</sup> For 36 years, over 200,000 people had been killed; 83% of them were Mayan.<sup>18</sup> The CEH acknowledged that “agents of the state committed acts of genocide against groups of Mayan people” (CEH Final Report, English Version, 1999, p. 122). This legacy of violence and distrust remains very much alive, as Guatemala is considered one of the most insecure countries in the world, with a rate of 34 homicides per 100,000 people, and 76% of the population expressing little or no trust in the police.<sup>19</sup> Poverty, exclusion, and violence have particularly affected Guatemalan youth, who represented in 2012 70% of the 14.7 million inhabitants.<sup>20</sup> The country faces problems, such as illiteracy, low levels of education, and unemployment, as well as the lack of public policy concerning educational and developmental opportunities, which has excluded from school nearly a million people under the age of 18.<sup>21</sup>

Since the Peace Agreement in 1996, the government agreed on the necessity for social and productive investment to reduce poverty levels and revitalize the country's economy. The Poverty Reduction Strategy (Estrategia de Reducción de la Pobreza [ERP]), formulated in 2001 by the Economic Planning Secretariat of the Guatemalan Government (Secretaría de Planificación Económica del Gobierno de Guatemala [SEGEPLAN]) and the Ministry of Agriculture (Ministerio de Agricultura de Guatemala [MAGA]), pointed out the root causes of poverty and extreme poverty as the inequality in the distribution of wealth and the population's limited access to productive capital and education.

---

<sup>17</sup>Historical Clarification Commission (CEH) Report, *Memory of Silence*, February 1999.

<sup>18</sup>Historical Clarification Commission (CEH) Report, *Memory of Silence*, February 1999.

<sup>19</sup>Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), *Public Security Index*, Central America: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, and Panama, Buenos Aires, October 2013.

<sup>20</sup>United Nations Development Programme (UNDP), National Human Development Report 2011-2012, *Guatemala, a country of opportunities for youth?*, July 2012.

<sup>21</sup>UNDP. (2015). UNPD warns that poverty, exclusion, violence are destroying Guatemalan youth. Retrieved March 23, 2015 from

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/articles/2012/07/24/guatemala-la-pobreza-la-exclusion-y-la-violencia-abaten-a-la-juventud.html>

Against this backdrop, CIDA, the SEGEPLAN, and the MAGA decided to introduce a rural economic development program in the department of Sololá, which needed to be pursued in cooperation and synergy with existing efforts. The result was the *Proyecto de Desarrollo Económico Rural de Sololá* (PROSOL, Rural Economic Development Program in Sololá).

In 2009, PROSOL identified<sup>22</sup> the main specificities and strengths of the context in the department of Sololá:

- 1) high concentration of poverty and high rate of extreme poverty;
- 2) almost 100% population of indigenous people with problems in accessing basic social services, particularly young people and women;
- 3) high population density and growth (high potential of human capital);
- 4) strong agricultural potential;
- 5) lack of institutional leadership to assume regional economic development;
- 6) relatively high economic potential in several economic sectors, including agriculture, tourism, and craft, among others; and
- 7) territorial position with relatively easy access to infrastructure and basic services.

The Prosol was designed to address some of these issues in the Sololá Department.

## 4. Findings

### 4.1 Progression of value types created

Our data suggests that the different types of value were created sequentially.

#### 4.1.1 *Associational value*

Based on our case narratives, value emerged as soon as the Canadian and Guatemalan

---

<sup>22</sup>SOCODEVI/CECI, Rural Economic Development Project in Sololá's department (PROSOL), Implementation Plan, June 2009

partners started to interact. The Canadian members of the project mentioned that the association with local partners enabled to achieve a certain visibility of the project among the local communities right from the start in 2009. A Canadian PROSOL member since 2009:

We know that we depend on them (*the partners*) to reach the communities. We can't proceed directly with the local population; they are our interlocutors, our intermediaries.

For their part, local partnering organizations with PROSOL also referred to the visibility they gained from their association with the two Canadian NGOs among granting agencies in the first two years of the project. According to a COINDI member:

We were happy about being contacted by PROSOL to work with them; a partnership with an organization like PROSOL is always good for us in terms of visibility in the public and the private spheres; it helps [us] find other partners in the future.<sup>23</sup>

In all, the local credibility of Prosol, as an international development project was established from the start due to the association with ADICLA, COINDI, and FEDEPMA, organizations recognized for their involvement and proximity with the local communities, and the professionals hired by PROSOL to manage the different facets of the project. Local partners appreciated that their interlocutors in PROSOL were highly experienced and respected Guatemalans from the region. Thus, the project earned an initial credibility that has been reinforced over time. Finally, the first meetings and the inter-organizational collaboration decision allowed the partners to develop and specify their objectives, as well as formulate a strategy for action. An ADICLA member highlights the refinement of the project design achieved by these early interactions:

ADICLA already had the idea of working with young people; we already had a

---

<sup>23</sup>All the quotes are translated from Spanish.

proposal, and PROSOL helped us develop and implement it. Our first idea was to work with youth. We already did it a little with our political training or with scholarships, but we knew there was more to do, [yet] how? When we presented our first ideas to PROSOL, they clicked. They helped us refine our proposal and develop a strategic plan.

In all, associational value emerged in the very early stage of the process by the mere fact that partnering organizations selected one another based on their respective resources, complementary competencies, and reputation around the “umbrella” of the international development project. While Guatemalan organizations benefited from the value of being associated with Canadian organizations in the form of raised profile nationally and internationally, Canadian organizations accessed local and native knowledge and accessed local communities through their association with Guatemalan partnering organizations. In all, the Prosol – composed of organizations from both countries – gained value with both Guatelaman and Canadian governments.

#### *4.1.2 Transferred value*

The associational value, which began the sharing of resources among the partners, led to the transfer of value among the organizations involved in the form of transfer of competencies, capabilities, know-how, as well as financial resources, tools, methodologies, and new skills, among others. Different types of resources were engaged in the project and generated transferred value, which mainly comprised financial, social, and technical forms. PROSOL’s funding allowed its Guatemalan partner organizations to recruit new professionals and strengthen the revolving fund for micro-business financing. In terms of social capital transfer, ADICLA, FEDEPMA, and COINDI partners provided bilingual (Spanish and local dialects, such as Kaqchikel, Tz’utujil, or K’ichee) Guatemalan professionals who were well integrated in local communities. For its part, PROSOL provided Guatemalan professionals who were highly experienced in entrepreneurship, gender awareness, and professional training. In terms of techniques, PROSOL transferred several tools, software, and training programs, particularly on the CEFE (Competency-Based Economies Formation of Enterprise)

methodology, and gender and environmental awareness. As a result, the organizational team in contact with the communities learnt a new approach and methodology to train individuals and groups in entrepreneurship. At the individual level, interviewees mentioned new knowledge and skills in project management, training, animation, mobilization, creativity, self-evaluation, critical thinking, entrepreneurship, business plan design, financial projection, and team management.

The creation of transferred value seemed to be supported by an accumulation of material and intangible resources that brought new tools, methods, and opportunities to the partners to accomplish the mission established at the inception of the project. However, it appeared that this accumulation was insufficient to fully accomplish this mission. From our analysis of our interlocutors' narratives, transferred value in the form of new tools and methodologies was often related to single-loop leanings. In other terms, individuals adapted to this new knowledge with a limited question of organizational and individual values. The partners transferred knowledge to one another and learned how to design a business plan, use new software, among others. Therefore, they enriched their capacities but, this was not yet the stage of innovations and substantial changes which requires a shift in values, paradigms, etc. (double loop learning). In all, this stage of transferred value was restricted to single-loop learning as no significant innovations and changes actually occurred.

#### *4.1.3 Interactional value*

Our interlocutors reported that the exchange of resources undertaken with partners brought multiple occasions of formal and informal interactions between individuals from the diverse organizations involved in the Prosol Project. These interactions gradually created interactional value. In the interviews, the idea of a progressive construction was evidenced by the frequent use of progression terms, such as "with time," "progressively," and "little by little." A COINDI member said:

Their approach (ndlr. Canadian members of PROSOL) facilitated the relation; they were always available, and they supported us a lot, so trust and respect came all along as we saw that they were here for us. [...] It was more than

training; it was real, day-to-day assistance, so little by little in the course of [our] exchange, we managed to build trust and what I think was real team spirit. It is not always the case with other organizations, which can be more controlling and imposing their values and perspectives. For us, respect is essential. We represent the Mayan culture, and our partners must understand that. PROSOL respected that.

This interactional value occurred at different levels in the partnership. At the organizational level, FEDEPMA and ADICLA integrated new values, such as participation and consensus, in their organizational culture. For example, ADICLA developed an environmental policy, in which all personnel participated and contributed their ideas. Similarly, FEDEPMA and ADICLA formulated and implemented new environmental and gender equity policies, with PROSOL's help. An ADICLA member reported:

Now we also have two institutional policies on gender equity and environmental protection, thanks to PROSOL support. In the case of gender equity policy, we succeeded in achieving changes in practices and promoting a more equitable distribution and better access to positions for women, very practical questions to which men are often reluctant to commit.

A FEDEPMA member noted:

Another aspect that we have learnt about this collaboration is gender equity. We have initiated a gender equity approach and created certain changes. We have open positions for women [...]; we gave them the opportunity to assume positions according to their capacities and wishes.

All partners mentioned some gains in the administration of the organizations. For instance, PROSOL reported that thanks to this collaboration, they developed both new and proven tools and capacities that would likely be reused in other development projects. Similarly, ADICLA, FEDEPMA, and COINDI reported strengthening of their administrative processes, particularly project formulation and general management capacities. The group and individual levels of interactional value creation gave us more details. The different organizational teams directly involved in the studied project mentioned several values, such as

trust, respect, transparency, coordination, experience sharing, team spirit, conflict management, adaptation, collaborative learning, solidarity, and mutual assistance. As for the individual level, people mentioned personal satisfaction, self-confidence, pride, personal development, new friendships and contacts, and new skills in leadership, collaboration, management, and creativity. An ADICLA member declared:

The project enables us to ensure collaboration with other organizations, such as FEDEPMA. Today we are coordinating and sharing experiences. Since they are doing the same thing we do but in another part of the department, it enables us to share and analyze experiences to become better at what we do. Their strength is commercialization and ours is credit, so we have exchanged our best practices. Moreover, we are jointly preparing for the departure of PROSOL, as we must organize ourselves. [...] Of course, as in every relationship, we had disagreements, but during the whole experience, we became well aware that PROSOL did not want to control ADICLA; I think that we respected each other, so we have learnt to overcome our differences by respecting [each other's] values and beliefs. Today, I feel that there is a lot of empathy among members. I even have the feeling that relationships have gone beyond the professional sphere and have become friendly relationships.

Our analysis of the interviews suggests strongly that interactional value was largely fostered by the personality, availability, willingness, and presence of team members during all stages of collaboration, especially during the transfer and implementation of new methods. A FEDEPMA member shared:

Thanks to X's personality, his expertise, and his availability, everything went very well. [...] When we had a question or a problem, even after the training sessions, X took the time to accompany us. I think he is a natural CEFist (user of the CEFE methodology); he is extremely patient and knows exactly when someone feels a bit overwhelmed, so he directly asks, "What is your question; what are your doubts?" and knows how to reassure [us]. Therefore, he has helped us feel confident. [...] I remember being very impressed by his

optimism and the amount of effort he put in the project. I think he contributed a lot to the good relationship between FEDEPMA and PROSOL.

Interactional value seemed to emerge from transferred value.

Interactional value brings mostly intangible resources that can be linked to human and relational capital. This interactional value echoes the enabling factors highlighted in inter-organizational collaboration research, which are assumed to enhance collaboration. Among these enablers, are trust, conflict management, shared leadership, and so on, that authors presented as conditions to enhance collaboration. However, these elements seem to be both enhancers and outcomes of the collaboration. Indeed, they are already value created by the interaction with the partner. Nonetheless, they form the basis for the creation of another type of value—synergistic value. These intangible resources, mostly based on human and relational capital, thus have a dual nature—both outcomes and enablers of value creation.

#### ***4.1.4 Synergistic value creation***

Synergistic value seemed to build on the previous values created. Indeed, transferred value, particularly knowledge and skills acquired, funding, and access to networks, combined with interactional value (relationships of trust, transparency, and coordination, among others), allowed partners to “*enlarge perspectives*,” “*change paradigms*,” “*break with stereotypes*,” and “*innovate*,” as they put it.

At the organizational level, the partners have generated a product innovation, thanks to the creation of the Centers of Entrepreneurial Services. Thus, they have contributed to breaking down stereotypes as “banks only lend money to the wealthy”. As these Centers of Entrepreneurial Services offer to young people entrepreneurial and technical training, a financing system through microcredit, and an entrepreneurial incubator, the local partners succeed in extending their market, broadening their base of beneficiaries, and obtaining a competitive advantage. Moreover, ADICLA has gained public recognition by winning a price rewarded micro finance innovation presented by the Guatemalan’s President and organized by Citibank and REDEMIF in 2013. At the group level, teams directly involved in the project reported a break with the traditional capacity-building scenario. At the individual level, several

interviewees mentioned a “paradigm shift” that created new values, attitudes, and opportunities. A COINDI member attested:

Sometimes, we are confronted by people with a low academic level; some of them don't know how to read and write. Those people believe they don't have knowledge, and it's a mistake. I have learnt that all have experiences and knowledge on which we can base our training. What we do is organize their knowledge and give them confidence in their personal knowledge. This is a big change because one often believes that knowledge comes from university, books, or a very theoretical presentation, but this is not true! I have learnt that one can learn from oneself and reach one's own conclusions, and I can see the difference in my sessions. Women participate and bring their friends! I realize that people hate it when someone comes as an expert and gives a theoretical speech, saying “You must do this” [or] “You can't do that”; women don't listen [but] sleep! They don't participate, and there is no point.

We suppose that this last type of value, namely synergistic value, is underlain by double-loop learning, that is, a change related to value and paradigm transformations. Such profound transformations might foster innovation and important change, in our case, the creation of Centers of Entrepreneurial Services, and competitive advantage, extension of the market, and broadening the base of beneficiaries.

Argyris and Schön (1978) introduced the double-loop and single-loop learning. Applying this theory to the understanding of value creation in inter-organizational collaboration may be relevant, as the first stages of value-creation progression seem to be supported by single-loop learning and the last by double-loop learning. The first values created, namely associational, transferred, and interactional, does not profoundly change the values and paradigms of the different members; it rather consists of an accumulation of learning, with an adaptation of organizational, team, and individual behaviors rather than a profound transformation. However, accumulated, these new knowledge and skills have the potential to generate synergistic value if the previous values combined allow a transformation of viewpoints, values, and paradigms of thoughts and actions.

**TABLE 6 :**  
**Value created within PROSOL's inter-organizational collaboration (based on interviews and annual reports analysis)**

<b>INTERNAL VALUE</b>	<b>ASSOCIATIONAL</b>	<b>TRANSFERRED</b>	<b>INTERACTIONAL</b>	<b>SYNERGISTIC</b>
Organizations	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b></p> <p><b>Credibility:</b> Guatemalan professionals hired by PROSOL associated with the local professionals of the partnership members integrated in the local community.</p> <p><b>Develop and specify objectives.</b></p> <p><b>Formulize a strategy for action.</b></p> <p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b></p> <p><b>Visibility:</b> Increasing awareness in grating agencies.</p> <p><b>PROSOL:</b></p> <p><b>Visibility:</b> increasing awareness of PROSOL project in the communities.</p>	<p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b></p> <p><b>Technical, financial and material value transferred by PROSOL to its partners.</b> (e.g. Restructuration and strengthening of the revolving fund for the financing of micro-business, reinforcement of the computerized system, fortification of standards, administrative management tools, accounting software,).</p> <p><b>PROSOL:</b></p> <p><b>Access to communities via well-known intermediaries (ADICLA, FEDPMA, COINDI).</b></p>	<p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b></p> <p><b>Strengthening of organizational management</b> (e.g. project formulation and management capacities).</p> <p><b>FEDPMA &amp; ADICLA:</b></p> <p><b>Enrichment of value and vision</b> of the local partners.</p> <p><b>Gender equality and sustainable policies formulation and implementation.</b></p> <p><b>PROSOL:</b></p> <p><b>Adaptation to new management practices</b> (networking organization).</p> <p><b>New and proven tools and capacities</b> to reused in other development project.</p>	<p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b></p> <p>Local partners became <b>Centers of entrepreneurial services</b> offering financial services (access to credit) and non-financial services (entrepreneurial education).</p> <p><b>Extension of market and widening of beneficiaries.</b></p> <p><b>Competitive advantage,</b> market differentiator in a difficult market context.</p> <p><b>Public recognition</b> of ADICLA's financial and formation services via a competition organized by Citibank and won by ADICLA.</p> <p><b>PROSOL:</b></p> <p><b>Development of PROSOL project and widening of its scope.</b></p> <p><b>SOCODEVI/CESI (PROSOL consortium):</b></p> <p><b>Potential transfer of product innovation and experiences.</b></p>

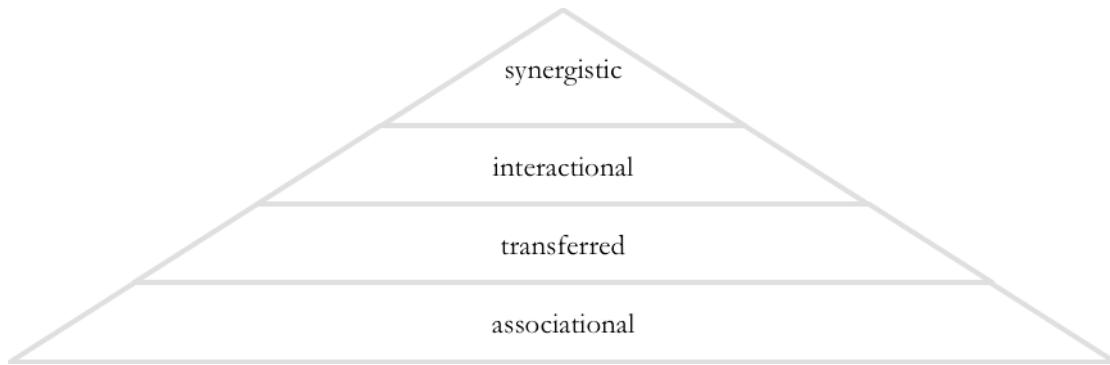
Groups/ Teams	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>Learning opportunities and experience.</b></p>	<p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b> <b>Recruitment of new facilitators</b> responsible for the entrepreneurial formation. <b>New tools</b> (e.g. Software that help business plan formulation, portfolio management tools,) <b>New methodologies</b> (facilitators trained to “CEFE” methodology promoted by the GTZ).</p> <p><b>PROSOL</b> <b>Access to professionals who speaks the specific languages of</b> the communities.</p>	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> Relationship of <b>trust</b> without perceived inequity. <b>Respect.</b> <b>Shared leadership.</b> <b>Disagreement management</b> with due respect for the partners mission and value. <b>Transparency and coordination.</b> <b>Team spirit.</b> <b>Solidarity and mutual assistance.</b> <b>Sharing and analyzing experiences</b> between organizational members of the partnership.</p>	<p><b>FEDPMA, ADICLA &amp; COINDI:</b> <b>Process innovation:</b> break with a traditional capacity building scenario. New way to provide service: democratic and participative learning process, based on participant’s practice, experience and analysis.</p> <p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>Product innovation:</b> co-creation of “SEJ” by PROSOL, FEDEPMA and ADICLA; co-creation of a Rural Loan Banks by PROSOL and COINDI. <b>Unique capacities and tools development</b> as participative animation.</p>
Individuals	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>Learning opportunities and experience.</b></p>	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>New knowledge and skills in:</b> project management, entrepreneurship -business plan design, financial projection, etc.- team management, work organization, auto-evaluation, critical thinking). <b>Educated to equity gender and sustainable development.</b> <b>Career opportunities.</b></p>	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>New skills</b> in leadership, collaboration, creativity. <b>Self-confidence.</b> <b>New contacts and friendship.</b> <b>Personal satisfaction and pride.</b></p>	<p><b>PROSOL &amp; local partners:</b> <b>Paradigm shift:</b> New representation of knowledge, new perspectives and attitudes, especially in entrepreneurship. <b>Business creation.</b></p>

## 4.2 The critical path of value creation

Austin and Seitanidi's (2012a, 2012b) spectrum of values created in an interorganizational collaboration mapped different types of value. They further specified that greater value would be created as collaboration moved from sole creation, defined as "the independent actions of one of the partners", to co-creation, defined as "the conjoined actions of the collaborators" (Austin and Seitanidi, 2012 : 729). The authors highlighted that this first idea of the value-creation dynamic would need to be supplemented by research contributing "to map[ping] the value creation road" (2012b, p. 957).

Overall, our findings support the notion of a critical pathway.

We provide a further step in this direction by linking previously independent value types. We observed that value types emerge progressively on a critical path that begins with associational value and ends with potential synergistic value (See Figure 1). Therefore, the value-creation dynamic changes as the inter-organizational collaboration evolves.



**Figure 1**  
**The Pyramid of Value-Creation in interorganizational collaborations**

Austin and Seitanidi (2012a) proposed a value-creation spectrum yet did not specify what relations might exist among these created values, as these four values were presented without emphasis on interdependencies or sequentiality. Our study builds on Austin and Seitanidi's spectrum as it tests its model empirically and proposes a sequence in the types of values created. Our findings suggest that these different types of value are created sequentially;

associational value builds credibility, visibility, and relations, which lay the groundwork for further value creation. The second stage consists of the bidirectional transfer of the different organizations' assets, whether social, technical, or financial. This exchange provides occasions of interactions that give rise to interactional value, such as respect, trust, team spirit, coordination, and so on, which is the third stage of the process. Then the last stage concerns synergistic value creation; the accumulation of the previous values that generate double-loop learning makes it possible to generate innovation, unique capacities, competitive advantages, and so on. It seems important to specify that mentioning a critical path does not mean that we are suggesting that value creation is strictly linear and follows a hierarchical path. It is rather a continuum of value creation that begins with associational value and can extend to synergistic value creation, with the movement of reinforcement among the different types of value.

## 5. Discussion and Conclusion

According to Galbreath (2002b, cited by Austin and Seitanidi, 2012a, p. 745), one of the most far-reaching changes in the 21st century involves what constitutes value and what the rules of value creation are. Thus, our starting premise for this article is the observation that even if value creation is the fundamental justification for inter-organizational collaboration, little is known about the nature and dynamic of value creation. To shed light on these remaining gaps, we have provided field-based research that documents value-creation pathways. We believe that our study is an empirical validation and enhancement of Austin and Seitanidi's (2012a) value-creation framework, as well as an enlargement of its scope. Initially focused on nonprofit-business collaboration, we have applied their model to an inter-organizational collaboration in international development. We have proposed a conceptualization of value creation as a pyramid in which value creation respectively passes through different types of value as the collaboration evolves, each type reinforcing the others. In this regard, we acknowledge the dual nature of value, both as an outcome and enabler of the value-creation process. This may contribute to overcoming the tendency of certain researchers and professionals to consider value creation exclusively as an outcome rather than a process. In doing so, we move past static models and contribute to examining how the value-creation process unfolds over time (Drazin et al., 1999; Mohr, 1982). From a practical perspective, we

notice that conventionally, managers have been told to construct value enablers or potential value factors, such as trust, shared vision, and respect, in order to create value. However, value is created before these enablers, which are themselves value per se (more precisely, interactional value). Such enablers represent one aspect of value creation. They are needed to create synergistic value but depend on transferred value. Thus, collaboration creates value before trust, respect, shared leadership, and so on, are created. This implies an adaptation of management practices to the dynamic aspect of value creation. Overall, this research may represent a step further in the attempt to specify and analyze what value is and how it unfolds in a collaborative relationship. However, our research is limited to the internal aspect of inter-organizational collaboration. We therefore do not take into account value creation at a macro level. Likewise, our study cannot add to the ongoing debate on whether or not inter-organizational collaboration can create social, environmental, and economic values. The values to which we refer emerge at the early stages of value creation and precede financial value and value for society. These limitations call for further research.

Overall, in the vein of Rein and Stott's conclusion that "there is a need to move beyond a 'one-size-fits-all' approach to partnerships and that partnership replication should focus more strongly on the transfer of learning about partnership processes instead of simply copying partnership activities," (2009, p. 79) we believe that research must continue to develop our understanding of the complex process underlying inter-organizational collaboration. First, studies could enlarge the exploration to the macro-level analysis of value creation to understand how society benefits from inter-organizational collaboration. For example, further research could question how social, environmental, and economic values are generated as a result of the value created within the collaborative relationship. Second, it would be particularly interesting, especially for managers, to identify the key enablers for moving to each type of value within the pyramid. For this purpose, we suggest that developing a micro perspective of value creation could facilitate our comprehension of value-creation processes. Third, we believe that the next steps in inter-organizational collaboration studies are to establish and develop bridges between management specialties, especially knowledge management and change management. Reast et al. (2011) appeared to be pioneers in this task, as they extended inter-organizational collaboration by integrating the literature from organizational learning. We

believe that efforts should be pursued in this direction. Finally, we have attempted to provide an empirical study that tested one component of Austin and Seitanidi's (2012a) CVC framework—the value-creation spectrum. We believe that we need to develop further field-based studies to check and enhance existing conceptual models, such as Austin and Seitanidi's CVC framework.

## Bibliography

- Agranoff, R. and McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press, Washington.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Austin, J. E. (2000a). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Austin, J. E. (2000b). Strategic alliances between nonprofits and businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* 29(1), 69-97.
- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics* 94(1), 13-15.
- Austin, J. E. and Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(5), 726-758.
- Austin, J. E. and Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part 2. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6), 929-968.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. and Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review* 22(2), 128-145.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. and Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review* 47(1), 58-90.
- Berger, I. E., Cunningham, P. and Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review* 49, 132-157.
- Biermann, F., Chan, M., Mert, A. and Pattberg, P. (2007). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Does the promise hold? In P. Glasbergen, F. Biermann & A. P. J. Mol (eds.), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice*, (pp. 239-260). Edward Elgar, Cheltenham.
- Borgatti, S. P. and Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management* 29(6), 991-1013.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage, London.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review* 66, 44-55.

C&E Advisory Services. (2014). *Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014*. Retrieved December 3, 2014 from [http://www.cande advisory.com/sites/default/files/Headline\\_Findings\\_Barometer\\_2014.pdf](http://www.cande advisory.com/sites/default/files/Headline_Findings_Barometer_2014.pdf)

Caumartin, C. (2005). *Racism, violence, and inequality: An overview of the Guatemalan case*. CRISE working paper, University of Oxford.

Corbin, J. and Strauss, A. (eds.). (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage, Thousand Oaks.

Covey, J. and Brown, L. D. (2001). *Critical cooperation: An alternative form of civil society-business engagement*. Institute for Development Research, London.

Crosby, B. C. and Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly* 21(2), 211-230.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* 26(2), 53-63.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25-32.

Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review* 45(4), 35-51.

Fiol, C. M. and O'Connor, E. J. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. *Organization Science* 13(5), 532-546.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122-126.

Galbreath, J (2002a). Success in the relationship age: Building quality relationship assets for market value creation. *The TQM Magazine* 14(1), 8-24.

Galbreath, J. (2002b). Twenty-first century management rules: The management of relationships as

intangible assets. *Management Decision* 40(2), 116-126.

Googins, B. K., Mirvis, P. H. and Rochlin, S. A. (2007). *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*. Palgrave MacMillan, New York, NY.

Googins, B. K. and Rochlin, S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review* 105(1), 127-144.

Graham, J. R. and Barter, K. (1999). Collaboration: A social work practice method. Families in society. *The Journal of Contemporary Social Services* 80, 6-13.

Gray, B. (1989). *Collaborating*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Gray, B. and Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration. *Network for Business Sustainability*. Retrieved December 3, 2014 from nbs.net/knowledge

Gray, B. and Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science* 27(1), 3-22.

Hardy, C., Phillips, N. and Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies* 40(2), 321-347.

Harris, J. D. and Freeman, R. E. (2008). The impossibility of the separation thesis: A response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly* 18, 541-548.

Hart, S. and Prahalad, C. K. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy Business* 26, 54-67.

Hartwich, F., Ganzález, C. and Vieira, L. F. (2005). Public-private partnerships for innovation-led growth in agrichains: A useful tool for development in Latin America? International Food Policy Research Institute (IFPRI). International Service for National Agricultural Research (ISNAR). Retrieved December 3, 2014 from <http://www.ifpri.org/publication/public-private-partnerships-innovation-led-growth-agrichains-0>

Holmes, S. and Moir, L. (2007). Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. *Corporate Governance* 7(4), 414-422.

Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. Sage, London.

King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review* 32, 889-900.

Knoben, J. and Oerlemans, L. A. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews* 8(2), 71-89.

Kohlbacher, F. (2005). The use of qualitative content analysis in case study research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* 7(1), Art. 21.

Retrieved April 6, 2015 from

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/154>

Kolk, A., van Dolen, W. and Vock, M. (2010). Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics* 94(1), 123-137.

Koller, T. (1994). What is value-based management? *McKinsey Quarterly*. Retrieved December 3, 2014 from

[http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/what\\_is\\_valuebased\\_management](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/what_is_valuebased_management)

Kourula, A. and Laasonen, S. (2010). Nongovernmental organizations in business and society, management, and international business—Review and implications 1998-2007. *Business & Society* 49(1), 3-5.

Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, A McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, Oxford.

Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R. and Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability, CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. UN Global Compact-Accenture CEO Study, (pp. 1-59). Retrieved December 3, 2014 from [http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture\\_a\\_new\\_era\\_of\\_sustainability\\_ceo\\_study.pdf](http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture_a_new_era_of_sustainability_ceo_study.pdf)

Le Ber, M. J. and Branzei, O. (2010a). (Re)forming strategic cross-sector partnerships relational processes of social innovation. *Business & Society* 49(1), 140-172.

Le Ber, M. J. and Branzei, O. (2010b). Value frame fusion in cross-sector interactions. *Journal of Business Ethics* 94(1), 163-195.

London, T. and Hart, S. L. (2010). *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value*. FT Press, Upper Saddle River.

Longoria, R. A. (2005). Is inter-organizational collaboration always a good thing. *Journal of Sociology & Social Welfare* 32, 123-138.

Macdonald, S. and Chrisp, T. (2005). Acknowledging the purpose of partnership. *Journal of Business Ethics* 59(4), 307-317.

Mattessich, P. W. and Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: What makes it work: A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul.

Millar, C., Choi, J. C. and Chen, S. (2004). Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues. *Business and Society Review* 109(4), 395-414.

Morrison, T. (1996). Partnership and collaboration: Rhetoric and reality. *Child Abuse & Neglect* 20(2), 127-140.

Nowell, B. (2010) Out of sync and unaware? Exploring the effects of problem frame alignment and discordance in community collaboratives. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(1), 91-116.

O'looney, J. (1997). Marking progress toward service integration: Learning to use evaluation to overcome barriers. *Administration in Social Work* 21(3-4), 31-65.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). Shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89(1/2), 62-77.

Prahalad, C. K. and Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy Management* 26, 54-67.

Provan, K. G. and Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review* 61(4), 414-425.

Reed, A. M. and Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics* 90, 3-37.

Reilly, T. (2001). Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work* 25(1), 53-74.

Rein, M. and Stott, L. (2009). Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics* 90(1), 79-89.

Reitan, T. C. (1998). Theories of interorganizational relations in the human services. *Social Service Review* 72(3), 285-309.

Rondinelli, D. A. and London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive* 17(1), 61-76.

Seitanidi, M. M. (2010). *The politics of partnerships. A critical examination of nonprofit-business partnerships*. Springer, London.

Seitanidi, M. M. and Lindgreen, A. (2010). Editorial: Cross-sector social interactions. *Journal of Business Ethics* 94, 1-7.

Selsky, J. W. and Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management* 31(6), 849-873.

Selsky, J. W. and Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics* 94, 21-37.

Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision* 43(1), 123-148.

van Griethuysen, P. (2010). Why are we growth-addicted? The hard way towards degrowth in the involutionary western development path. *Journal of Cleaner Production* 18(6), 590-595.

Waddock, S. A. (1989). Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations. *Administration & Society* 21(1), 78-100.

Wheeler, C., Colbert, B. and Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management* 28(3), 1-28.

Wimpfheimer, R., Bloom, M. and Kramer, M. (1990). Inter-agency collaboration: Some working principles. *Administration in Social Work* 14(4), 89-102.

Wood, D. J. and Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science* 27(2), 139-162.

Yaziji, M. and Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge University Press, New York.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research (applied social research methods)*, Series, 4th edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

## CONCLUSION

Portée par l'engouement suscité par la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique, la littérature sur le sujet s'est grandement développée au cours des quinze dernières années. Toutefois, en dépit des efforts engagés, il reste dans ce champ relativement récent de la littérature de nombreuses zones d'ombre sur lesquels la recherche doit encore faire la lumière. Ce mémoire s'est inscrit dans cette dynamique et s'est focalisé sur deux lacunes identifiées dans la littérature sur la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. Chaque lacune a généré la formulation d'un sous-objectif sous-tendant notre objectif plus général de recherche, lequel visait une meilleure représentation et une compréhension approfondie de la création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique. Chaque lacune a fait l'objet d'un article.

1. La recherche sur les partenariats intersectoriels, déclinaison de la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique, est majoritairement anglophone, transdisciplinaire et caractérisée par une grande variété sémantique. Le premier manque identifié est donc celui de l'absence d'une pensée intégrée, laquelle limite la portée du concept. Notre premier sous-objectif était donc de réunir et consolider nos connaissances propres aux collaborations à visée socio-économique. L'article « **Les partenariats intersectoriels : bilan et perspectives** » a apporté une synthèse francophone de la littérature existante sur le sujet, plus précisément sur les motivations pouvant sous-tendre l'engagement dans un partenariat intersectoriel, ses formes, ses retombées potentielles, ses grands défis de gestion et sur les principaux facteurs associés au succès de ce type de collaboration. Conceptuel mais pragmatique, l'article permet au gestionnaire comme au chercheur, d'acquérir une vision globale de la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. Pour ce qui est du gestionnaire, l'article apporte plusieurs clés d'analyse afin de faciliter l'appréhension de cet objet complexe. Il aborde les principaux défis, spécificités et difficultés des partenariats intersectoriels, permettant ainsi au gestionnaire de trouver ses repères, d'établir des priorités, d'être avertis des risques et ainsi de favoriser la pertinence et l'efficacité de sa gestion. De même, l'article apporte au chercheur des repères conceptuels ainsi que des modèles théoriques sur lesquels appuyer ses recherches. Ça a été le cas dans ce travail puisqu'un des modèles conceptuels présenté dans l'article a permis d'établir le cadre conceptuel du second article et de répondre au deuxième sous-objectif de cette recherche. Finalement, ce travail de synthèse a permis l'identification de plusieurs perspectives de recherche nécessaires à l'approfondissement de notre connaissance des partenariats intersectoriels et à la généralisation de son recours. Ces perspectives sont autant

d'orientations possibles pour les recherches à venir et peuvent, nous l'espérons, inspirer d'autres chercheurs. Ces dernières ont pour le moins guidé le travail propre au second article. Nous y reviendrons dans quelques lignes.

2. La recherche sur la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique s'est essentiellement concentrée sur l'identification de facteurs clés favorisant la gestion de la complexité inhérente à cette forme de collaboration. Se faisant, elle semble avoir négligé l'étude de la raison d'être de la collaboration interorganisationnelle, à savoir, la création de valeur. La collaboration est donc devenue une fin en soi, non plus le moyen permettant de créer de la valeur. L'article « **Examining value creation in inter-organizational collaboration : An empirical study** » s'est construit sur cette lacune et s'est intéressé au processus de création de valeur en soi. Notre second sous-objectif de recherche visait donc à identifier et comprendre l'évolution du processus de construction de la valeur au sein d'une collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique.

Nous avons construit ce deuxième article sur les fondations du premier. En effet, nous recommandions de passer « de l'exploration à l'explication » et notions dans le premier travail que la plupart des modèles proposés dans la littérature propre à la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique restaient conceptuels et non testés empiriquement. Ainsi avons-nous choisi d'éprouver sur le terrain une partie du modèle de Austin and Seitanidi (2012) pour apporter des clés d'analyse à la création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles. Dans cette optique, nous avons proposé une étude de cas qualitative, laquelle a permis l'identification d'un chemin critique dans le processus de création de valeur. La mise en évidence de ce chemin critique a permis d'établir une séquentialité dans l'émergence des valeurs identifiées par Austin and Seitanidi (2012). En effet, nous avons découvert que la valeur associationnelle précède la valeur transférée, qui elle-même rend possible la création de la valeur interactionnelle, laquelle favorise ensuite la création de la valeur synergétique. Ainsi, chaque création de valeur est rendue possible par l'accumulation des précédentes. L'identification de ce chemin critique a permis d'établir un lien entre des types de valeurs proposées par Austin et Seitanidi (2012), lesquelles étaient jusqu'alors exposées de façon indépendante, sans forme de lien ou de relation. Ensuite, nous recommandions dans le premier article le passage « d'une approche instrumentale à une vision plus intégrale des partenariats ». Nous avons donc pris soin de ne pas adopter une logique fonctionnaliste, laquelle chercherait à identifier des conseils pratiques et supposés prédicteurs de la plus ou moins grande efficacité des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique. Ainsi avons-nous fait le choix d'enrichir notre compréhension des

activités de collaboration en nous focalisant sur les interactions et les dynamiques sociales présentes dans ces activités de collaboration, plutôt que sur l'identification de facteurs managériaux clés qui, nous pouvons le supposer, n'auraient pas été généralisables à d'autres contextes. La perspective que nous développons à travers l'identification d'un chemin critique nous paraît donc plus contingente et dynamique, ce qui la différencie de la perspective prescriptive et au prisme souvent firmo-centré de certains modèles existants.

Quant aux implications de l'article, il nous semble que la reconnaissance de la nature duale de la valeur, à la fois comme résultat et comme catalyseur dans le processus de création de la valeur, permet de contrer la tendance de certains auteurs et professionnels à ne considérer la valeur qu'en termes de résultat fixe et attendu. Ce faisant, nous pensons contribuer au dépassement des modèles théoriques statiques pour mieux comprendre comment le processus de création de valeur se développe dans le temps. Dans une optique pratique, nous pensons que de représenter le processus de création de la valeur au sein des collaborations intersectorielles sous la forme d'une pyramide dynamique, permet aux gestionnaires d'adapter leurs pratiques de management dans le temps. En effet, le plus souvent, les gestionnaires reçoivent des injonctions à créer ce que l'on appelle des facteurs clés de collaboration tels que la confiance, la vision-partagée, le respect, afin d'être en mesure de générer de la valeur. Pourtant, ces facteurs clés représentent déjà, en soi, un type de valeur créée (valeur interactionnelle), lequel permet d'évoluer vers la création de valeur synergétique, mais dépend aussi d'un autre type de valeur qui le précède : la valeur transférée. Ces facteurs clés de collaboration ne représentent donc qu'un seul aspect dans la dynamique de création de valeur. Fort de ce nouveau savoir, il nous faut maintenant réfléchir à l'adaptation des pratiques managériales à cette dynamique évolutive de création de la valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique.

Chacun des articles propose des pistes de réflexion et avenues de recherche pour poursuivre l'approfondissement de nos connaissances sur la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. Parmi elles, le développement d'études empiriques ainsi que l'établissement de passerelles entre les disciplines semblent être déterminantes dans la promotion de ce concept et outil prometteur. En effet, il nous semble capital de poursuivre l'effort d'intégration conceptuelle entamée par certains auteurs et encourager une perspective multidisciplinaire de la collaboration interorganisationnelle. De même, il faudra palier la principale limite de notre recherche, laquelle se limite à la création interne de valeur et n'aborde pas la génération de valeur pour la société et l'environnement. La question du lien entre collaboration interorganisationnelle

à visée socio-économique et changement sociétal garde donc toute sa légitimité.

Finalement, la conclusion de ce travail de recherche semble être l'occasion de terminer par une prise de recul, notamment au niveau du modèle théorique adopté. Nous nous sommes confrontés à quelques difficultés face à l'utilisation du modèle d'Austin et Seitanidi (2012). En effet, il a parfois été difficile de catégoriser certaines valeurs créées et de les attribuer à un type, celles-ci pouvant aussi bien correspondre à l'un ou l'autre de types identifiés par les auteurs. Cette difficulté s'est particulièrement faite sentir entre les types de valeur « transférée » et « interactionnelle ». C'est par exemple le cas avec les nouveaux savoirs, compétences et outils de management acquis par les partenaires. Ces valeurs sont-elles transférées formellement d'un partenaire à l'autre ou émergent-elles dans l'interaction entre les partenaires engagés dans des activités de collaboration interorganisationnelle ? Parfois, la nuance est ténue. Force est donc de constater que la définition des différents types de valeur proposée par Austin et Seitanidi (2012) reste vague et peu adaptée au terrain. D'autre part, nous avons remarqué que parmi les valeurs recensées par les auteurs, lesquelles sont retranscrites dans le tableau 3 du premier article (p. 12), il existe un mélange entre les valeurs directement apportées par un partenaire (*input*) et les valeurs générées dans l'interaction (*output*). C'est typiquement le cas du soutien financier, d'un nouveau logiciel ou de nouveaux matériels. Telles quelles, ces valeurs sont des « *inputs* ». Il nous semble que ce serait plutôt les bénéfices qui en découleraient qui, eux, pourraient être qualifiés « d'*outputs* » et donc, de valeur créée. Enfin, notre dernière réflexion porte sur le statut épistémologique du modèle d'Austin et Seitanidi (2012) mobilisé dans cette recherche et auquel nous avons contribué. Ce modèle nous apparaît central dans la littérature. D'une part, il est le plus cité dans la littérature sur les partenariats intersectoriels. D'autre part, Austin et Seitanidi (2012) le construisent à partir d'une revue très exhaustive de la littérature. Cela dit, malgré cette centralité, ce modèle nous a posé plusieurs défis épistémologiques : Ce modèle est-il un continuum ou un ensemble d'idéaux-types ? Ces formes de valeurs se chevauchent-elles ou sont-elles mutuellement exclusives ? Ou encore, sont-elles créées séquentiellement ? De plus, le modèle nous a également posé des défis de mobilisation pour l'analyse. En effet, la terminologie est lourde et compliquée. Les gestionnaires interrogés ont eu du mal à associer leurs actions et le processus de gestion à ces catégories parfois absconses. Le modèle ne précise pas non plus à quelle unité d'analyse il s'applique : par exemple, s'agit-il d'une relation dyadique ou d'un ensemble de relations autour d'un projet ? Aussi, compte-tenu de ces nombreuses limites nous avons plusieurs fois été tentés de construire un modèle alternatif, ce qui finalement aurait probablement représenté un projet dépassant le cadre d'un mémoire de maîtrise. Nous avons donc préféré contribuer à amender le modèle existant, en espérant que ces modifications

permettent aux futurs chercheurs de faire avancer le champ et la pratique de la collaboration interorganisationnelle à visée socio-économique. Enfin, au-delà du modèle de Austin et Seitanidi (2012), nous remarquons que la différence entre collaboration et partenariat n'est pas connue des acteurs de terrain, ce qui est susceptible de créer quelques malentendus. Ça a été le cas *in situ*, quand il nous a fallu délimiter le cas d'étude et que nos interlocuteurs parlaient de partenariat pour faire référence à ce que les classifications en recherche appellent collaboration. Malgré ces difficultés, nous espérons avoir apporté quelques éléments de réponse relatifs au processus de création de valeur au sein des collaborations interorganisationnelles à visée socio-économique et ainsi favoriser le développement de cette pratique.