

La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques.

Pascal PHILIPPART

Institut d'Administration des Entreprises – USTL

104, avenue du Peuple Belge

59043 LILLE Cedex

FRANCE

Tél. 33 (0)3 20 12 34 73

Fax 33 (0)3 20 12 34 22

pascal.philippart@iae.univ-lille1.fr

Mots-clés : alliance, gestion, littérature, problématiques, enjeux, constitution, fonctionnement, performance.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé :

La gestion des alliances interentreprises a fait et fait encore l'objet de nombreux travaux. La revue de cette littérature abondante ne peut prétendre à l'exhaustivité (plus de 170 articles ou ouvrages ont été étudiés ici), mais elle doit permettre d'ordonner les problématiques afférentes, afin de mieux saisir les enjeux qu'une entreprise engagée dans une telle démarche stratégique doit comprendre.

De façon synoptique, le contenu de la littérature sur la gestion des alliances peut être regroupé autour de trois pôles d'étude : la constitution de l'alliance, son fonctionnement et enfin sa performance. Notre communication, outre qu'elle complète les études des auteurs anglo-américains par celles des chercheurs francophones, se démarque de l'analyse de Gulati (1998) d'une double manière : elle ne s'attache qu'aux travaux portant sur la gestion de l'alliance, sans aborder ceux qui traitent de ses causes, et elle n'effectue pas une relecture des thèmes abordés dans ce champ à la lumière d'une perspective "réseau social".

Ainsi, les enjeux de la gestion d'une alliance seront présentés à partir des problématiques relatives à la constitution qui traitent de l'engagement dans la démarche d'alliance et de sa configuration, la négociation entre les futurs partenaires permettant de passer de l'un à l'autre, puis de celles relatives à son fonctionnement au travers des caractéristiques que revêt un tel comportement stratégique et de ses modalités, et enfin de celles ressortant à la performance, lesquelles renvoient d'une part à ce qu'il convient de mesurer et comment et, d'autre part, aux prescriptions en la matière, selon une approche factorielle ou processuelle.

Mots clés : alliance, gestion, littérature, problématiques, enjeux, constitution, fonctionnement, performance.

Le développement, dans les années quatre-vingt, des alliances entre firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes (cf. Pekar et Allio, 1994), a fait l'objet de plusieurs études cherchant à en comprendre les causes et proposant ainsi un certain nombre de facteurs explicatifs (e.g., Christelow, 1987 ; Harrigan, 1987 ; Morris et Hergert, 1987 ; Hennart, 1988 ; ... ; Swan et Ettlie, 1997 ; Folta, 1998 ; Freidheim, 1999 ; Ahuja, 2000 ; Reuer et Koza, 2000). Mais les questions qui intéressent la grande majorité des travaux sont celles des "comment ?" : "comment les alliances se créent-elles ?", "comment fonctionnent-elles ?", "avec quelle réussite ?", "quels risques ?" ... , et fournissent une littérature très abondante.

Si sa revue ne peut prétendre à l'exhaustivité, elle doit néanmoins permettre d'ordonner les problématiques de gestion afférentes à l'alliance, afin de mieux en saisir les enjeux.

Une première lecture rapide permet d'identifier deux types d'analyses : des textes prescriptifs, ne s'appuyant sur aucune étude empirique explicite et présentant des recettes en matière de gestion des alliances d'une part, et, d'autre part, des analyses descriptives, normatives aussi parfois (e.g., Lyles, 1987), supportées par des études quantitatives (e.g., Dussauge et Garrette, 1991) ou qualitatives (e.g., Doz, 1996).

L'article de Kanter (1994), intitulé " de l'art de l'alliance ", est significatif de la première catégorie. L'auteur, au travers d'une comparaison anthropomorphique, rapproche l'alliance entre entreprises du mariage, et en décrit le cycle de vie, dont le succès repose sur huit "I"¹.

Le ton de ces écrits dénote parfois de la "paranoïa", puisque l'attention du lecteur (et du manager) est attirée sur la fausse collaboration entre partenaires qui cache en réalité une compétition déguisée et d'autant plus dangereuse (Hamel et alii, 1989 ; Ramanantsoa et de Clercq, 1993 ; Carlin et alii, 1995). Un " *hidden agenda* ", dont l'objectif serait de phagocyter son allié, victime de la ruse du cheval de Troie, y est dénoncé.

Si ces réflexions sont à contextualiser, puisqu'elles sont surtout inspirées par l'étude de joint-ventures nippo-américains conclus dans une période de fortes performances des entreprises japonaises et d'importants investissements directs aux États Unis, entreprises dont les succès résidaient dans leurs modes de fonctionnement différents des entreprises

¹ Individualité (chaque partenaire est fort), Importance (la coopération s'inscrit dans la stratégie des partenaires), Interdépendance (chacun a besoin de l'autre), Investissement (chacun investit dans l'autre), Information (la communication est raisonnablement ouverte), Intégration (les partenaires travaillent ensemble), Institutionnalisation (formalisation claire de la relation) et Intégrité (chacun est loyal envers l'autre).

occidentales (Imai et Itami, 1984), il convient en ce domaine de ne pas confondre mythes et réalités (Turpin, 1993). D'ailleurs, la métaphore du cheval de Troyes semble avoir fait place depuis à celle du “ cheval de trait ” (Hennart et alii, 1999) !

De façon synoptique, le contenu de la littérature sur la gestion des alliances peut être regroupé autour de trois pôles d'étude : la constitution de l'alliance, son fonctionnement et enfin sa performance. Gulati (1998), plus généralement, a relevé cinq clés pour l'étude des alliances : la formation, le choix d'une structure de gouvernance, la dynamique évolutive, la performance et les effets sur les partenaires. Notre communication se démarque de cette analyse d'une double manière : elle ne s'attache qu'aux travaux portant sur la gestion de l'alliance, sans aborder ceux qui traitent de ses causes, et elle n'effectue pas une relecture des thèmes abordés dans ce champ à la lumière d'une perspective “ réseau social ”. En complétant les études des auteurs anglo-américains par celles des chercheurs francophones, dont les contributions, si elles sont enrichissantes, ne présentent pas de spécificités fortes, et en prenant appui ainsi sur une synthèse des problématiques abordées dans la littérature, notre travail essaie d'identifier les enjeux qu'une entreprise impliquée dans une démarche stratégique d'alliance doit comprendre.

Les enjeux de la gestion d'une alliance seront donc présentés à partir des problématiques relatives à la constitution qui traitent de l'engagement dans la démarche d'alliance et de sa configuration, la négociation entre les futurs partenaires permettant de passer de l'un à l'autre (1), puis de celles relatives à son fonctionnement au travers des caractéristiques que revêt un tel comportement stratégique et de ses modalités (2), et enfin de celles ressortissant à la performance, lesquelles renvoient d'une part à ce qu'il convient de mesurer et comment et, d'autre part, aux prescriptions en la matière, selon une approche factorielle ou processuelle (3).

1 : Les enjeux de la constitution de l'alliance à partir des problématiques relatives à sa gestion.

La constitution de l'alliance est un processus qui comprend deux phases : une phase initiale d'engagement dans une démarche partenariale, puis une phase de configuration de l'accord auquel les parties désirent aboutir.

1-1 : L'engagement.

La décision de constituer une alliance est un processus managérial et organisationnel (Tallman et Shenkar, 1994), influencé par des facteurs individuels et sociaux (Dickson et Weaver, 1997), déterminé par les ressources réticulaires de la firme, i.e. par celles qu'elle développe au fil de ses expériences de coopération au sein des réseaux dans lesquels elle est positionnée (Gulati, 1999), voire par les relations nouées entre différents dirigeants (Gulati et Westphal, 1999).

Cet engagement doit s'appuyer sur la connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise (Kanter, 1994) qui cherche à s'allier, ainsi que sur la précision de l'objectif poursuivi dans l'alliance.

Il repose par ailleurs sur l'évaluation des potentialités du futur partenaire (Devlin et Bleackley, 1988), de sa position compétitive – est-il leader, suiveur ou nouvel entrant ? - (Doz et Hamel, 1998). Cette appréciation porte à la fois sur les caractéristiques indispensables qu'il doit posséder et sur l'impact de l'accord sur sa position stratégique à terme (Desreumaux, 1993). La sélection du futur partenaire est donc fondamentale (Borys et Jemison, 1989). La similarité des profils en termes de taille, de ressources financières et d'actifs techniques serait déterminante (Hladik, 1988). Les projets de chacune des firmes doivent être congruents (Jolly, 1995), et ce d'autant plus que l'alliance est une recherche de complémentarité (Brouthers et alii, 1995) : des similitudes, des compatibilités entre les processus de gestion, les principes et valeurs sont indispensables. De fortes différences de taille, de culture d'entreprise peuvent être préjudiciables, ce qui explique que les accords entre grandes entreprises et P.M.E. soient aléatoires (Doz, 1988), à moins qu'il ne s'agisse d'une démarche délibérée de la part des entreprises de taille moyenne (Adam-Ledunois, 1999).

Autrement dit, le futur partenaire doit être suffisamment différent pour présenter un intérêt (en termes de source de valeur), cette différence pouvant très bien être réduite dans les alliances d'échelle à quelques caractéristiques techniques ou financières, mais suffisamment proche afin de permettre une collaboration efficace, comme l'ont constaté d'ailleurs Chung et alii (2000) dans leur étude des syndicats de banques aux États-Unis².

Au delà de l'engagement dans l'alliance, sa configuration est essentielle.

Pour traduire le premier dans la seconde, la négociation peut être longue et difficile (Ohmae, 1989), " subtile et sophistiquée " (James, 1992, p72). " La construction d'une alliance est un processus progressif de séduction, de compréhension réciproque, de négociation " (Guth, 1998, p125).

La configuration définit l'espace et le temps, les éléments apportés et retirés et, bien sûr, la structure de l'alliance.

1-2 : La configuration.

L'espace de l'accord est constitué par son objet : sa zone géographique, les services des organisations impliqués, les lignes de produits, la technologie amenée ou développée (Ramanantsoa et de Clercq, 1993). La précision de cet objet s'inscrit bien sûr dans l'énoncé de l'objectif visé par l'accord, celui-ci étant à distinguer des finalités poursuivies par chacun des partenaires qui doivent donc être conciliées (Borys et Jemison, 1989).

Le temps de l'alliance est fonction, en principe, de son objet et sera donc à durée déterminée. Mais la structure adoptée participe aussi à la détermination de ce temps. Une configuration capitalistique (constitution d'une filiale commune ou prise de participation) donne a priori à une alliance une durée plus longue.

La nature des apports effectués et les résultats escomptés doivent être explicités. Ainsi, qu'ils soient matériels ou immatériels, techniques ou financiers, il est impératif de veiller à la qualité des inputs du partenaire afin qu'ils ne soient pas inférieurs à ce qu'il est en mesure d'amener (Shaughnessy, 1995). Il faut donc inventorier et valoriser ces apports (Jolly, 1995 ; Lévi et alii, 1996). Quand ils sont technologiques, les droits d'utilisation sont

² Les alliances dans ce secteur d'activité se sont plutôt conclues entre firmes aux compétences complémentaires, mais au statut identique, et possédant une expérience en la matière.

à préciser. Ces apports représentent la garantie de l'engagement de chacun et la part de risque qu'il est prêt à supporter a priori dans l'aventure commune. Leur spécification contribue donc à la répartition claire et équivalente des risques (Brouthers et alii, 1995). Quand ces inputs sont intangibles, leur appropriation sans contrepartie par l'autre peut s'avérer difficile à contrôler et nécessite de ce fait des parades qui, pour la plupart, ressortissent au mode de structuration établi.

Cette structuration doit ainsi répondre aux enjeux relatifs aux modalités de contrôle de l'alliance et du partenaire dans l'alliance, aux mécanismes d'évaluation du fonctionnement et des résultats de l'accord (Desreumaux, 1993). Elle doit permettre de formaliser clairement la relation entre les partenaires en termes de résolution des conflits, de partage des responsabilités, de révision des engagements réciproques, de modalités de sortie, de terminaison de l'accord, dont l'imprévision peut se révéler problématique, surtout en cas de disparition du partenaire ou de son infidélité, dans l'occurrence où il conclurait ultérieurement un accord avec une autre firme (Singh et Mitchell, 1996). Elle traduit aussi la relation entre l'alliance et les alliés, et notamment le degré d'autonomie de la première vis-à-vis des seconds, en référence à un modèle de coopération plus ou moins entrepreneurial (Naulleau et Vasseur, 1998).

Le choix entre une formalisation contractuelle et/ou³ capitalistique est l'une des plus importantes décisions que les futurs partenaires ont à effectuer (Killing, 1988 ; Teece, 1992).

Ce choix de la formalisation détermine, entre autres, la structure organisationnelle, les processus opérationnels et les mécanismes de contrôle, dont Gulati et Singh (1998) ont noté qu'ils étaient davantage hiérarchiques lorsqu'au moment de la formation de l'alliance, les coûts de coordination à venir apparaissaient importants.

Il doit être effectué en fonction d'un certain nombre d'impératifs propres à l'alliance : l'indépendance fondamentale des firmes et leur interdépendance ponctuelle, la nature des complémentarités, l'étendue de la coopération, la facilitation de l'apprentissage de la relation, la prémunition contre les comportements opportunistes, voire les contraintes légales, qu'elles soient de politique économique (obligation de création d'une filiale

³ Une alliance peut combiner ces deux modalités et être contractualisée avec une prise de participation unilatérale ou réciproque.

commune avec une entreprise locale) ou juridiques (avantages et inconvénients de tel ou tel dispositif sociétaire, fiscal, ...).

La création d'une filiale commune conviendrait mieux aux coopérations complexes (Garcia-Canal, 1996). Elle est aussi considérée par certains (Pisano et Teece, 1989 ; Parkhe, 1993) comme concourant à la réduction de l'opportunisme éventuel du partenaire. Celui-ci est impliqué financièrement dans une construction dont les dispositifs de gestion sont clairement définis, les responsabilités précisément allouées et dont les modes de sortie sont plus contraignants. Enfin, il faut noter que ce mode de structuration ne renforce pas seulement l'implication du partenaire, mais encore l'interdépendance des firmes (Contractor et Lorange, 1988).

Cependant, la réduction du risque relationnel opérée de la sorte est contrebalancée par un accroissement du risque de performance moindre, dû aux coûts de création et de gestion d'une nouvelle entité (Das et Teng, 1996) et par une augmentation du risque de dépréciation des actifs réels et financiers impliqués, due à des changements dans l'environnement de l'accord (Root, 1988). Par ailleurs, ce type de configuration favoriserait l'apprentissage de l'un au détriment de l'autre (Kogut, 1988a ; Mowery et alii, 1996 ; Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996) : le rapprochement entre les partenaires étant plus fort, les risques de fuite de savoirs et de savoir-faire sont accrus.

Enfin, la participation capitalistique est une dimension critique de cette configuration (Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996). Elle peut bien sûr se traduire par une symétrie de l'actionnariat, i.e. une filiale commune détenue à égalité, ou par une asymétrie de répartition des droits de propriété (Killing, 1982).

Une alliance purement contractuelle présenterait des caractéristiques inverses. Offrant a priori moins de garantie quant à la maîtrise de l'implication du partenaire, elle est plus souple, moins contraignante. Sa conclusion, son ajustement aux changements sont plus faciles, ce qui explique que de tels arrangements se rencontrent plus fréquemment dans des secteurs à forte intensité technologique (Osborn et Baughn, 1990 ; Hagedoorn et Narula, 1996).

Cependant, Doz et Hamel (1998) ne partagent pas totalement cette approche : le contrat est inadap   lorsqu'il y a une forte intégration des tâches, une incertitude sur les résultats de la coopération et la nécessité de prises de décisions rapides⁴.

Autre divergence partielle : selon Root (1988), les alliances contractuelles (ou se traduisant par un joint-venture dans lequel la firme n'a qu'une participation minoritaire) exposeraient à un risque fiduciaire, lié à la probabilité que le partenaire n'assume pas ses responsabilités ou s'approprie le savoir de l'autre pour son profit personnel⁵, plus élevé que dans l'hypothèse d'une participation égalitaire ou majoritaire dans un joint-venture. Néanmoins, parce que plus flexibles, les alliances non capitalistiques sont plus à même de faciliter entre les partenaires la négociation et la collaboration au jour le jour : elles permettent davantage d'échanges d'informations et donc le développement d'un langage commun (Osborn et Hagedoorn, 1997).

Ainsi, le choix de la formalisation entre contrat et filiale commune n'oppose pas ces deux modes de façon parfaite. Si l'un possède certaines des qualités qui sont les inconvénients de l'autre et réciproquement, il existe quelques contradictions, notamment sur les capacités adaptatives du contrat : est-il plus souple qu'une configuration capitalistique ou moins réactif, moins capable de gérer l'incertitude ?

Sans doute, s'agit-il de divergences qui s'expliquent par le fait que les auteurs n'observent pas la même chose ou, pour le moins, sous des angles différents. Toujours est-il que ce constat est conforme à la pluralité des dimensions du sujet.

Les enjeux relatifs à la constitution de l'alliance à partir des problématiques relevées dans la littérature peuvent être présentés schématiquement comme il suit (figure 1) :

⁴ Les auteurs précisent que d'autres facteurs peuvent interférer dans le choix du mode de configuration, notamment la confiance qui conduirait à davantage d'informel.

⁵ Pour Kogut (1988a), Mowery et alii (1996), Srinivasa Rangan et Yoshino (1996), cette dimension du risque fiduciaire est, par contre, plus importante dans une filiale commune ...

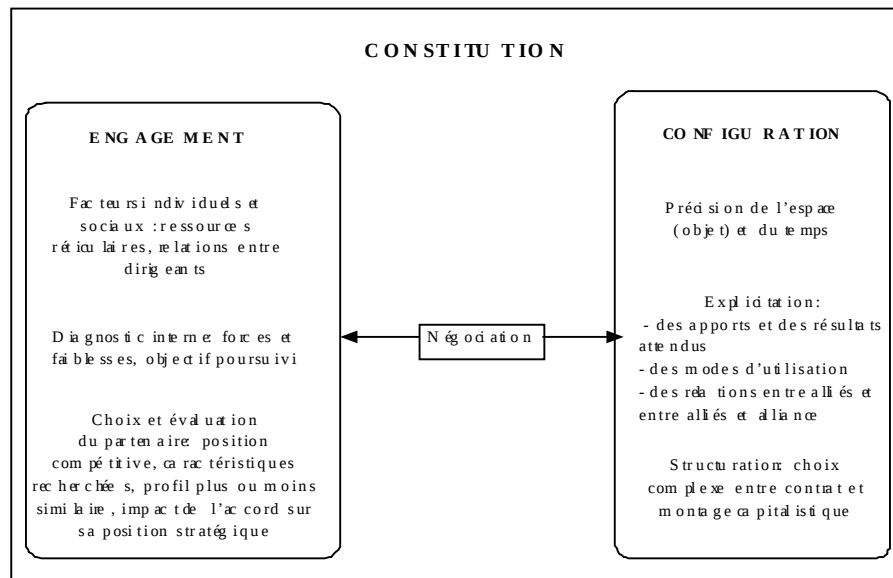


Figure 1 : Enjeux de la constitution d'une alliance à partir des problématiques relevées dans la littérature.

Le deuxième ensemble de problématiques identifiable a trait au pilotage de l'alliance.

2 : Les enjeux concernant le fonctionnement de l'alliance à partir des problématiques relatives à sa gestion.

L'analyse des travaux portant sur le fonctionnement de l'alliance fait ressortir les caractéristiques que sa gestion revêt, ainsi que les logiques qu'il est possible d'y rencontrer.

2-1 : Les caractéristiques de la gestion d'une alliance.

Ces caractéristiques renvoient à sa complexité et à son instabilité.

Le management d'une alliance repose sur une difficulté essentielle : il met en présence des firmes autonomes⁶, gardant leur propre réalité stratégique, mais qui vont, dans une interface plus ou moins étendue, être en interdépendance. Plus cette interdépendance est élevée, plus l'alliance est irréversible (Lorange et Roos, 1992).

Deux sortes de complexité⁷ sont à distinguer : celle de l'objet de l'alliance et celle de son organisation (Killing, 1988).

La première est la résultante d'un certain nombre de déterminants : l'étendue des activités de l'alliance (ses objectifs, le nombre de fonctions impliquées, sa durée, le nombre de produits dans l'alliance, le nombre de marchés qu'elle dessert), l'incertitude de l'environnement (la demande globale, les préférences des clients, les actions des concurrents, les politiques publiques, les compétences des fournisseurs) et les ressources et compétences du partenaire (a-t-il celles dont l'alliance a besoin pour réussir ?) (Urban et Vendemini, 1994).

La seconde est fonction de la nature et de la fréquence des interactions entre les partenaires, c'est-à-dire de leur nombre, de leur rôle respectif, du niveau de confiance entre eux et de la complexité de l'objet de l'accord.

En considérant la firme au travers de ses environnements, et donc évoluant dans un écosystème dont l'appréhension est difficile, cette complexité induit un management paradoxal puisqu'elle est à la fois la cause et l'effet de la nature de l'environnement de la firme et de son interrelation avec une autre firme (Aliouat, 1993).

Par ailleurs, l'ambiguïté engendrée par la situation d'indépendance-interdépendance des firmes, facteur de complexité, est génératrice d'instabilités.

A la lecture des études de Harrigan (1988), de Kogut (1988a&b), de Bleeke et Ernst (1991), un grand nombre d'alliances ont une durée de vie plutôt brève⁸. Dans l'enquête menée par Harrigan, deux alliances sur cinq dépassent quatre années d'existence, 14% dépassent les dix ans. L'étude de Kogut démontre que l'instabilité est très élevée dans les cinquième et sixième années de la constitution des joint-ventures, surtout dans les joint-ventures internationales. Pour Bleeke et Ernst, 67% des accords examinés ont connu de graves difficultés dans les deux premières années de leur existence.

⁶ D'où l'importance de la connaissance des attributs du partenaire dans la constitution de l'accord.

⁷ Garcia-Canal (1996), quant à lui, différencie la complexité organisationnelle (nombre de partenaires, nombre de fonctions impliquées), présente surtout dans les alliances domestiques, de la complexité stratégique (besoin d'apprendre), caractéristique des alliances internationales, ce qui induit des problèmes de management et d'organisation de nature différente (Llaneza et Garcia-Canal, 1998).

⁸ Pour Naulleau (1993), ces résultats sont à relativiser : quelle est la pertinence de la notion d'échec en la matière ?

Si, dans les études précédentes, instabilité signifie mortalité de l'alliance, elle peut être entendue aussi comme qualifiant la nature de la relation entre les partenaires. Killing (1982) précise que les joint-ventures internationaux à management égalitaire sont plus difficiles à gérer que ceux dans lesquels un parent est dominant. Si le rapport de forces entre partenaires change, l'avenir de l'alliance est compromis. C'est l'observation que Beamish et Inkpen (1995) ont réalisée dans le cadre de joint-ventures internationaux conclus entre une entreprise étrangère soucieuse de s'implanter sur un marché et une entreprise locale, maîtrisant les particularités du marché en question : lorsque l'entreprise étrangère acquiert une connaissance suffisante du marché local, le joint-venture est fragilisé.

L'instabilité est donc inscrite dans l'essence de la relation⁹. Ainsi, pour Das et Teng (2000), elle résulte de trois types de tensions internes, propres aux alliances, qui peuvent les conduire à la dissolution ou à la fusion-acquisition au profit de l'un des partenaires : la tension entre coopération et compétition, celle entre rigidité et flexibilité et celle entre une perspective de court terme et une perspective de long terme. De ce fait, la terminaison de l'alliance avant son terme est parfois prévue par les partenaires au travers de dispositifs statutaires de la filiale commune les autorisant à se vendre mutuellement leurs parts s'ils le désirent (Roux, 1997 ; Hennart et alii, 1998).

Néanmoins, l'instabilité n'empêche nullement la réussite de l'accord. Roehl et Truitt (1987) en ont fait le constat en ce qui concerne les " mariages tumultueux " dans l'industrie aéronautique : l'instabilité de la relation permet de répondre d'une manière efficace à l'inconstance de l'environnement des firmes en question.

L'instabilité peut donc avoir une vocation opératoire. Elle traduit les nécessaires changements et adaptations de l'accord, en réponse notamment aux variations de l'environnement, ajustements auxquels les alliances de complémentarité seraient plus sujettes que les alliances d'échelle (Dussauge et alii, 2000).

Dans cette optique, Lorange et Probst (1987) décrivent les joint-ventures comme des systèmes auto-organisateurs¹⁰ au sein desquels un certain degré de cohérence doit être nécessairement maintenu lors des réajustements à l'environnement.

⁹ D'ailleurs, Kogut (1991) envisage le joint-venture comme une phase précédant l'acquisition de l'activité conjointe et cherche à savoir à quel moment il faut acheter. Mais l'étude de Hagedoorn et Sadowski (1999) infirme cette assertion : les alliances technologiques se transforment rarement en fusion ou acquisition ...

¹⁰ Pour ces auteurs, les joint-ventures doivent posséder des propriétés d'auto-organisation, afin de faire face aux turbulences de l'environnement. Ainsi, dans le cadre d'une analyse systémique, les joint-ventures sont

Ainsi, la relation entre les partenaires exprime la recherche d'un équilibre dynamique (Ingham, 1990). Cette équilibration permanente (Aliouat, 1993) est la réponse aux différences d'intérêts. Elle caractérise les rapports entre des firmes aux attentes plurielles, partiellement divergentes, imparfaitement convergentes. Mais les divergences ne s'expriment pas que dans la relation entre les partenaires. Une alliance doit être capable d'évoluer au delà des attentes et des objectifs initiaux (Bleeke et Ernst, 1991). Des divergences en termes de résultats et de processus entre ce qui se réalise et ce qui a été attendu induisent aussi bien des effets positifs que négatifs (Kumar et Nti, 1998). Dans la première occurrence, la relation sera plutôt harmonieuse et stable, et tendra vers un équilibre interorganisationnel, au sens de Benson (1975)¹¹.

Les caractéristiques de la gestion d'une alliance peuvent être résumées comme suit : la complexité, induit de l'indépendance-interdépendance des partenaires, concourt à l'instabilité de l'accord, et réciproquement, ce qui impose la recherche d'une équilibration aussi bien de la relation que dans la relation, facteur elle-même de complexité, d'autant plus qu'elle articule deux états, a priori antagoniques, d'interdépendance et d'indépendance, facteur supplémentaire d'instabilité.

Ces caractéristiques imprègnent fortement les modalités de fonctionnement de l'alliance.

2-2 : Le fonctionnement de l'alliance.

Le fonctionnement de l'alliance, quant à lui, relève bien sûr d'un processus (cf. Van de Ven et Walker, 1984 ; Kogut, 1988a ; Büchel, 2000), marqué par deux logiques, au

caractérisés par : la complexité, l'auto-référence (qui permet à l'organisation de maintenir une cohérence interne lors des réajustements à son environnement), l'autonomie, la redondance (les joint-ventures ont plus de ressources que de besoins). Richter (1994) en décrivant les propriétés d'auto-organisation des réseaux d'alliances insiste sur une autre dimension : la récursivité des relations entre les firmes, interactions essentiellement co-opératives, i.e. pas simplement basées sur des réponses à des stimuli, mais plutôt sur des échanges sociaux de long terme.

¹¹ Benson (1975) définit l'équilibre interorganisationnel comme un état résultant d'interactions hautement coordonnées entre partenaires, basées sur le respect et l'accord mutuels quant à l'étendue de l'objet et aux mécanismes de gestion de la collaboration.

premier abord, opposées, mais sans doute dialectiques : une logique de contrôle et une logique de coordination.

La description que font Doz et Shuen (1987) du processus de coopération insiste bien sur le face-à-face entre deux firmes indépendantes, marquées par leurs différences contextuelles, stratégiques, organisationnelles, culturelles, qui doivent s'efforcer de converger, afin que les résultats de leur coopération soient compatibles avec leurs attentes individuelles.

Ce processus de coopération est créateur de valeur (Borys et Jemison, 1989), puisqu'il conduit à combiner efficacement des compétences afin de parfaire les avantages concurrentiels respectifs des partenaires ou de déployer ceux de l'alliance elle-même. C'est bien sûr un processus d'ajustement permanent (Desreumaux, 1994) que Zajac et Olsen (1993) décomposent en trois étapes d'initialisation, de réalisation et de reconfiguration, la dernière rétroagissant sur les deux premières.

Ces ajustements interorganisationnels participent d'une recherche dynamique d'équilibre qui comprend des séquences répétées de négociation, d'engagement et d'exécution (Ring et Van de Ven, 1994), de durées variables, diachroniques ou synchroniques. Chacune d'elles est évaluée en termes d'équité et d'efficacité. La phase de négociation porte sur les attentes communes, le risque et la confiance au travers de tractations formelles et de relations psychosociales. La phase d'engagement structure la relation future au travers d'un contrat aux dimensions explicites et implicites. La phase d'exécution des engagements s'exprime au travers d'interactions opérationnelles, puisque la coopération est un ensemble de tâches allouées à chacun, et personnelles, puisque les relations interprofessionnelles deviennent interpersonnelles. Avec le temps, des divergences, des conflits vont se manifester et rendre nécessaire une révision de la coopération ; celle-ci enclenchera un nouveau processus de négociation - engagement – exécution.

Deux logiques, l'une de contrôle, l'autre de coordination, caractérisent ce processus.

La logique de contrôle est induite de l'indépendance des partenaires et donc d'un risque probable d'opportunisme entre eux, tandis que la logique de coordination marque leur interdépendance. La notion de contrôle s'appesantit sur la maîtrise¹² du partenaire ou de la

¹² Leifer et Mills (1996, p17) définissent le contrôle comme “ un processus de régulation par lequel les éléments d'un système sont rendus plus prévisibles grâce à l'établissement de standards dans la poursuite d'objectif ou d'état désirés ”.

coopération, tandis que la notion de coordination insiste sur l'organisation commune de cette coopération.

L'examen des travaux dans lesquels il est possible d'identifier l'une ou l'autre de ces logiques laisse apparaître le constat suivant : beaucoup d'auteurs se sont focalisés sur la relation entre partenaires, quelques uns seulement sur celle qui lie ceux-ci à l'alliance. Sans doute faut-il y voir l'assimilation selon laquelle le contrôle du partenaire infère celui de l'alliance. En outre, parmi les études ou réflexions sur le contrôle de l'alliance par les partenaires (e.g., Killing, 1982, 1983 ; Harrigan, 1985 ; Koot, 1988 ; Lyles et Reger, 1993 ; Yan et Gray, 1994 ; Zeira et Parker, 1995 ; Kumar et Seth¹³, 1998 ; Newbury et Zeira, 1999), il convient de noter que, pour la majorité d'entre elles, il s'agit de cas ayant donné lieu à constitution d'une filiale commune (et souvent à l'international).

Quant à la coordination, elle est regardée plus facilement entre les partenaires, même si logiquement elle peut être envisagée dans les rapports de ceux-ci avec leur alliance.

La logique de contrôle implique un questionnement à la fois sur ses modalités et sur son niveau. Elle renvoie à la fois à des mécanismes de contrôle négatifs, ayant pour objectif d'éviter certains comportements, et à des mécanismes de contrôle positifs, ayant pour finalité, par contre, de promouvoir certains comportements (Schaan, 1983).

Le risque d'opportunisme ne peut être réduit par des mesures autoritaires, puisque la relation repose sur des principes de décision et d'adhésion conjointes (Imai et Itami, 1984). Une première réponse peut être trouvée dans le choix de la configuration. Une structuration capitalistique, par création d'une entité nouvelle, favorise le contrôle (Root, 1988), notamment quand la relation est complexe (Hagedoorn, 1993). Le contrôle y est institutionnalisé. Toute structure sociétaire comporte, par elle-même, des mécanismes de contrôle de deux sortes : ceux qui concernent la relation entre les associés et ceux qui ont trait à la relation du partenaire avec la filiale. Mais une configuration très formalisée peut présenter des effets négatifs. En effet, le degré de contrôle constitue l'une des difficultés majeures du management d'une alliance (Garrette et Quélin, 1994). La symétrie du contrôle, i.e. une représentation égalitaire des partenaires dans le capital de la filiale, peut

¹³ Dans leur article, ces auteurs distinguent coordination et contrôle dans la relation joint-venture – parent. Mais ils ne les définissent pas, et la disparition, dans l'exposé de leurs résultats, du terme coordination sous-entend vraisemblablement une équivalence entre ces deux notions.

être une source de ralentissement du processus de décision (Ramanantsoa et de Clercq, 1993), rendant plus difficile son management (Killing, 1982).

Néanmoins, le choix de la configuration n'est pas suffisant pour assurer un contrôle pertinent. Root (1988) combine celui-ci avec le pouvoir de négociation d'un partenaire sur l'autre : ainsi un joint-venture détenu majoritairement par un partenaire ayant peu de pouvoir de négociation ne lui offre qu'un contrôle partagé et non dominant (cf. aussi Schaan, 1988).

Les résultats de l'étude menée par Mjoen et Tallman (1997) sur un échantillon d'entreprises norvégiennes corroborent cette analyse, en rejetant l'approche qui consiste à cantonner strictement le degré de contrôle au partage de propriété, tel qu'il est possible de l'effectuer dans une structure sociétaire. Le pouvoir de négociation, fonction, pour ces deux auteurs, des ressources apportées, influe à la fois sur la répartition capitalistique et sur le contrôle du joint-venture.

Par ailleurs, les mécanismes de contrôle ne sont pas neutres en matière d'apprentissage : des mécanismes de contrôle informels facilitent, par exemple, le transfert de savoirs difficilement codifiables (Makhija et Ganesh, 1997). Ainsi, les opportunités d'apprentissage dépendent plus de la répartition des tâches et des hommes dédiés à l'alliance que de l'adoption d'une structure sociétaire commune, comme le démontre l'alliance entre FIAT et PSA (Jolly, 1997) : dans cette alliance, FIAT et PSA ont créé deux filiales communes détenues à parité, l'une située en Italie et l'autre dans le nord de la France, la première étant chargée de la production de véhicules utilitaires, la seconde de la production de véhicules monospaces et utilitaires légers, la première étant exclusivement gérée par FIAT, la seconde par PSA, ce qui empêche tout phénomène d'apprentissage non désiré. A la lecture de cet exemple, on comprend qu'il faille séparer degré de contrôle et domaine du contrôle, à l'instar du modèle élaboré par Tyebjee (1988) au sujet de joint ventures nippon-américains.

Les éventualités d'apprentissage unilatéral d'un partenaire au détriment de l'autre constituent en conséquence un danger qui peut mettre en péril à terme la pérennité de l'entreprise qui en serait victime. Cet apprentissage que nous appellerons prédateur, puisqu'il consiste à retirer de l'alliance des gains au préjudice du partenaire, à capturer de la valeur (Hamel, 1991), a fait l'objet de nombreuses mises en garde. Produit de la transférabilité et de l'appropriabilité des compétences, il est difficilement mesurable, et par là même difficilement contrôlable. Pourtant, l'appropriation de connaissances entre firmes

semble inscrite dans la nature même de l'alliance (e.g., Harrigan, 1985 ; Schillaci, 1987 ; Kogut, 1988a&b), surtout si celle-ci est complémentaire, i.e. caractérisée par des apports de nature différente de la part des partenaires (Dussauge et Garrette, 1997). C'est même ce type d'alliance qu'une entreprise devrait privilégier, puisque cet apprentissage chez l'autre est source d'avantage concurrentiel (Garrette, 1998). Ainsi, plus spécifiquement, dans les coopérations internationales avec des entreprises chinoises, Shenkar et Li (1999) ont constaté que la recherche d'un tel apprentissage s'effectuait avec des partenaires aux savoirs différents. En effet, la capacité d'une firme à développer des processus d'apprentissage organisationnel au travers de ses alliances, à conclure des "alliances apprenantes" (Khanna et alii, 1998) constitue un élément fondamental de sa compétitivité, à tel point que la constitution et la gestion d'une coopération devraient forcément être guidées par une vision d'apprentissage (Richter et Vettel, 1995).

Seulement, cet apprentissage est fonction de la "capacité relative d'absorption"¹⁴ (Lane et Lubatkin, 1998, p461) de la firme, i.e. de sa capacité à reconnaître et à valoriser tout nouveau savoir externe, à l'assimiler et à l'utiliser (Ingham, 1994). À ce titre, la nature tacite et complexe du savoir d'une part et, d'autre part, l'expérience de la firme en la matière et les distances culturelles et organisationnelles entre les partenaires agissent sur sa transférabilité entre eux (Simonin, 1999).

En outre, si l'alliance peut être considérée comme un moyen d'acquérir certaines des compétences de son partenaire (Hamel et alii, 1989), celui-ci peut essayer de s'en prémunir et rechercher à son profit un tel transfert : l'opportunité d'apprentissage de l'un est donc de l'opportunisme pour l'autre. La mobilisation de dispositifs issus du droit de la propriété industrielle est relativement inefficace comme le suggère, par exemple, Puthod (1996) dans son étude sur les alliances entre PME, car ces mécanismes de protection ne couvrent pas l'ensemble des risques en la matière. Un grand nombre de connaissances ne sont pas brevetables...

Certes, la course à l'apprentissage mentionnée par Khanna et alii (1998) implique une intentionalité en la matière, ce qui n'est pas le cas de toutes les alliances (Inkpen, 2000). Néanmoins, la logique de contrôle qui gouverne certains processus de coopération s'inscrit bien dans une volonté de développer à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateur au

¹⁴ Les auteurs s'inspirent de la notion de capacité d'absorption développée par Cohen et Levinthal (1990), en l'adaptant aux relations interorganisationnelles dyadiques. Leur étude ne porte pas spécifiquement sur les alliances, mais concerne tout type d'apprentissage interorganisationnel.

préjudice du partenaire et des outils de prémunition d'un tel apprentissage à son détriment. Cette double finalité est non seulement difficile à réaliser dans le contexte de l'alliance, puisque, parmi les entreprises concernées, aucune n'est subordonnée à l'autre, attendu qu'elles gardent leur autonomie, ce qui pose d'épineux problèmes quant au degré de contrôle et à ses modalités, mais encore contraire à l'intérêt de la coopération et donc des partenaires, puisque constituant un frein important au développement d'un savoir commun, partagé, nécessaire au succès de l'alliance (Larsson et alii, 1998) et typique donc d'une logique de coordination.

Cette logique de coordination est construite, d'une part, sur un apprentissage que nous qualifierons de moteur, car il est le constituant principal du bon fonctionnement de l'accord - il s'agit tout simplement de l'apprentissage de la relation avec l'autre (Westney, 1988) - et, d'autre part, sur la confiance.

Comme "l'art de gérer les alliances est celui consistant à supporter la "cohabitation", le compromis et la négociation permanente" (Garrette, 1997, p65), les partenaires doivent apprendre à collaborer, au risque de faire faillir l'alliance (Lorange et alii, 1992). Cette logique de coordination inscrit naturellement les acteurs dans des processus de convergence.

Des mécanismes structurels, processuels (e.g., un système d'information interorganisationnel ad hoc – Bergeron et alii, 2000) peuvent concourir au rapprochement des partenaires, à la réduction des différences et à la fondation d'un environnement propice à la création de valeur (Kanter, 1994). Des échanges de participation ou des cessions d'une partie du capital de l'un des partenaires à l'autre, des licences croisées portant sur la technologie impliquée dans l'accord, un système de partage des dividendes, des royalties ou des transferts de connaissances technologiques, une représentation réciproque au conseil d'administration des sociétés partenaires ou égalitaire dans celui de la filiale commune, ou encore des accords globaux intégrant la totalité des deux partenaires dans l'alliance garantissent, pour Ramanantsoa et de Clercq (1993), des résultats partagés et une vision commune.

Doz (1996), dans le cadre d'une analyse qualitative de plusieurs alliances, place plutôt l'apprentissage au cœur de la coordination. Cet apprentissage est dépendant des conditions initiales (la définition des tâches, les routines du partenaire, l'interface structurelle et les attentes des uns et des autres) et comporte cinq dimensions : l'environnement (dans quel

contexte), les tâches (ce qu'on fait), le processus (comment), les compétences (avec quoi) et les buts (pour quoi). L'apprentissage sur chacune de ces dimensions est important afin de réajuster les conditions initiales. Il permet de parfaire la définition des tâches, de rendre plus compatibles entre elles les routines des partenaires, de faire mieux fonctionner l'interface et de réviser les attentes de l'un en fonction de celles de l'autre.

Qui plus est, cet apprentissage commun (moteur) participe à la réduction des comportements opportunistes des uns et des autres (Balakrishnan et Koza, 1993), ce que Kale et alii (2000, p218) soulignent aussi au travers de la notion de " capital relationnel " caractérisée par " un certain degré de confiance mutuelle, de respect et d'amitié résultant de rapports étroits au niveau individuel entre les partenaires, (...) ", facilitant un apprentissage réciproque tout en minimisant le risque que l'une des firmes n'en tire seule profit.

La relation entre les partenaires atteint ainsi une certaine qualité, dont Madhok (1995) précise qu'elle constitue la dimension sociale de la confiance entre les partenaires, l'autre composante de la confiance, la composante structurelle, étant induite de la mise en commun de ressources qui enchérit de ce fait tout comportement opportuniste éventuel. La répétition d'alliances entre les mêmes partenaires contribue aussi au développement de cette confiance (Gulati, 1995), en diminuant la probabilité de différends (Ring et Van de Ven, 1992), notamment parce qu'elle assure à chacun des partenaires que l'autre agira comme lui dans l'intérêt commun (Das et Teng, 1998). Mais la confiance ne doit pas supprimer toute vigilance (Puthod, 1995) ...

Ces deux logiques, de contrôle et de coordination, sont donc caractéristiques des enjeux portant sur le fonctionnement d'une alliance (figure 2).

A priori, elles produisent des effets exclusifs, notamment en termes de configuration de l'accord, à l'instar du modèle présenté par Das et Teng (1996) qui oppose le traitement du risque relationnel au traitement du risque de performance moindre, puisque contrôler le premier s'effectue au détriment de la diminution du second. Cependant, ne coexistent-elles pas dans toute alliance ? Une coopération serait-elle possible sans cet apprentissage moteur de la relation et une certaine dose de confiance ? A cet effet, Shaughnessy (1995) conseille que l'objectif de contrôle ne proscrive pas toute collaboration : le partenaire minoritaire (dans le capital de la filiale commune) doit être impliqué à égalité dans les prises de décision non stratégique. De même, une alliance peut-elle reposer exclusivement sur la

confiance et ne pas être inscrite dans un processus de réduction des risques d'apprentissage prédateur du partenaire ?

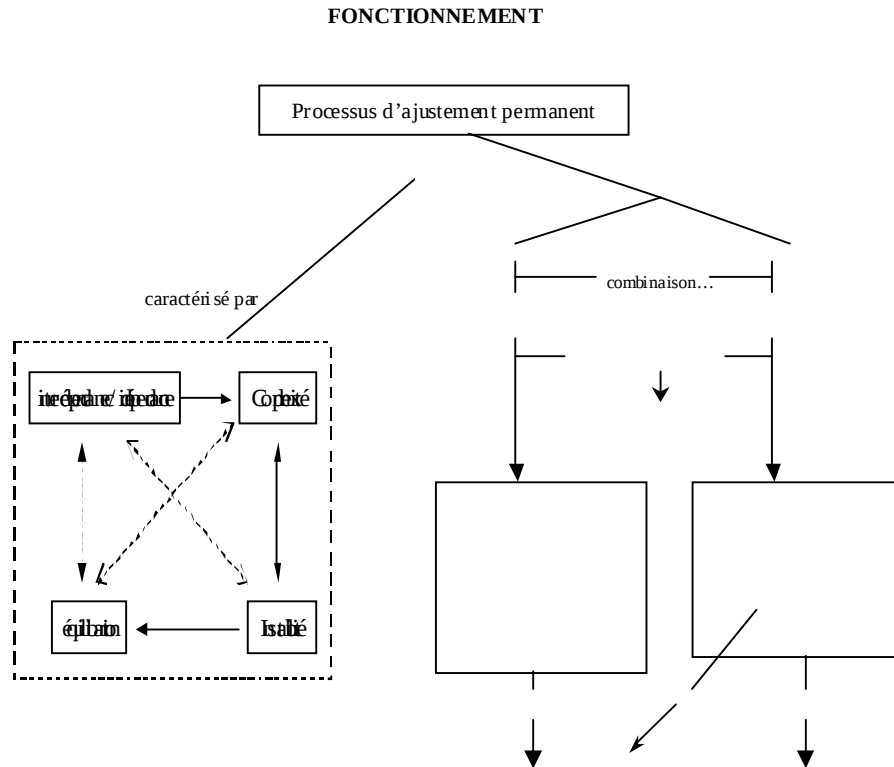


Figure 2 : Les enjeux liés au fonctionnement d'une alliance à partir des problématiques identifiées dans la littérature.

Le troisième pôle de problématiques identifiable dans la littérature et constitutif d'enjeux en matière de gestion d'une alliance traite de la performance. L'intérêt pour cette question est bien sûr lié à la fois au développement important de ce type de phénomènes et à ses caractéristiques originales (indépendance-interdépendance, ...). De nombreux articles abordent donc peu ou prou le thème du succès de l'alliance, quand bien même cette notion serait insaisissable (Koot, 1988)...

3 : Les enjeux relatifs à la performance de l'alliance à partir des problématiques de sa gestion.

Ces enjeux portent d'abord sur la mesure de la performance en elle-même. Celle-ci est un sujet controversé en soi¹⁵, ne serait-ce que parce qu'il n'est pas toujours aisé de distinguer les critères des déterminants de celle-ci.

Après avoir présenté les différents indicateurs de performance identifiés dans la littérature, nous en analyserons les déterminants.

3-1 : Les indicateurs de performance.

Vouloir apprécier la performance d'une alliance pose au moins deux problèmes, au delà des interrogations méthodologiques¹⁶: quels sont les critères pertinents ? Que faut-il évaluer : l'alliance ou les alliés ?

3-1-1 : Quels critères ?

En ce qui concerne le choix de critères d'évaluation de la performance d'une alliance, il est possible de discerner ici deux catégories de travaux. Les uns s'appuient sur une étude empirique consistante (e.g., Geringer et Hebert, 1991), les autres procèdent d'observations plus ou moins directes¹⁷, dans lesquelles ce qui est mesuré ne fait pas toujours l'objet d'une grande précision.

Geringer et Hebert (1991) ont synthétisé les différentes approches en la matière.

Les critères utilisés peuvent être objectifs ou subjectifs.

¹⁵ Glaister et Buckley (1998a) font état de plusieurs travaux abordant le délicat problème de ce qui permet de mesurer la performance d'une organisation.

¹⁶ La controverse entre Glaister et Buckley (1998a et b) et Geringer (1998), dont *Organization Studies* s'est fait l'écho dans son numéro 19/1 de 1998, démontre qu'un consensus sur la façon de mesurer la performance des alliances est difficile à atteindre, même (ou surtout ?) si les approches sont relativement voisines.

¹⁷ Il s'agit d'auteurs plutôt consultants, dont la facture des articles est souvent très prescriptive.

Les premiers permettent des analyses :

- soit en termes financiers¹⁸ (e.g., Tomlinson, 1970 ; Lecraw, 1983) ou boursiers¹⁹ (e.g., Lummer et McConnel, 1990 ; Koh et Venkatraman, 1991 ; Das et alii, 1998),
- soit en termes de pérennité, i.e.
 - de survie de l'alliance (Franko, 1971 ; Stopford et Wells, 1972 ; Killing, 1983 ; Geringer et Woodcock, 1995),
 - de durée (Harrigan, 1986, 1988 ; Kogut, 1988a ; Spekman et alii, 1996²⁰),
 - d'instabilité de son actionnariat, s'il s'agit d'une alliance formalisée dans un joint-venture sociétaire (Franko, 1971 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Beamish et Inkpen, 1995),
 - de renégociation du contrat (Blodgett, 1992).

Certains de ces travaux combinent deux ou plusieurs de ces critères : par exemple, Killing (1983), dans le cas de joint-ventures internationaux constitués sous forme sociétaire, combine le paramètre de la durée avec celui du changement de contrôle.

Les évaluations subjectives, quant à elle, reposent sur les opinions des managers (e.g., Killing, 1982 ; Schaan, 1983 ; Beamish, 1985 ; Inkpen et Birkenshaw, 1994 ; Lyles et Baird, 1994 ; Dussauge et Garrette, 1995 ; Saxton, 1997).

L'association des critères objectifs avec l'approche perceptuelle a donné lieu à quelques études comme celle de Harrigan (1988), celle de Geringer et Hebert (1991), ou encore celle de Glaister et Buckley (1998a), qui ont permis de corrélér positivement les performances mesurées objectivement avec la perception qu'en avaient les managers. Ces résultats permettent d'accorder autant de crédit à une évaluation effectuée à partir d'indicateurs objectifs qu'à partir d'indicateurs subjectifs, puisque ceux-ci mesurent pareillement la performance d'une alliance.

¹⁸ Naulleau et Vasseur (1998, p78) citent le calcul effectué par les industriels de l'armement au sujet du surcoût occasionné par une coopération internationale portant sur un programme d'armement en comparaison avec un projet effectué sans coopération : " le coût unitaire des systèmes produits en coopération augmenterait d'un coefficient égal à la racine carrée du nombre de participants. Ainsi, pour deux participants coopérant, ce coût unitaire serait 1,4 fois plus élevé que celui d'un système produit sans coopération et pour trois participants, il le serait 1,7 fois plus. "

¹⁹ Il s'agit d'évaluer les réactions boursières à l'annonce de l'accord.

Il convient néanmoins de rester prudent à ce sujet, car l'utilisation de certains critères objectifs est contestée.

Au premier chef, la longévité : la performance d'une coopération ne peut être appréciée à l'aune de cet item (Kogut, 1988a ; Hamel et alii 1989). En effet, il n'est pas dans la nature de ce type d'accord de durer au delà d'un certain laps de temps (Garrette et Blanc, 1993). Sa terminaison est inscrite dans sa constitution, surtout si sa configuration n'est que contractuelle. L'accord peut même être abrégé, si son objet a été réalisé plus rapidement que prévu. L'utilisation de la durée comme critère de mesure dénote certainement d'un amalgame entre deux notions qui ne se recouvrent pas totalement : celle d'alliance et celle d'entreprise. Cette dernière est constituée en principe pour durer - une entreprise qui s'arrête est une entreprise qui a généralement failli -, alors qu'une alliance qui ne perdure pas peut très bien être une alliance réussie.

3-1-2 : Quel sujet mesurer ?

Un second problème de mesure existe. Quel est le sujet qui doit faire l'objet de l'évaluation ?

Faut-il parler de performance de l'alliance en tant que telle (e.g., Anderson, 1990), ou de performance pour les alliés (e.g., Schaan, 1983 ; Beamish et Banks, 1987), voire pour l'un des partenaires seulement (e.g., Baum et alii, 2000) ?²¹

Cette dernière approche a fait l'objet de recherches de loin les plus nombreuses. Ainsi, Berg et Friedman (1981), Duncan (1982) ont cherché à évaluer le retour sur investissement des firmes impliquées dans des joint-ventures. McConnell et Nantell (1985) ont calculé la valorisation capitalistique des firmes associées dans une filiale commune, mesure effectuée par Chan et alii (1997) au sujet d'accords purement contractuels²² et par Merchant et Schendel (2000), de façon plus spécifique, pour les entreprises nord-américaines

²⁰ L'intitulé de leur article est significatif : " Creating Strategic Alliances which Endure ".

²¹ Sans oublier que certains travaux d'économistes se sont attachés à évaluer quelle était la performance des mécanismes contractuels de terminaison des accords de partenariat (e.g., Cramton et alii, 1987 ; McAfee, 1992 ; Minehart et Neeman, 1999).

²² Les auteurs ont trouvé une corrélation positive entre les annonces de conclusion d'alliances stratégiques et les valeurs boursières des titres des firmes impliquées dans ces accords, notamment lorsque l'alliance impliquait le transfert ou la mise en commun de compétences technologiques ; performances boursières supérieures aux autres entreprises des secteurs concernés. Résultat confirmé par Das et alii (1998) : meilleur impact boursier dans

impliquées dans des joint-ventures internationaux. Hagedoorn et Schakenraad (1994) se sont, quant à eux, attachés aux effets des partenariats technologiques sur la performance des firmes impliquées dans l'alliance. La performance a encore été estimée en fonction de l'obtention, voire du maintien d'avantages concurrentiels chez les partenaires (e.g., Dussauge, 1990 ; Ingham, 1990 ; Hamel 1991).

Aussi, l'instabilité en termes de durée et de changement dans l'actionnariat d'un joint-venture peut être un signe de succès, contrairement à ce que laissent entendre les travaux sur la longévité de l'accord (Gomes-Casseres, 1987). C'est à une constatation de cet ordre que permettent de conclure Inkpen et Beamish (1997), lorsqu'ils démontrent que la stabilité d'un joint-venture international est corrélée avec le maintien de la dépendance du partenaire étranger vis-à-vis de son partenaire local, dont le savoir "localisé" n'a pu être transféré vers le premier. Ce résultat introduit cependant une nuance de taille : le succès d'une alliance ne signifie pas forcément succès pour chacun des associés, puisqu'en l'occurrence, l'échec pour le partenaire étranger constitue un succès pour la firme locale.

La mesure de la performance de l'alliance est donc non seulement délicate à cerner mais encore différenciée²³.

La difficulté avec laquelle il a été répondu à la double question posée plus haut – quels critères de performance et pour qui ? - augure d'une autre difficulté, relative celle-là à l'appréhension des déterminants de cette performance.

3-2 : Les déterminants de la performance.

La littérature qui traite des déterminants de la performance peut être classée selon qu'elle envisage le succès en termes de facteurs ou en termes de processus.

La première partie de cette littérature est la plus fournie, la seconde, plus récente, puisque datant du début des années quatre-vingt-dix.

3-2-1 : L'approche factorielle.

l'occurrence d'alliances au contenu technologique, comparativement à celles ayant un objet davantage marketing, avec un effet positif supérieur pour le partenaire le plus petit.

²³ Si l'alliance est un succès pour chacun des partenaires, ce succès peut consister en l'atteinte de résultats très différents chez l'un et l'autre, comme le démontre Gherzouli (1997) dans les cas de coopération euro-maghrébine.

L'approche factorielle s'articule autour de deux axes : les éléments explicatifs du succès et, par conséquent, les recettes et/ou pathologies qui en sont déduites.

Le recensement des paramètres explicatifs n'est pas toujours aisé puisqu'il porte sur des études aussi différentes que celle de Dymsha (1988) au sujet de joint-ventures internationaux localisés dans des pays en voie de développement, listant quatorze facteurs clés de succès et dix facteurs clés d'échec, ou celle de Glaister et Buckley (1999) portant sur des accords internationaux entre firmes de pays développés dont l'une d'entre elles est anglaise qui aboutit à corréler la performance et certaines variables relatives à la formation de l'alliance et à son fonctionnement, ou encore celle plus globale de Poulin et alii (1994) traitant de l'entreprise en réseau. Il laisse en outre entrevoir des oppositions, ce qui est logique dans la mesure où des divergences ont été constatées quant à l'objet à évaluer (e.g., Thiétart et Vandangeon, 1990) et quant au sujet à prendre en considération.

C'est pourquoi nous avons essayé de regrouper les divers facteurs de la performance autour de cinq dimensions : le degré de contrôle, la structuration, les différences de profil des partenaires, les coûts de gestion, les acteurs en charge du management.

- Un contrôle partagé contribuerait à une performance supérieure (Beamish, 1985 ; Yan et Gray, 1994). Cependant, pour Killing (1982), les joint-ventures dans lesquels un des parents est dominant fonctionnent plus efficacement ... Par ailleurs, dans la relation partenaires – joint-venture, selon l'étude de Robledo (1995), il existerait une forte corrélation entre l'exercice d'un contrôle intense et la performance de la coopération, tandis que pour Newbury et Zeira (1999), l'autonomie du joint-venture (international) à l'égard des partenaires serait un facteur de sa performance ; mais dans une certaine limite, puisqu'une trop grande autonomie pourrait conduire à la dissolution du joint-venture dans la mesure où celui-ci serait devenu trop difficilement maîtrisable par ses parents (Harrigan, 1985).

- La structuration constitue un autre paramètre explicatif (Gyenes, 1991). L'excessive complexité organisationnelle, le contenu fonctionnel de l'accord (Kogut, 1988b ; Borys et Jemison, 1989), sa définition claire (Hladik, 1988), la formalisation nécessaire (Devlin et

Bleackley, 1988 ; Desreumaux, 1993), parfois trop rigide (Ohmae, 1989), concourent à la bonne ou mauvaise performance d'une coopération.

- L'asymétrie entre les partenaires influencerait sur la performance de l'alliance. Les accords entre firmes similaires ont plus de succès (Harrigan, 1985, 1988), notamment parce qu'ils sont plus équilibrés (Bleeke et Ernst, 1991). Ainsi, la diversité culturelle et organisationnelle produisent des effets défavorables (Parkhe, 1991). Mais Park et Ungson (1997) infirment ce constat au terme d'une comparaison entre des joint-ventures nippon-américains et des joint-ventures entre firmes américaines, ces derniers étant plus instables. Le choix du partenaire est fondamental (Baum et alii, 2000) : e.g., dans le secteur des industries de haute technologie, il vaut mieux s'allier avec une firme ayant, entre autres, une bonne notoriété et une forte capacité innovatrice (Stuart, 2000). En sachant que les différences de perception de la relation et de son contexte ne facilitent pas le management (Desreumaux, 1994). Plus généralement, il convient d'identifier les niveaux de concordance stratégique et organisationnelle entre les partenaires (Douma et alii, 2000).

- L'alliance génère donc d'importants coûts de coordination qui en font nécessairement une organisation transitoire (Porter, 1990). A de tels coûts, il faut ajouter ceux qui concernent la négociation, dont on a vu précédemment qu'elle était délicate et pouvait être longue, ceux qui concernent le contrôle, indispensable, puisque la coopération s'effectue entre firmes indépendantes, et enfin ceux qui concernent la gestion commune et quotidienne de l'accord. A ce sujet, Pearce (1997), inspiré par les travaux de Milgrom et Roberts (1990) basés sur la théorie des coûts de transaction, explique la performance des joint-ventures en regard, d'une part, de l'activité de négociation relative aux compléments et à l'exécution de l'accord et, d'autre part, de l'activité de persuasion respective des membres de l'équipe de direction dans le processus de prise de décision au sein du joint-venture : ces deux types d'activité génèrent des coûts préjudiciables à la performance de l'alliance.

- Une telle réflexion conduit notamment à prendre en compte le rôle des acteurs dans la performance de l'alliance. Le choix des individus impliqués dans la coopération est l'une des clés de sa réussite (Littler et Leverick, 1995). Dans une organisation animée à la fois par des forces centrifuges (le projet commun) et des forces centripètes (des intérêts

dissemblables), les relations interpersonnelles entre les acteurs permettent d'en expliquer, en tout ou partie, le succès ou l'échec. " La coopération [ne] s'inscrit[-elle pas] d'emblée dans un contexte d'autorités ou de décideurs multiples, aux styles, préférences et perceptions potentiellement hétérogènes sinon divergentes " (Desreumaux, 1994, p26) ? Le manager de l'alliance est un acteur essentiel : selon l'état d'avancement de l'accord, écrivent Spekman et alii (1996), il est successivement le " parrain stratégique ", i.e. une " combinaison de visionnaire et d'émissaire " (p352) ou l'avocat qui fait adopter le projet et rallie les compétences requises ; puis il devient un homme de réseau, un facilitateur qui relie les différentes fonctions et personnes ; enfin, lorsque des difficultés surviennent, il est le médiateur de service.

Au delà des éléments explicatifs, l'approche factorielle de la problématique de la performance débouche sur deux types de synthèses : la recette ou la pathologie.

La recette liste un ensemble d'ingrédients qu'il faut réunir pour le succès d'une alliance. La pathologie répertorie des dysfonctionnements.

Un exemple de recette a déjà été cité (cf. note n°1) avec les huit " I " de Kanter (1994). Bouayad et Legris (1996), pour leur part, ont trouvé neuf facteurs clés de succès²⁴, dont certains paraissent contradictoires²⁵ : allier humilité et opportunisme, faire preuve de dynamisme et de souplesse, manager les désordres, être procédurier dans le management de l'alliance, prendre l'ascendant stratégique, cultiver la compréhension, faire converger les objectifs, privilégier l'esprit du contrat à sa lettre et se remettre en question.

Dans un registre similaire, Lorange et Roos (1992) distinguent sept challenges principaux à mettre en œuvre pour réussir une alliance : vaincre les réticences occasionnées par la perte d'autonomie, arriver à un élan opérationnel, maintenir son attention sur son environnement, éviter les comportements opportunistes, maintenir l'énergie organisationnelle tout au long de la coopération, augmenter la volonté d'apprentissage (de l'autre), éviter d'être trop dépendant de certaines compétences individuelles, maintenir son

²⁴ Littler et Leverick (1995) n'en ont trouvé que six ... : la sélection du partenaire, l'établissement de règles de base, l'organisation d'une équipe de choc, le management de la coopération comme un processus, l'assurance d'un traitement égalitaire quant aux bénéfices et contributions et le maintien d'une veille environnementale.

²⁵ A moins qu'ils soient paradoxaux, ce qui serait conforme avec la nature de la relation d'alliance ...

cœur de compétence. Tandis que Douma et alii (2000) insistent sur les six questions à se poser quant à la concordance stratégique entre les partenaires et sur les six autres relatives à leur concordance organisationnelle.

Plus particulièrement, Fey et Beamish (1999) établissent neuf stratégies de gestion (préventive) des conflits dans le cadre de joint-ventures avec une firme russe.

Les pathologies semblent plus riches d'enseignement, car elles procèdent de l'analyse des dysfonctionnements de la coopération et débouchent de ce fait sur certaines prescriptions dont on comprend l'origine.

Lyles (1987), à partir de l'observation de plusieurs joint-ventures internationaux, a identifié trois causes essentielles à l'origine de la plupart des erreurs commises : une mauvaise appréciation de certaines dimensions de la coopération, des erreurs humaines et la non-anticipation des événements futurs. Chacune de ces causes se traduit par des symptômes et l'auteur fait état des remèdes apportés par les firmes étudiées.

Dussauge et Garrette (1991), à partir de leur typologie, proposent pour chacun des types repérés les principaux symptômes qui les guettent.

Les alliances d'intégration peuvent souffrir de rigidité (à l'instar des phénomènes d'intégration verticale), à laquelle s'ajoutent des problèmes d'inertie liés au partage des responsabilités et aux négociations y afférentes.

Les alliances complémentaires s'inscrivent dans des logiques d'acquisition de compétence et, à terme, renforcent l'un des partenaires au détriment de l'autre.

Les alliances additives, quant à elles, sont marquées par des rotations de responsabilités entre les partenaires pour réduire les risques d'une trop grande spécialisation mais génératrices de perte de compétences, ou par un renforcement de la structure centrale de coordination au détriment des partenaires.

A côté de cette approche factorielle de la performance de l'alliance, certains auteurs envisagent la réussite de tels accords comme la réussite d'un processus (Bronder et Pritzl, 1992 ; Desreumaux, 1994), auquel concourraient des échanges fréquents d'informations,

des points réguliers sur l'avancée de la coopération, une confiance mutuelle entre partenaires (Littler et Leverick, 1995²⁶).

3-2-2 : L'approche processuelle.

A partir de conditions initiales, la séquence du cycle de gestion d'une alliance se décompose, pour Doz (1996), en trois temps : apprentissage - réévaluation - réajustement. Le processus de gestion d'une alliance repose sur les capacités d'apprentissage de la relation par les partenaires, relation contrainte ou facilitée par les conditions qui ont prévalu lors de sa constitution et que les capacités d'apprentissage permettront de réajuster. Le succès est donc dépendant des conditions initiales qui facilitent ou non l'apprentissage. Celui-ci permet de réévaluer les perceptions de chacun en termes d'adaptabilité, d'équité et d'efficacité. Cette nouvelle appréciation conduit aux réajustements des conditions de départ. Les partenaires sont engagés dans une succession de cycles d'apprentissages itératifs et interactifs, marquée par une confiance mutuelle grandissante et une capacité d'adaptation très souple.

Par déduction, une alliance peut échouer pour trois raisons.

- Il n'y a pas d'apprentissage : les conditions initiales entravent sa production. Le processus de réajustement est bloqué.
- L'apprentissage est incomplet. Composé d'une double dimension : savoir (apprentissage cognitif) et savoir-faire (apprentissage comportemental), il ne s'est manifesté que dans sa première dimension. En effet, l'apprentissage cognitif est plus simple que l'apprentissage comportemental. Le processus de réajustement entraîne un désengagement des partenaires devenus plus méfiants, qu'il est possible d'explicitier par ce genre d'interrogations : le partenaire est-il réellement incapable d'adopter un comportement plus coopératif ou simplement ne le veut-il pas ? Et dans cette occurrence, pourquoi ?
- L'apprentissage existe, mais la phase de réévaluation qui le suit est négative. La continuation de l'accord ne présente plus d'intérêt pour l'un des partenaires, voire pour les deux.

²⁶ Mais pour ces auteurs, ainsi qu'il a été vu plus haut, envisager la coopération comme un processus ne constitue que l'un des facteurs clés du succès.

Le modèle de Doz, au delà de l'importance de la formation de l'alliance et de son management, déjà soulignée par Lorange et Roos (1992) ou Desreumaux (1994), insiste sur l'apprentissage de la relation de coopération. La qualité de cette relation est à la fois une condition du succès de l'alliance et le produit des interactions entre les partenaires (Arino et de la Torre, 1998), dont Das et Teng (2000) ont souligné les tensions.

Ainsi, la façon de gérer cet apprentissage collectif est fondamentale, d'autant plus que chaque firme peut être plus ou moins réceptive et plus ou moins ouverte à l'autre. Le succès dépend donc de l'interaction des stratégies d'apprentissage de chacun (Larsson et alii, 1998²⁷), afin de mener l'alliance dans un cercle vertueux d'apprentissage (Doz et Hamel, 1998).

Par ailleurs, un autre type de processus d'apprentissage semble important pour gérer avec succès des alliances : l'expérience accumulée par la répétition des coopérations (Anand et Khanna, 2000).

En résumé, les enjeux de gestion, au regard des problématiques traitant de la performance d'une alliance, peuvent être présentés comme suit (figure 3) :

²⁷ Les auteurs distinguent cinq stratégies d'apprentissage selon qu'une firme est plus ou moins réceptive et plus ou moins ouverte à l'autre : la stratégie de collaboration (réceptivité et ouverture maximales), la stratégie de compétition (réceptivité importante et ouverture minimale), la stratégie de compromis (réceptivité et ouverture modérée), la stratégie d'accommodation (réceptivité faible et ouverture importante) et la stratégie d'évitement (aucune réceptivité ni ouverture).

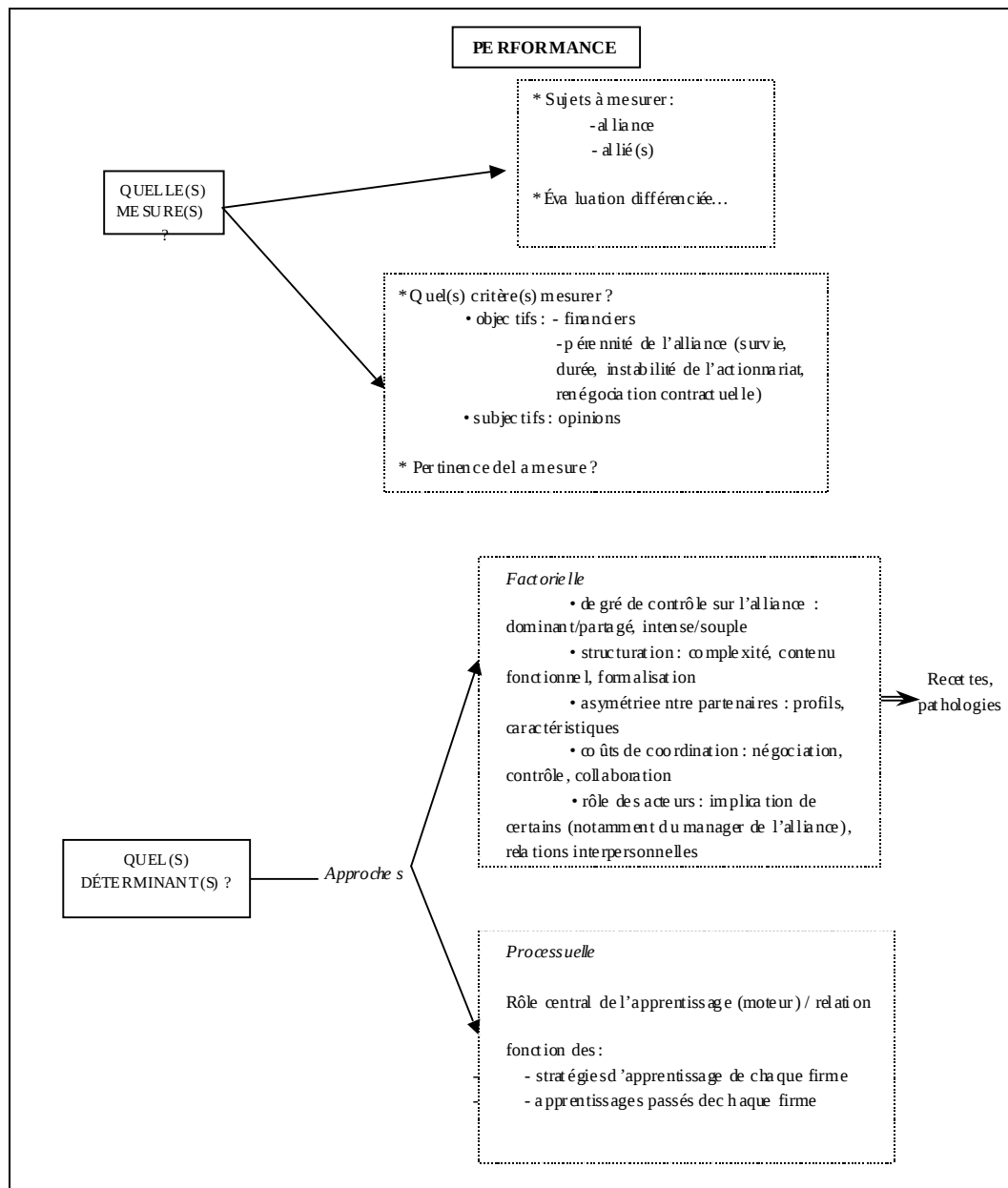


Figure 3 : Enjeux de gestion et problématiques portant sur la performance d'une alliance.



Bien sûr, les variétés des objets étudiés dans la littérature (alliance internationale ou non, joint-venture capitalistique, alliance contractuelle, ...) incitent à une certaine prudence dans un travail de synthèse comme celui qui vient d’être effectué.

Comme il a été suggéré (e.g., Pekar et Allio, 1994 ; Dunning, 1995) que l’alliance serait un impératif stratégique du XXI^{ème} siècle, passer en revue les nombreuses analyses sur sa gestion doit nous permettre de mieux saisir non seulement sa richesse et ses (multiples) caractéristiques mais encore les enjeux de celle-ci, non pour en figer la compréhension, en tirer des “recettes“, mais pour appréhender la complexité (au sens premier du terme) dans laquelle s’inscrit toute firme qui s’engage dans une démarche stratégique de ce type. Ainsi, les problématiques relatives à l’engagement et la configuration font ressortir un certain nombre de dimensions sensibles à maîtriser. De même, le fonctionnement de ce type de coopération, en raison de ses particularités, nécessite d’intégrer dans ses diverses modalités à la fois une logique de contrôle et une logique de coordination à l’égard et du partenaire et de l’alliance elle-même. Quant aux problématiques relatives à la performance, au delà d’une indispensable interrogation sur ce qui est à mesurer et comment et des constats divergents auxquels elles aboutissent parfois, elles proposent deux approches, qu’il faudrait sans doute réunir, pour conduire la démarche stratégique de la firme engagée dans une alliance à la réussite.

Par ailleurs, une telle étude peut contribuer, en toute modestie, à concevoir des pistes de recherche qu’il conviendrait d’approfondir : ainsi pour l’articulation des différents types d’apprentissage (apprentissage du partenaire, apprentissage dans l’alliance et apprentissage entre alliances), la combinaison des logiques de contrôle et de coordination ou la gestion des dimensions juridiques afférentes²⁸, ...

²⁸ Pour ce dernier point, cf. le travail préliminaire de Philippart (2001).

BIBLIOGRAPHIE

- ADAM-LEDUNOIS S. (1999), " La coopération asymétrique : une option délibérée pour les moyennes entreprises ? ", *Gestion* 2000, n° 6, novembre – décembre, 81-104.
- AHUJA G. (2000), " The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages ", *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.
- ALIOUAT B. (1993), " L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale ", *Gestion* 2000, vol. 9, n° 5, 95-130.
- ANAND B.N. et T. KHANNA (2000), " Do Firms Learn to Create Value ? The Case of Alliances ", *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.
- ANDERSON E. (1990), " Two Firms, One Frontier : On Assessing Joint Venture Performance ", *Sloan Management Review*, 31/2, 19-30.
- ARINO A. et J. de la TORRE (1998), " Learning from Failure : Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures ", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 306-325.
- BALAKRISHNAN S. et M.P. KOZA (1993), " Information Asymmetry, Market Failure and Joint Ventures : Theory and Evidence ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20 (1), 99-117.
- BAUM J.A.C., T. CALABRESE et B.S. SILVERMAN (2000), " Don't Go It Alone : Alliance Network Composition and Startup's Performance in Canadian Biotechnology ", *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- BEAMISH P.W. (1985), " The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries ", *Columbia Journal of World Business*, 20/3, 13-19.
- BEAMISH P.W. et A.C. INKPEN (1995), " Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable ", *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 26-36.
- BEAMISH P.W. et J.C. BANKS (1987), " Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise ", *Journal of International Business Studies*, 18/1, 1-16.
- BENSON J.K. (1975), " The Interorganizational Network as a Political Economy ", *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249.
- BERG S. et P. FRIEDMAN (1981), " Impacts of Domestic Joint Ventures on Industrial Rates of Return : A Pooled Cross-section Analysis, 1964-1975 ", *Review of Economics and Statistics*, 63, 293-298.
- BERGERON F., D. POULIN et S. ELLOUZ (2000), " Les technologies de l'information : un synonyme d'alliance réussie ", *AIMS*, Montpellier, 24-25-26- mai.
- BLEEKE J. et D. ERNST (1991), " The Way to Win in Cross-border Alliances ", *Harvard Business Review*, November-December, 127-135.
- BLODGETT L.L. (1992), " Factors in the Instability of International Joint Ventures : An Event History Analysis ", *Strategic Management Journal*, 13, 475-481.
- BORYS B. et D.B. JEMISON (1989), " Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations ", *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-249.
- BOUAYAD A. et P-Y. LEGRIS (1996), " Les alliances stratégiques ", Dunod, Paris.
- BRONDER C. et R. PRITZL (1992), " Developing Strategic Alliances : A Conceptual Framework for Successful Co-operation ", *European Management Journal*, vol. 10, n° 4, December, 412-421.

- BROUTHERS K.D., L.E. BROUTHERS et T.J. WILKINSON (1995), " Strategic Alliances : Choose Your Partners ", Long Range Planning, vol. 28, n° 3, 18-25.
- BÜCHEL B. (2000), " Framework of Joint Venture Development : Theory-Building through Qualitative Research ", Journal of Management Studies, 37 :5, July, 637-661.
- CARLING B., M. DOWLING, W. ROERING, J. WYMAN, J. KALINOGLOU et G. CLYBURN (1995), " Peut-on faire chambre commune avec un ennemi ? ", L'Expansion Management Review, mars, 6-14.
- CHAN S.H., J.W. KENSINGER, A.J. KEOWN et J.D. MARTIN (1997), " Do Strategic Alliances Create Value ? ", Journal of Financial Economics, 46, 199-221.
- CHRISTELOW D.B. (1987), " International Joint Ventures : How Important Are They ? ", Columbia Journal of World Business, Summer, 7-13.
- CHUNG S., H. SINGH et K. LEE (2000), " Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation ", Strategic Management Journal, 21, 1-22.
- COHEN W.M. et D.A. LEVINTHAL (1990), " Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation ", Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.
- CONTRACTOR F.J. et P. LORANGE (1988), " Why Should Firms Cooperate ? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 3-30.
- CRAMTON P., R. GIBBONS et P. KLEMPERER (1987), " Dissolving a Partnership Efficiently ", Econometrica, 55 (3), 615-632.
- DAS S., P.K. SEN et S. SENGUPTA (1998), " Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation ", Academy of Management Journal, vol. 41, n° 1, 27-41.
- DAS T.K. et B-S. TENG (1996), " Risk Types and Inter-Firm Alliances Structures ", Journal of Management Studies, 33:6, 827-843.
- DAS T.K. et B-S. TENG (1998), " Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ", Academy of Management review, vol. 23, n° 3, 491-512.
- DAS T.K. et B-S. TENG (2000), " Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective ", Organization Science, vol. 11, n° 1, 77-101.
- DESREUMAUX A. (1993), " Stratégie ", Dalloz, Paris.
- DESREUMAUX A. (1994), " Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes ", Cahier de recherche de l'IAE de Lille, n° 5.
- DEVLIN G. et M. BLEACKLEY (1988), " Strategic Alliances - Guidelines for Success ", Long Range Planning, vol. 21, n° 5, 18-23.
- DICKSON P.T. et K.M. WEAVER (1997), " Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use ", Academy of Management Journal, vol. 40, n° 2, 404-425.
- DOUMA M.U., J. BILDERBEEK, P.J. IDENBURG et J.K. LOOISE (2000), " Strategic Alliances. Managing the Dynamics of Fit ", Long Range Planning, 33, 579-598.
- DOZ Y. (1996), " The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? ", Strategic Management Journal, Special issue, vol. 17, 55-83.
- DOZ Y.L. (1988), " Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 317-338.

- DOZ Y.L. et A. SHUEN (1987), " A Process Framework for Analysing Cooperation between Firms ", INSEAD, n°87/33.
- DOZ Y.L. et G. HAMEL (1998), " Alliance Advantage ", Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- DUNCAN L. (1982), " Impacts of New Entry and Horizontal Joint Ventures on Industrial Rates of Return ", *Review of Economics and Statistics*, 64, 339-342.
- DUNNING J. (1995), " Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism ", *Journal of International Business Studies*, 26, 461-493.
- DUSSAUGE P. (1990), " Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. Le cas des industries aéronautique et de l'armement ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 5-15.
- DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1991), " Alliances stratégiques, mode d'emploi ", *Revue Française de Gestion*, n° 85, 4-18.
- DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1995), " Determinants of Success in International Strategic Alliances : Evidence from the Global Aerospace Industry ", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, 505-530.
- DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1997), " Anticiper les conséquences des alliances stratégiques ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 106-117.
- DUSSAUGE P., B. GARRETTE et W. MITCHELL (2000), " Learning from Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia ", *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- DYMSZA W.A. (1988), " Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries : Lessons from Experience ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts, 403-424.
- FEY C.F. et P.W. BEAMISH (1999), " Strategies for Managing Russian International Joint Venture Conflict ", *European Management Journal*, vol. 17, n° 1, February, 99-106.
- FOLTA T.B. (1998), " Governance and Uncertainty : The Trade-off between Administrative Control and Commitment ", *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1007-1028.
- FRANKO L.G. (1971), " Joint Venture Survival in Multinational Corporations ", Praeger, New York.
- FREIDHEIM C.F. (1999), " Et après les mégafusions ... ", *L'Expansion Management Review*, juin, 76-80.
- GARCIA-CANAL E. (1996), " Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances ", *Organization Studies*, 17/5, 773-794.
- GARRETTE B. (1997), " Alliances et partenariats : vingt ans après ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 64-67.
- GARRETTE B. (1998), " Les Européens se trompent d'alliances ", *L'Expansion Management Review*, mars, 68-73.
- GARRETTE B. et B. QUELIN (1994), " An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure : The case of Telecommunication Equipment Industry ", *Research Policy*, vol. 23, n° 4, 395-412.
- GARRETTE B. et G. BLANC (1993), " Les alliances internationales. Logiques stratégiques et problèmes de management ", *Gérer et Comprendre*, n° 30, mars, 24-36.
- GERINGER J.M. (1998), " Assessing Replication and Extension. A Commentary on Glaister and Buckley : Measures of Performance in UK International Alliances ", *Organization Studies*, 19/1, 119-138.

- GERINGER J.M. et C.P. WOODCOCK (1995), "Agency Cost and the Structure and Performance of International Joint Ventures", in Chatterjee K. et B. Gray (eds), *International Joint Ventures : Economic and Organizational Perspectives*, Kluwer Academic, Norwell, MA, 75-89.
- GERINGER J.M. et L. HEBERT (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 249-263.
- GHERZOULI K. (1997), "Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 118-134.
- GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1998a), "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, 19/1, 89-118.
- GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1998b), "Replication with Extension : Response to Geringer", *Organization Studies*, 19/1, 139-154.
- GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1999), "Performance Relationships in UK International Alliances", *Management International Review*, vol. 39, 2, 123-147.
- GOMES-CASSERES B. (1987), "Joint Venture Instability : Is It a Problem ?", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 97-102.
- GULATI R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 85-112.
- GULATI R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- GULATI R. (1999), "Network Location and Learning : The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- GULATI R. et H. SINGH (1998), "The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administration Science Quarterly*, 43, 781-814.
- GULATI R. et J.D. WESTPHAL (1999), "Cooperative or Controlling ? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures", *Administrative Science Quarterly*, 44, 473-506.
- GUTH J-P. (1998), "Bâisseurs d'Alliances", Éditions d'Organisation, Paris.
- GYENES L.A. (1991), "Build the Foundation for a Successful Joint Ventures", *Journal of Business Strategy*, 12 (6), 27-43.
- HAGEDOORN J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- HAGEDOORN J. et J. SCHAKENRAAD (1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, 15 (4), 291-310.
- HAGEDOORN J. et R. NARULA (1996), "Choosing Organizational Modes for Strategic Technology Partnering : International and Sectoral Differences", *Journal of International Business Studies*, 27/2, 265-284.
- HAGEDOORN J. et B. SADOWSKI (1999), "The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions : An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, 36 : 1, January, 87-107.
- HAMEL G. (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, Summer, 83-103.
- HAMEL G., Y.L. DOZ et C.K. PRAHALAD (1989), "Collaborate with Your Competitors - and Win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 133-139.

- HARRIGAN K.R. (1985), " Strategies for Joint Ventures ", Lexington Books, Lexington (Mass.).
- HARRIGAN K.R. (1986), " Managing for Joint Venture Success ", Lexington Books, Lexington (Mass.).
- HARRIGAN K.R. (1987), " Strategic Alliances : Their New Role in Global Competition ", The Columbia Journal of World Business, vol. XXII, n° 2, Summer, 67-69.
- HARRIGAN K.R. (1988), " Joint Ventures and Competitive Strategy ", Strategic Management Journal, 9 (2), 141-158.
- HENNART J-F. (1988), " A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures ", Strategic Management Journal, 9, 361-374.
- HENNART J-F., D-J. KIM et M. ZENG (1998), " The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates ", Organization Science, vol. 9, n° 3, 382-395.
- HENNART J-F., T. ROEHL et D.S. ZIETLOW (1999), " 'Trojan Horse' or 'Workhorse' ? The Evolution of U.S. – Japanese Joint Ventures in the United States ", Strategic Management Journal, 20, 15-29.
- HLADIK K.J. (1988), " R&D and International Joint Ventures ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts, 187-204.
- IMAI K. et H. ITAMI (1984), " Interpenetration of Organization and Market ", International Journal of Industrial Organization, 2, 285-310.
- INGHAM M. (1990), " Approche stratégique des alliances internationales ", Gestion 2000, 5, 97-129.
- INGHAM M. (1994), " L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ", Revue Française de Gestion, n° 97, 105-121.
- INKPEN A.C. et J. BIRKENSHAW (1994), " International Joint Ventures and Performance : An Interorganizational Perspective ", International Business Review, 3/3, 201-217.
- INKPEN A.C. et P.W. BEAMISH (1997), " Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Venture ", Academy of Management Review, 22, 177-202.
- INKPEN A.C. (2000), " A Note on the Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation, and Relative Scope ", Strategic Management Journal, 21, 775-779.
- JAMES B.G. (1992), " Strategic Alliances ", International Review of Strategic Management, vol. 2, n° 2, 63-72.
- JOLLY D. (1995), " Manager un partenariat technologique ", L'Expansion Management Review, juin, 72-82.
- JOLLY D. (1997), " Co-operation in a Niche Market : The Case of Fiat and PSA in Multi Purpose Vehicles ", European Management Journal, vol. 15, n° 1, February, 35-44.
- KALE P., H. SINGH et H. PERLMUTTER (2000), " Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital ", Strategic Management Journal, 21, 217-237.
- KANTER R.M. (1994), " Collaborative Advantage : the Art of Alliances ", Harvard Business Review, vol. 72, n° 4, July-August, 96-108.
- KHANNA T., R. GULATI et N. NOHRIA (1998), " The Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation and Relative Scope ", Strategic Management Journal, 19, 193-210.
- KILLING J-P. (1982), " How to Make a Global Joint Venture Work ", Harvard Business Review, vol. 60, n° 3, May-June, 120-127.
- KILLING J-P. (1983), " Strategies for Joint Venture Success ", Praeger, New York.

- KILLING J-P. (1988), " Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 55-67.
- KOGUT B. (1988a), " A Study of the Life Cycle of Joint Ventures ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 169-186.
- KOGUT B. (1988b), " Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives ", *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- KOGUT B. (1991), " Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire ", *Management Science*, vol. 37, n° 1, January, 19-33.
- KOH H. et N. VENKATRAMAN (1991), " Joint-venture Formation and Stock Market Reactions : An Assessment in the Information Technology Sector ", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, 869-892.
- KOOT W.T.M. (1988), " Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 347-368.
- KUMAR R. et K.O. NTI (1998), " Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics : A Process and Outcome Discrepancy Model ", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 356-367.
- KUMAR S. et A. SETH (1998), " The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationship ", *Strategic Management Journal*, 19, 579-599.
- LANE P.J. et M. LUBATKIN (1998), " Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning ", *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- LARSSON R., L. BENGTSSON, K. HENRIKSSON et J. SPARKS (1998), " The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances ", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 285-305.
- LECRAW D.J. (1983), " Performance of Transnational Corporations in Less Developed Countries ", *Journal of International Business Studies*, 14/1, 15-33.
- LEIFER R. et P.K. MILLS (1996), " An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations ", *Journal of Management*, 22, 113-137.
- LEVI C., J-M. SIMOND et T. SCHURR (1996), " Comment éviter les bombes à retardement ? ", *L'Expansion Management Review*, juin, 81-90.
- LITTLER D. et F. LEVERICK (1995), " Joint Ventures for Product Development : Learning from Experience ", *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 58-67.
- LLANEZA A.V. et E. GARCIA-CANAL (1998), " Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures ", *Management International Review*, vol. 38 (1), 49-66.
- LORANGE P. et G.J.B. PROBST (1987), " Joint Ventures as Self-Organizing Systems : A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation ", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 71-77.
- LORANGE P. et J. ROOS (1992) "Strategic Alliances. Formation, Implementation, and Evolution", Blackwell Publishers, Cambridge, Mass.
- LORANGE P., J. ROOS et P. SIMCIC BRONN (1992), " Building Successful Strategic Alliances ", *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, 10-17.
- LUMMER S.L. et J.J. McCONNEL (1990), " Stock Valuation Effects of International Joint Ventures ", in Rhee S. G. et R. P. Chang (eds), *Pacific Basin Capital Markets Research*, Elsevier, North-Holland, 531-546.

- LYLES M.A. (1987), "Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 79-85.
- LYLES M.A. et I.S. BAIRD (1994), "Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries : The Case of Hungary and Poland", *Management International Review*, 34/4, 313-329.
- LYLES M.A. et R.K. REGER (1993), "Managing for Autonomy in Joint Ventures : A Longitudinal Study of Upward Influence", *Journal of Management Studies*, 30, 3, 383-404.
- MADHOK A. (1995), "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Venture : A Trust-based Approach", *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- MAKHIIJA M.V. et U. GANESH (1997), "The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures", *Organization Science*, 8 (5), September-October, 508-527.
- McAFEE P.R. (1992), "Amicable Divorce : Dissolving a Partnership with Simple Mechanics", *Journal of Economic Theory*, 56, 266-293.
- McCONNELL J. et T. NANTELL (1985), "Corporate Combinations and Common Stock Returns : The Case of Joint Ventures", *Journal of Finance*, 40, 519-536.
- MERCHANT H. et D. SCHENDEL (2000), "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value ? ", *Strategic Management Journal*, 21, 723-737.
- MILGROM P. et J. ROBERTS (1990), "Bargaining Costs, Influence Costs and the Organization of Economic Activity", in Alt J. et K. Shepsle (eds), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge Press, New York, 57-89.
- MINEHART D. et Z. NEEMAN (1999), "Termination and Coordination in Partnerships", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 8, n° 2, Summer, 191-221.
- MJOEN H. et S. TALLMAN (1997), "Control and Performance in International Joint Ventures", *Organization Science*, 8 (3), May-June, 257-274.
- MORRIS D. et M. HERGERT (1987), "Trends in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, Summer, 15-21.
- MOWERY D.C., J.E. OXLEY et B.S. SILVERMAN (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter, Special Issue, 77-93.
- NAULLEAU G. (1993), "La joint-venture internationale. Une forme complexe et labile d'entreprise", *Gérer et Comprendre*, mars, 4-16.
- NAULLEAU G. et J. VASSEUR (1998), "Deux modèles d'alliance gagnants", *L'Expansion Management Review*, mars, 74-81.
- NEWBURRY W. et Y. ZEIRA (1999), "Autonomy and Effectiveness of Equity International Joint Ventures (EIJV'S) : An Analysis based on EIJV'S in Hungary and Britain", *Journal of Management Studies*, 36 : 2, March, 263-285.
- OHMAE K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances ? ", *Harvard Business Review*, mars-avril, 143-154.
- OSBORN R.N. et C.C. BAUGHN (1990), "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, 33 (3), 503-519.
- OSBORN R.N. et J. HAGEDOORN (1997), "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 261-278.

- PARK S.H. et G.R. UNGSON (1997), " The Effect of National Culture, Organizational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution ", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 279-307.
- PARKHE A. (1991), " Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances ", *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-602.
- PARKHE A. (1993), " Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation ", *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- PEARCE R.J. (1997), " Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival : A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory ", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 203-225.
- PEKAR P. et R. ALLIO (1994), " Making Alliances Work - Guidelines for Success ", *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, 54-65.
- PHILIPPART P. (2001), " La contractualisation relationnelle complexe des alliances : quelle ingénierie juridique ? ", in Schmidt G. et T. Frøehlicher (dir.), *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations*, Eska, Paris, (à paraître).
- PISANO G.P. et D.J. TEECE (1989), " Collaborative Arrangements and Global Technology Strategy : Some Evidence from the Telecommunications Equipment Industry ", *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 4, 227-256.
- PORTER M. (1990), " The Competitive Advantage of Nations ", The Free Press, New York.
- POULIN D., MONTREUIL B. et GAUVIN S. (1994), " L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain ", Édition Publi-Relais, Montréal.
- PUTHOD D. (1995), " Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances ", *Gestion* 2000, 2, mars-avril, 111-129.
- PUTHOD D. (1996), " Alliances de PME : un diagnostic ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 30-45.
- RAMANANTSOA B. et M.A. de CLERCQ (1993) " Faut-il craindre les alliances au Japon ? ", *Gérer et Comprendre*, mars, 59-71.
- REUER J.J. et M.P. KOZA (2000), " Asymmetric Information and Joint Venture Performance : Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures ", *Strategic Management Journal*, 21, 81-88.
- RICHTER F-J. (1994), " The Emergence of Corporate Alliance Networks - Conversion to Self-Organization ", *Human System Management*, 13, 19-26.
- RICHTER F-J. et K. VETTEL (1995), " Successful Joint Ventures in Japan : Transferring Knowledge Through Organizational Learning ", *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 37-45.
- RING P.S. et A.H. VAN DE VEN (1992), " Structuring Cooperative Relationships between Organizations ", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, 483-498.
- RING P.S. et A.H. VAN DE VEN (1994), " Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships ", *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- ROBLÉDO C. (1995), " Contrôle et performance des coentreprises à l'étranger: analyse de 35 joint ventures ayant un parent français ", LARGOR, Cahiers de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes, n° 89, Décembre.
- ROEHL T.W. et J.F. TRUIT (1987), " Stormy Open Marriages are better : Evidence from US, Japanese and French Cooperative Ventures in Commercial Aircraft ", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 87-95.
- ROOT F.R. (1988), " Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements ", in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 69-80.

- ROUX P. (1997), " Prévenir et gérer les conflits entre partenaires d'une joint-venture ", *Droit et Patrimoine*, mai, 34-38.
- SAXTON T. (1997), " The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes ", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 443-461.
- SCHAAN J-L. (1983), " Parent Control and Joint Venture Success : The Case of Mexico ", Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- SCHAAN J-L. (1988), " How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner ", *Journal of General Management*, vol. 14, n° 1, 4-16.
- SCHILLACI C.E. (1987), " Designing Successful Joint Ventures ", *Journal of Business Strategy*, vol. 8, n° 2, Fall, 59-63.
- SHAUGHNESSY H. (1995), " International Joint Ventures : Managing Successful Collaborations ", *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 10-17.
- SHENKAR O. et J. LI (1999), " Knowledge Search in International Cooperative Ventures ", *Organization Science*, vol. 10, n° 2, 134-143.
- SIMONIN B.L. (1999), " Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances ", *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- SINGH K. et W. MITCHELL (1996), " Precarious Collaboration : Business Survival after Partners Shut Down or Form New Partnerships ", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 99-115.
- SPEKMAN R.E., L.A. ISABELLE, T.C. MACAVOY et T. FORBES III (1996), " Creating Strategic Alliances which Endure ", *Long Range Planning*, vol. 29, n° 3, 346-357.
- SRINIVASA RANGAN U. et M.Y. YOSHINO (1996), " Forging Alliances : A Guide to Top Management ", *The Columbia Journal of World Business*, Fall, 6-13.
- STOPFORD J.M. et L.T. WELLS (1972), " Managing the Multinational Enterprise ", Basic Books, New York.
- STUART T.E. (2000), " Interorganizational Alliances and the Performance of Firms : A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry ", *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.
- SWAN P.F. et J.E. ETTLIE, (1997), " U.S. – Japanese Manufacturing Equity Relationship ", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 462-479.
- TALLMAN S.B. et O. SHENKAR (1994), " A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation ", *Journal of International Business Studies*, 25, 91-113.
- TEECE D.J. (1992), " Competiton, Co-operation and Innovation ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.
- THIETART R-A. et I. VANDANGEON (1990), " Direction et contrôle des alliances stratégiques ", *Encyclopédie de Gestion*.
- TOMLINSON J.W.C. (1970), " The Joint Venture Process in International Business : India and Pakistan, MIT Press, Cambridge, MA.
- TURPIN D. (1993), " Strategic Alliances with Japanese Firms : Myths and Realities ", *Long Range Planning*, 26 (4), 11-15.
- TYEBJEE T.T. (1988), " A Typology of Joint Ventures : Japanese Strategies in the United States ", *California Management Review*, 31 (1), 75-86.

URBAN S. et S. VENDEMINI (1994), “ Alliances stratégiques coopératives européennes ”, De Boeck Université, Bruxelles.

VAN DE VEN A.H. et G. WALKER (1984), “ The Dynamics of Interorganizational Coordination ”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 598-621.

WESTNEY D. (1988), “ Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies ”, in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussets, 339-346.

YAN A. et B. GRAY (1994), “ Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures : A Comparative Case Study”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, 1478-1517.

ZAJAC E.J. et C.P. OLSEN (1993), “ From Transaction Cost to Transactional Value Analysis : Implications for the Study of Interorganizational Strategies ”, *Journal of Management Studies*, 30: 1, 131-145.

ZEIRA Y. et B. PARKER (1995), “ International Joint Ventures in the United States : An Examination of Factors related to their Effectiveness ”, *The International Executive*, 37, 4, 373-393.