

Fabien BLANCHOT  
Maître de Conférences  
CREPA  
Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 PARIS CEDEX 16

**Les déterminants du choix du partenariat: proposition d'un modèle  
éclectique**

## **Les déterminants du choix du partenariat: proposition d'un modèle éclectique<sup>1</sup>**

Tout dirigeant d'entreprise est régulièrement confronté au choix qui consiste à faire réaliser à son entreprise une activité dont elle a besoin ou à la confier en tout ou partie à un autre acteur de son environnement. Comme le signale Labourdette (1990), cette problématique du choix entre faire ou faire-faire "a été examinée pendant longtemps en se référant à un schéma d'analyse simple. Dans le premier cas, la production de marchandises ou de services s'effectuait dans l'entreprise, une relation d'autorité liant le dirigeant et l'exécutant; dans le second, on recourait au marché, lieu de liberté, d'égalité et d'expression de l'utilitarisme".

Cette approche s'est avérée, au fil du temps, sinon caduque, du moins insuffisante. Force est, en effet, de reconnaître que la hiérarchie (l'internalisation) et les relations de marché ne constituent pas les seules alternatives dont dispose l'entreprise pour réaliser ses projets. Les faits l'attestent. Il n'est pas un quotidien économique qui n'annonce, à chacune de ses parutions, une alliance, un accord de coopération, un joint venture, ... entre au moins deux entreprises. Ces modes relationnels, que l'on dénommera ici sous le vocable de partenariat, ne peuvent être considérés ni comme des relations hiérarchiques sachant qu'il n'y a aucune prise de contrôle d'un partenaire sur l'autre, ni être assimilés à des relations de marché sachant qu'il existe une relation privilégiée entre les parties cocontractantes. Précisément, cela signifie que les partenaires décident de fonder leur relation sur des principes de décision et d'adhésion mixtes, au sens défini par Imaï et Itami (1984). Le principe de décision mixte traduit la volonté de maintien d'un intérêt commun tout au long de la relation (à la différence des pures relations de marché où l'intérêt individuel prédomine) sur la base d'ajustements concertés plutôt qu'autoritaires (comme c'est le cas dans un système hiérarchique). Il va de soi que ce mécanisme contractuel élastique, c'est à dire autorisant des ajustements concertés à partir du contrat initial, est nécessairement fondé sur un fort *intuitu personae*. Il requiert un minimum de confiance mutuelle et/ou la mise en place de mécanismes contractuels de protection ainsi que des dispositifs administratifs visant à faciliter les révélations d'information de part et d'autre (amélioration de la qualité du système d'information reliant les partenaires) et la résolution des éventuelles disputes (Williamson, 1991, p. 281). Le principe d'adhésion mixte signifie que les parties à l'accord coordonnent ex ante leurs actions, s'engagent sur un projet qui s'inscrit dans la durée et/ou s'engagent à renouveler le contrat qui les lie en cas de satisfaction mutuelle, là où d'autres préfèrent changer régulièrement de partenaires au gré des opportunités du marché. En d'autres termes, le principe d'adhésion mixte se traduit par une restriction à la libre sortie de la relation, sachant que des garanties de continuité sont offertes. Il s'agit d'un principe d'adhésion mixte en ce sens qu'il existe une attente de continuité (à la différence des pures relations de marché) mais qu'une date théorique d'échéance est néanmoins fixée qui pourra marquer l'interruption de la relation en cas d'insatisfaction de l'un et/ou l'autre des partenaires (à la différence, en général, des relations intra-firme). Lorsque les parties ne fondent pas leur relation sur ces deux principes réunis et

---

<sup>1</sup> Cet article est une version remaniée et simplifiée du modèle proposé dans la thèse de l'auteur (1995).

conservent leur indépendance juridique, on considère ici qu'ils recourent à une relation de marché.

La possibilité du recours à un mode relationnel distinct du marché et de la hiérarchie reconnue et son utilisation fréquente dans le monde des affaires constatée, on peut légitimement se poser la question des déterminants de son choix par les entreprises, en lieu et place de ses alternatives, pour la coordination des activités nécessaires à l'accomplissement de leur projet productif. C'est cette problématique que l'on se propose d'aborder ici.

Divers champs théoriques d'analyse apparaissent particulièrement féconds pour la traiter, parmi lesquels la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des organisations, des travaux divers relevant du domaine de l'économie industrielle et de l'innovation ainsi que certains développements relevant de la stratégie d'entreprise en qualité de science du management. L'hypothèse que l'on formule ici est que ces diverses contributions sont plus complémentaires qu'antagonistes de sorte que leur combinaison est souhaitable afin d'améliorer la compréhension et la prédiction du comportement des firmes pour ce qui concerne leur choix entre partenariat, relations de marché et internalisation. Suivant cette perspective, on propose un modèle intégrateur du choix du partenariat construit autour d'une distinction entre déterminants endogènes et exogènes, chaque type de déterminant étant discuté dans une section distincte. La pertinence du modèle proposé est finalement évaluée dans une troisième section en adoptant une démarche de type méta-analyse.

## **1. Les déterminants endogènes**

Parmi les déterminants théoriques avancés dans la littérature économique et stratégique, certains sont endogènes c'est à dire relatifs à la nature de l'activité à réaliser, en soi ou relativement à l'acteur confronté au choix d'un mode d'organisation, mais indépendamment des caractéristiques de l'éventuel cocontractant ou partenaire. Ce sont ces déterminants que l'on entend exposer dans cette première section.

### **1.1 Le degré de spécificité des actifs associés à l'activité**

Rappelons que la spécificité des actifs associés à une activité fait référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé dans des usages alternatifs et par des utilisateurs alternatifs sans sacrifice de valeur<sup>2</sup>. Il est soutenu, dans la théorie des coûts de transaction, que ce facteur est un déterminant de l'efficacité comparative des trois modes de gouvernance que constituent les pures relations de marché, le mode hybride (partenariat) et la hiérarchie compte tenu des caractéristiques qui leur sont associées<sup>3</sup>, qui sont récapitulées dans le tableau 1 (Williamson, 1991), et des hypothèses effectuées d'un comportement opportuniste de certains acteurs, de rationalité limitée des individus et d'incertitude moyenne de l'environnement<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour une présentation des multiples formes que peut revêtir la spécificité d'actif, on pourra, notamment, consulter les travaux de Williamson (1983, pp. 526; 1989; 1991) et de Joskow (1985).

<sup>3</sup> concordantes avec les définitions que l'on donne en introduction.

<sup>4</sup> On indique, plus en avant, l'incidence d'une modification de cette dernière hypothèse.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques associés aux principaux modes d'organisation étudiés dans la**  
**théorie des coûts de transaction**

Attributs du mode de gouvernance*	Marché	Mode hybride	Hiérarchie
Rôle des tribunaux	++	+	0
Capacité d'adaptation autonome	++	+	0
Capacité d'adaptation concertée	0	+	++
Intensité des incitations	++	+	0
Contrôles administratifs	0	+	++

D'après Williamson (1991)

\* ++ = élevé    + = moyen    0 = faible

Premièrement, il est soutenu que le marché est le mode de coordination le plus efficace lorsque la spécificité des actifs est nulle. L'argumentation sous-jacente est que, dans ce cas, (1) les acteurs autonomes peuvent s'adapter efficacement aux perturbations exogènes sans que le mode relationnel ne requière une capacité d'adaptation concertée élevée, (2) le marché permet d'éviter les coûts bureaucratiques supplémentaires qu'engendreraient le choix du mode hybride ou de la hiérarchie et, (3) le marché permet, tout au moins comparativement à la hiérarchie, de réaliser des économies de coûts de production. L'explication fournie est que la firme ne peut vendre autant que ne le peut un fournisseur indépendant, notamment parce qu'elle aura du mal à fournir ses propres concurrents.

Deuxièmement, il est soutenu que le mode hybride est le plus efficace dans les situations où les actifs associés à la transaction sont moyennement spécifiques. Deux arguments étayent cette conviction. D'une part, il se crée une relation de dépendance bilatérale (notion de transformation fondamentale) qui exige que l'adaptation à certaines perturbations de l'environnement s'effectue par coordination. Or, comme le signale Williamson (1991), le mode hybride et la hiérarchie disposent d'une plus grande capacité d'adaptation concertée<sup>5</sup>. D'autre part, le mode hybride engendre moins de coûts administratifs que la hiérarchie<sup>6</sup> tout en permettant de bénéficier d'économies de coûts de production puisque les actifs peuvent être en partie exploités pour d'autres usages que celui correspondant à la transaction.

Troisièmement, enfin, la hiérarchie est jugée plus efficace que ses alternatives lorsque la transaction requiert la mise en place d'actifs idiosyncratiques. L'argumentation sous-jacente est que la hiérarchie offre une plus grande capacité d'adaptation concertée et que les avantages d'une relation inter-firmes en terme d'économies de production s'estompent. En effet, puisque les actifs sont essentiellement

---

<sup>5</sup> Une explication alternative, qui converge en fait avec la première, est que la partie qui doit réaliser les investissements spécifiques ne le fera que si la durée de la relation lui permet de rentabiliser les frais (sunk costs) engagés. Il y a convergence avec l'explication donnée sachant que la capacité d'adaptation concertée accrue résulte de ce que les parties concluent un contrat de long terme qui réduit la capacité d'adaptation autonome des acteurs et accroît leur motivation à coopérer.

<sup>6</sup> du fait d'une plus grande incitation des acteurs qui restent indépendants.

dédiés à une seule activité ou un seul client, une externalisation ne permettrait que peu, sinon pas, d'économies de production.

De ce qui précède, on peut formuler les propositions suivantes:

*P1: ceteris paribus, il devrait y avoir une relation positive entre le degré de spécificité des actifs associés à la transaction et la probabilité du choix du partenariat comparativement aux relations de marché.*

*P1bis: ceteris paribus, il devrait y avoir une relation négative entre le degré de spécificité des actifs associés à la transaction et la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

## **1.2 La fréquence des transactions**

Williamson (1986, p. 113) soutient que la fréquence des transactions (avec le domaine d'activité considéré) influe sur l'efficacité comparative du mode hybride et de la hiérarchie. L'argument sous-jacent est que si la fréquence de la transaction est faible, il est peu probable que la hiérarchie constitue le mode de gouvernance le plus efficace du fait qu'il est peu probable que l'accroissement des coûts bureaucratiques consécutif à une internalisation soit compensé par les gains d'adaptabilité obtenus en cas de perturbations conséquentes. Conséquemment, le mode hybride est considéré comme le plus efficace, comparativement à la hiérarchie, lorsque la fréquence des transactions est faible ou unique<sup>7</sup>.

En revanche, ce facteur n'est généralement pas présenté comme un facteur d'inefficacité de la relation de marché. Williamson (1986, p. 113) soutient cependant que les pures relations de marché sont davantage efficaces quand les transactions sont récurrentes du fait que les parties n'ont qu'à consulter leur propre expérience pour décider de continuer leur relation commerciale ou de changer, au moindre coût, de partenaire. Lorsque les transactions sont uniques, les partenaires ne peuvent plus compter sur leur expérience directe pour protéger les transactions contre l'opportunisme. Mais ce problème n'est pas jugé déterminant du fait qu'il est considéré que l'on dispose de suffisamment d'informations sur l'expérience qu'ont connue les autres acheteurs quand les transactions sont standards, de sorte que chacune des parties continuera d'être motivée à agir de façon responsable (sans opportunisme). Aussi doit-on signaler que Brousseau (1993, p. 193) indique que "la fréquence d'une transaction incite à conclure, ceteris paribus, des contrats de longue période afin de réduire les coûts de recherche et de négociation". Mais l'argument de Brousseau n'apparaît pas convainquant. En effet, dans la mesure où les transactions sont standards, on peut imaginer que les cocontractants utilisent un contrat type valable pour d'éventuelles

---

<sup>7</sup> Signalons toutefois que cette analyse de l'influence de la fréquence des interactions sur l'efficacité du mode hybride et de ses alternatives ne fait pas l'objet d'un accord unanime au sein même des travaux relevant du courant transactionnel. Ainsi, Mahoney (1992, p. 571) signale que "quand la spécificité d'actif est élevée, il est probable que les transactions occasionnelles et récurrentes requièrent un mode de gouvernance hiérarchique". Mais aucune justification n'est proposée à l'appui de cette assertion, raison pour laquelle elle n'est pas prise ici en considération.

futures transactions et ne requérant donc pas de renégociations coûteuses. Aussi peut-on avancer que si les transactions sont standard, la recherche de fournisseurs alternatifs ne devrait pas être problématique.

*P2: ceteris paribus, une faible fréquence des transactions devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

### **1.3 Le transfert de savoir tacite**

Le transfert de savoir tacite est fréquemment considéré comme un déterminant du choix entre marché, partenariat et hiérarchie sachant qu'il génère un risque de sélection adverse pour le cessionnaire et le cédant et requiert une assistance technique durable (Arrow, 1962; Richardson, 1972, p. 893-895; Williamson, 1981, pp. 1562-1563; Teece, 1984; Hennart, 1988, 1989, pp. 157).

Le risque d'anti-sélection résulte du degré d'asymétrie informationnelle ex ante entre les parties sachant qu'un savoir tacite est non brevetable parce que non codifiable<sup>8</sup> (Polanyi, 1962; Hennart, 1988). L'acheteur ne peut donc être informé, avant la vente du savoir, de ses caractéristiques exactes (notion d'incertitude de l'acheteur) parce que si le vendeur lui révèle toute la connaissance nécessaire à l'exploitation de ce savoir, alors il n'a plus de raison de payer ce savoir. Réciproquement, le cédant peut douter de la capacité des partenaires potentiels à pouvoir assimiler et maîtriser le savoir requis.

La nécessité d'une assistance technique continue procède de ce que le transfert ne peut se limiter à un "savoir que" mais doit également comporter un "savoir comment" (Richardson, 1972, p. 895) c'est à dire des connaissances tacites individuelles qui, à la différence des informations, requièrent un processus d'apprentissage (Weinstein, 1992; Vasseur, 1995). Le besoin de transfert de savoir tacite et les problèmes associés sont particulièrement aigus lorsque des transferts de technologie complexe et récente sont requis (Hennart, 1989, p. 222). Ainsi devrait-il aussi en être lorsque l'activité à réaliser requiert des compétences distinctives de la firme à laquelle se pose le choix entre marché, partenariat et internalisation. Dans ce dernier cas de figure, il existe en outre, pour le cédant, un risque de dissémination de son savoir-faire (Hill et Kim, 1988) et, conséquemment, un risque concurrentiel (Hamel, Doz et Prahalad, 1989; Hamel, 1991).

Dans ces conditions, la hiérarchie apparaît moins problématique que le partenariat sachant qu'elle évite tout transfert de savoir tacite (si l'entité qui réalise l'activité est celle qui dispose du savoir requis) ou le facilite, si par exemple, les transferts s'effectuent à destination d'une filiale (Williamson, 1981, p. 1563). En effet, les problèmes de révélation d'information ainsi que de détermination du prix du transfert sont atténués et il n'est pas nécessaire de définir un mécanisme contractuel complexe pour assurer le transfert. En outre, lorsque le transfert concerne des compétences distinctives, une internalisation permet de réduire le risque concurrentiel susmentionné parce que la hiérarchie crée une atmosphère favorable à la congruence des buts et valeurs entre les différents membres de l'organisation<sup>9</sup>. Aussi constitue-t-elle

---

<sup>8</sup> en d'autres termes, non formulable et transmissible par un texte, non formalisable.

<sup>9</sup> Mais ce risque d'ordre concurrentiel n'est jamais totalement éliminé, en particulier si les compétences distinctives reposent sur des savoirs tacites individuels. En effet, il existe toujours le risque qu'un

le mode de contrôle optimal pour capturer les profits qui dérivent de l'avantage spécifique détenu<sup>10</sup>.

Si une modalité de croissance contractuelle<sup>11</sup> est choisie, un principe d'adhésion mixte apparaît mieux adapté qu'un principe d'adhésion libre. Pour le moins, il répond à la nécessité d'une assistance continue. En outre, un engagement durable peut atténuer le problème de la fixation ex ante d'un prix pour une contribution dont l'un ne connaît pas la qualité réelle parce qu'il permet de lier les deux partenaires en instaurant une relation de type buy-back par exemple, de sorte que toute tromperie se retournerait contre son auteur. Ou bien, cet engagement de long terme permet d'indexer la rémunération de la contribution de l'un sur les résultats obtenus par l'autre à la suite de cette contribution. Pour le cessionnaire, le fait que le cédant accepte d'être rémunéré sur la base des outputs liés à l'utilisation du savoir qu'il transfère (par exemple, les ventes d'un produit sur un nouveau marché qui sont fonction de la connaissance qu'a une firme locale de ce marché) est un signal de la qualité du savoir qu'il acquiert. Aussi, le coût pour le cessionnaire étant fonction de l'utilité effective du savoir, le problème d'asymétrie ex ante auquel il est confronté est atténué.

Un principe de décision mixte (plutôt que de décision libre) est également mieux approprié. D'une part, il va de soi qu'un fort intuitu personae est préférable. Dans la mesure, en effet, où le cédant accepte un engagement de long terme, il a grand intérêt à s'assurer de la capacité de son futur partenaire à assimiler et maîtriser le savoir requis. D'autre part, puisque les gains que les deux cocontractants sont susceptibles de tirer de l'activité à réaliser deviennent mutuellement dépendants (à la suite de l'adoption d'un principe d'adhésion mixte), un processus de décision concerté facilitant le maintien d'un intérêt mutuel est souhaitable.

Une autre raison souvent invoquée pour justifier de la supériorité d'un partenariat est que le transfert de savoir tacite requiert de répliquer des savoirs spécifiques à l'organisation et non pas seulement spécifiques aux individus (Nelson et Winter, 1982; Kogut, 1988; Mowery, 1988; Weinstein, 1992) de sorte qu'une réplification organisationnelle est requise (Kogut, 1988; Teece, 1982) que seule une formule partenariale de type filiale commune, en dehors d'une internalisation, serait à même de réaliser<sup>12</sup>.

*P3: ceteris paribus, le besoin d'importants transferts de savoir tacite pour que l'activité puisse être réalisée devrait réduire la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

---

employé disposant de la connaissance tacite sur laquelle repose une compétence distinctive de l'organisation quitte son entreprise pour rejoindre un concurrent. Le départ de José Ignacio Lopez de General Motors pour rejoindre Volkswagen constitue une illustration de ce risque.

<sup>10</sup> Démonstration en est faite par Tang et Yu (1990).

<sup>11</sup> Ce concept, introduit par de MONTMORILLON (1986, 1989a, 1989b), englobe les relations de marché et les formules partenariales.

<sup>12</sup> Suivant cette perspective, une formule partenariale ne se justifierait d'ailleurs pas en raison d'un problème d'incertitude de l'acheteur et/ou du vendeur sachant que le savoir tacite, justement parce que tacite, pourrait être décrit sans risque de transfert sous une forme contractuelle juridiquement fiable (Kogut, 1988).

*P3bis: ceteris paribus, le besoin d'importants transferts de savoir tacite pour que l'activité puisse être réalisée devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement à une relation de marché.*

#### **1.4 L'ambiguïté des résultats**

De même qu'une situation d'asymétrie informationnelle ex ante (sélection adverse) peut avoir une incidence sur le choix entre marché, partenariat et hiérarchie, l'existence d'une asymétrie informationnelle ex post est susceptible d'influencer ce choix, sachant qu'elle ne va pas sans générer des problèmes.

Ces problèmes ont été mis en lumière par la théorie de l'agence<sup>13</sup> qui s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux lorsqu'il y a asymétrie informationnelle dans le cadre d'une relation d'agence. Pour le moins, la contribution de cette théorie à l'enrichissement de la réflexion sur la problématique du choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie, réside dans le fait qu'elle met en lumière l'importance de la prise en considération des problèmes de mesure pour comprendre ce choix, problèmes que la théorie des coûts de transaction néglige le plus souvent en se focalisant sur le rôle de la spécificité d'actif (Mahoney, 1992, p. 571)<sup>14</sup>. Cette prise en considération conduit ainsi à des suggestions différentes de celles du modèle transactionnel (dans sa forme la plus simple), tout au moins pour les situations où le degré de spécificité des actifs associés à la transaction est faible. Trois cas doivent en fait être distingués selon que les problèmes de mesure résultent d'un problème de non séparabilité (Alchian et Demsetz, 1972) ou, plus généralement, d'ambiguïté des résultats, de forte ambiguïté des tâches (Ouchi, 1980, p. 134), ou des deux (Mahoney, 1992, p. 576).

En cas de forte ambiguïté des résultats, c'est à dire lorsque l'action entreprise par l'agent n'est pas directement inférable du résultat observé, il est nécessaire, pour réduire le risque moral ou de free-riding qui s'ensuit, que des mécanismes de surveillance et d'incitation à coopérer soient mis en place. De ce point de vue, le partenariat constitue une alternative supérieure à celle du marché. D'une part, le principe de décision mixte est de nature à faciliter la surveillance du cocontractant. D'autre part, le principe d'adhésion mixte constitue un mécanisme incitatif susceptible de décourager le comportement opportuniste du partenaire (Jarillo, 1988; Heide et John, 1990, p.26; Aoki, 1991; Axelrod, 1992; Ring et Van de Ven, 1992, p. 489; Baudry, 1992, 1995, p. 72 sq.): du fait des perspectives du profit qu'il peut en attendre, un partenaire est davantage susceptible de se comporter loyalement et de fournir des efforts lorsqu'on lui assure une continuité de la relation tant que les contrôles, qu'il est susceptible de subir à un moment ou un autre, feront état d'une attitude coopérative. Mais la hiérarchie constitue l'alternative optimale pour réduire les risques d'opportunisme consécutifs à

---

<sup>13</sup> On trouve une présentation de cette théorie dans Charreaux (1987), Eisenhardt (1989) et Brousseau (1993) et une analyse critique de certaines de ses facettes dans Gabrié et Jacquier (1994).

<sup>14</sup> Les problèmes de mesure y sont toutefois parfois abordés mais de façon marginale (voir Williamson, 1981, p. 1560-1563 dans son analyse de la multinationale).



une forte ambiguïté de résultats car elle permet de mettre en oeuvre les mécanismes de surveillance les plus sophistiqués.

En cas de forte ambiguïté des tâches, c'est à dire lorsque le travail de l'agent est difficilement observable soit du fait de l'incompétence de l'observateur qui n'est pas en mesure de déterminer si l'autre adopte effectivement le comportement optimal, soit du fait qu'il n'existe pas de standard permettant d'évaluer le comportement de l'agent, une pure relation de marché constitue un mécanisme d'allocation efficace dès lors qu'il n'y a pas d'ambiguïté des résultats. Si, en effet, l'agent adopte un comportement opportuniste, le fait se reflétera dans ses résultats de sorte que le principal pourra s'en apercevoir aisément et recourir à un autre agent pour ses futures transactions.

Enfin, lorsque ni les résultats, ni le comportement de l'agent ne constituent des mesures fiables de ses efforts, les modes de coordination les mieux adaptés sont ceux qui reposent sur la confiance et sur des mécanismes favorisant l'adoption de comportements coopératifs. Le partenariat et la hiérarchie, notamment sous forme de clan (Ouchi, 1980), constituent de ce point de vue les mécanismes de coordination les mieux appropriés (Mahoney, 1992)<sup>15</sup>.

*P4: ceteris paribus, une forte ambiguïté des résultats (associée ou non à une forte ambiguïté des tâches) devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement à une relation de marché.*

*P4bis: ceteris paribus, une forte ambiguïté des résultats associée à une faible ambiguïté des tâches devrait réduire la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

### **1.5 Le degré de similitude et de complémentarité de l'activité**

L'incidence de ces facteurs est suggérée par Richardson (1972). Une activité est semblable si elle ne requiert, pour être entreprise, que des compétences déjà détenues par la firme considérée. Par ailleurs, des activités sont complémentaires lorsqu'elles constituent différentes phases d'un processus de production et doivent, d'une façon ou d'une autre, être coordonnées. Les concepts de complémentarité et de similitude sont donc bien distincts et ne s'opposent nullement, une activité complémentaire pouvant être semblable ou dissemblable.

Dans son analyse de l'organisation industrielle, Richardson suggère que le degré de similitude est un déterminant de la division du travail entre la direction comme mode de coordination (hiérarchie) et ses alternatives (marché et coopération). Précisément, il est soutenu qu'en raison de la nécessité de détenir des compétences appropriées pour la réalisation de toute activité, une organisation tendra à se spécialiser dans les activités pour lesquelles ses compétences lui procurent un avantage comparatif, du fait de la pression concurrentielle ou en raison de simples considérations pratiques. Cela signifie que l'internalisation n'est pas adaptée, en règle générale, aux activités

---

<sup>15</sup> Pour une justification du lien entre confiance, coopération et partenariat, voir Blanchot (1995, p. 89-107).

dissemblables, c'est à dire pour lesquelles la firme considérée ne dispose pas des compétences requises ou, en d'autres termes, que les bénéfices du recours à un partenaire indépendant disposant des connaissances nécessaires sont particulièrement élevés dans ces conditions<sup>16</sup>. Cette idée de la nécessité de détenir les compétences requises pour internaliser une activité se trouve également dans la littérature stratégique. Comme l'indique Ansoff (1989, p.89), si "la direction rencontre des problèmes analogues à ceux dont elle a l'expérience, elle sera en mesure de mener au mieux sa nouvelle activité. Dans le cas contraire, non seulement la synergie<sup>17</sup> sera faible, mais il est à craindre que la qualité des décisions souffre du fait que la direction aura à résoudre des problèmes qui ne lui sont pas familiers".

En ce qui concerne le degré de complémentarité, son incidence est soulignée pour ce qui concerne le choix entre partenariat et marché. Richardson soutient que le marché est le mode de coordination adéquat lorsque l'activité complémentaire (dissemblable) répond à la demande agrégée d'un grand nombre de demandeurs. L'argument invoqué est que, dans ce cas, la loi des grands nombres fait de la demande agrégée une grandeur plus stable et prévisible que ses différentes composantes et n'exige pas une coordination ex ante entre acheteurs et vendeurs, les éventuels décalages entre la demande effective et les anticipations sur cette demande étant corrigés par des mouvements de prix et de stocks.

Lorsque l'activité répond au besoin particulier d'un acteur ou de quelques uns, plutôt qu'à la demande agrégée d'un grand nombre de clients, une coordination étroite ex ante tant quantitative que qualitative entre fournisseur et client est jugée indispensable parce que l'équilibre entre demande agrégée et offre agrégée n'est plus un mécanisme fiable. Cette nécessité a, depuis, été largement soulignée<sup>18</sup>, tout au moins pour ce qui concerne les activités étroitement complémentaires, c'est à dire qui ne peuvent être efficacement réalisées que si elles font l'objet d'une coordination étroite, d'une combinaison de compétences distinctes, telles que, par exemple, les activités de développement et de production<sup>19</sup>, les activités qui se situent à la frontière de plusieurs domaines de compétences<sup>20</sup> et, plus généralement, les activités pour le développement et la

---

<sup>16</sup> Un cas particulier est celui où il s'agit de valoriser une technologie générique. Dans ce cas, le fait que la technologie puisse être valorisée dans une vaste variété d'activités devrait favoriser le recours à un mode de croissance contractuelle sachant qu'une firme ne peut, dans ces conditions, disposer de toutes les compétences et moyens requis pour une valorisation optimale.

<sup>17</sup> entre les activités de direction (ndlr)

<sup>18</sup> Consulter, notamment, l'analyse de Eymard-Duvernay (1989) pour ce qui concerne la coordination des transactions portant sur des produits intermédiaires dans les industries où la concurrence se joue essentiellement sur la qualité et l'article de Anderson et Narus (1990) pour ce qui concerne la coordination des transactions entre fabricants et distributeurs lorsque ces derniers doivent assurer la maintenance et la réparation des produits distribués.

<sup>19</sup> du fait que les activités de production sont à la fois créatrices de technologie (les difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre d'une technologie accroissent le stock de savoir et l'expérience) et dépendantes de technologie (Richardson, 1972).

<sup>20</sup> comme c'est le cas pour le développement et la fabrication des matériaux composites (Willinger, 1989) ou pour les activités symbiotiques telles que, par exemple, la domotique.

fabrication de produits complexes dont le caractère systémique impose l'adoption d'une logique combinatoire (Petrella, 1988; Chesnais, 1989)<sup>21</sup>.

*P5: ceteris paribus, le caractère dissemblable de l'activité à réaliser devrait accroître la probabilité du choix d'un partenariat comparativement à la hiérarchie.*

*P6: ceteris paribus, le caractère étroitement complémentaire de l'activité à réaliser devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement au marché.*

## **1.6 Le caractère stratégique de l'activité**

On entend ici par activité stratégique, toute activité qui contribue substantiellement à la (re-)création du potentiel de l'entreprise.

C'est ainsi le cas lorsque l'activité peut contribuer significativement à la capacité d'innovation de la firme considérée. L'idée d'une incidence de ce facteur, suggérée, mais non justifiée, par Richardson (1972) lorsqu'il indique qu'il existe un intérêt à coordonner les activités de développement et de production en les consolidant au sein d'une même organisation est étayée par divers travaux parmi lesquels ceux de Weinstein (1992) et Reich et Mankin (1986). Weinstein focalise ses développements sur l'intérêt d'une internalisation des activités de R&D. D'après lui, une coordination par direction des activités de recherche est appropriée du fait des conditions même de production et de mise en oeuvre des connaissances (et non pas uniquement en raison de problèmes transactionnels ou d'agence<sup>22</sup>). L'activité de recherche, et plus encore de développement, est en effet fondée sur un processus d'accumulation par apprentissage de connaissances et de savoir-faire qui restent en partie non formalisés et s'inscrivent dans des pratiques individuelles et collectives. L'internalisation constitue à cet égard le mode d'organisation optimal pour accumuler et contrôler ce type d'actifs et, par voie de conséquence, acquérir, au delà d'une connaissance technologique particulière, une capacité à produire et utiliser certains types de connaissances. En même temps, elle évite une dissémination de ces connaissances auprès de concurrents et permet à la firme de contrôler à son profit l'ensemble des effets de la recherche. Dans un même ordre d'idées, Reich et Mankin traitent de l'intérêt d'une coordination par direction des activités de conception et de production. D'après eux, une internalisation de ces activités est souhaitable pour les firmes industrielles du fait qu'elle conditionne leur capacité à innover et à contrôler toute nouvelle génération de produits ou modes de production. L'explication avancée est semblable à celle de Weinstein. D'une part, la conception et la production sont des activités qui génèrent une connaissance applicable à toutes sortes de produits (et donc de génération de produits), à la différence, par exemple, des activités d'assemblage ou de commercialisation. L'expérience en matière

---

<sup>21</sup> Comme c'est le cas pour les applications biotechnologiques (Pitol-Belin et Bordès, Cermes Dijon) ou les activités spatiales (Lambert, 1993, p. 56 sq.).

<sup>22</sup> D'une part, l'internalisation d'une R&D permet de s'approprier des résultats à la fois immédiats et futurs sans qu'ils aient à être spécifiés ex ante comme cela est nécessaire si la R&D est externalisée. D'autre part, l'internalisation de la R&D permet un meilleur contrôle du travail de recherche, de son organisation, de ses orientations et de son évolution, sachant qu'il s'agit d'une activité pour laquelle l'ambiguïté des performances est élevée (cf. supra).

de production détermine donc le potentiel d'une firme à éliminer les erreurs propres à l'élaboration de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. D'autre part, la connaissance en matière de production et de conception est essentiellement sociale (plutôt qu'individuelle). Elle est ancrée dans des routines organisationnelles et ne peut être pleinement codifiée. Elle ne peut donc s'acquérir que par apprentissage. Cela signifie que si une firme industrielle délègue ses activités de conception ou de production, elle risque de perdre toute capacité d'innovation qu'elle ne pourra reconquérir qu'au terme de longs efforts. Aussi est-il souligné que ce risque de perte de capacité productive est d'autant plus élevé que les produits et procédés ont un cycle de vie court et sont très élaborés. En effet, une fois les employés d'une entreprise mis à l'écart du développement d'une technologie à évolution rapide, cette entreprise aura de plus en plus de difficultés pour retrouver sa compétitivité sans avoir à se tourner vers un partenaire ayant davantage d'expérience pour ce qui concerne le savoir-faire technologique et celui de production, avec comme conséquence un accroissement de son degré de dépendance vis-à-vis de l'extérieur, voire une menace pour sa survie (Turq, 1985, p. 68).

Ces idées corroborent celle qu'un mode de coordination par direction est souhaitable lorsque l'activité complémentaire contribue de façon importante à la capacité d'innovation de l'entreprise et suggèrent que, si un mode relationnel contractuel est choisi, pour une raison ou une autre, ce devrait être une formule partenariale parce qu'elle facilite, voire conditionne, l'acquisition de la composante tacite des compétences non détenues pour réaliser seul l'activité ou le maintien des compétences détenues en continuant de participer activement à la réalisation de l'activité.

*P7: ceteris paribus, le caractère stratégique de l'activité à réaliser devrait réduire la probabilité du choix d'un partenariat comparativement à la hiérarchie.*

*P7bis: ceteris paribus, le caractère stratégique de l'activité à réaliser devrait accroître la probabilité du choix d'un partenariat comparativement au marché.*

## **2. Les déterminants exogènes**

Par facteurs exogènes, on entend ici des facteurs qui ne relèvent pas tant des caractéristiques de l'activité à coordonner que des caractéristiques de la firme qui doit décider d'un mode de coordination pour l'activité à réaliser et/ou de l'environnement dans lequel elle s'insère.

### **2.1 L'incertitude sur les modalités futures de l'activité**

L'incertitude dont il s'agit ici est celle qui résulte des changements aléatoires des états de la nature et des changements imprévisibles des préférences des consommateurs. Elle est parfois qualifiée de primaire (Koopmans, 1957, in Williamson, 1991) ou d'externe (Anderson et Gatignon, 1986; John et Weitz, 1988...).

Williamson (1991) soutient que le mode hybride est celui le moins bien adapté aux situations d'incertitude primaire élevée du fait que les ajustements nécessaires pour maintenir efficiente la transaction ne peuvent se faire "unilatéralement (marché) ou autoritairement (hiérarchie) mais uniquement par voie de consentement mutuel"

(principe de décision mixte). En effet, ce type de médiation est coûteux en temps de sorte que si les perturbations se succèdent les unes après les autres (fréquence des changements de l'environnement), il devient trop lourd et contraignant à gérer (Verna, 1989, p. 143). Il en résulte, si l'on fait l'hypothèse que la capacité d'adaptation est une condition de succès, que le marché ou la hiérarchie devraient se substituer aux modes hybrides en cas d'environnement hautement incertain<sup>23</sup>.

*P8: ceteris paribus, une forte incertitude sur les modalités futures d'une activité devrait réduire la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie et aux relations de marché.*

## **2.2 L'incertitude sur la pérennité de l'activité**

Nombreux sont les travaux, en management stratégique, où il est soutenu qu'une incertitude élevée sur la pérennité d'une activité (et non plus seulement de ses modalités) accroît l'attrait du partenariat, tout au moins comparativement à la hiérarchie. Plusieurs arguments sont alors avancés. Premièrement, une internalisation conduit systématiquement à une combinaison unique et irréversible d'actifs ou de compétences alors que des changements fréquents, des régimes de production où des solutions techniques nouvelles doivent être créées en quasi permanence exigent des combinaisons variables et évolutives de compétences et d'actifs complémentaires. Cette flexibilité ne peut être préservée en délimitant une fois pour toute un sous-ensemble particulier de réseau dont la prise de contrôle permettrait de dominer les liaisons actives du moment. Suivant cette perspective, la compétitivité d'une firme est étroitement liée, dans un tel environnement, à sa capacité de gérer des réseaux dynamiques (Willinger, 1989). Deuxièmement, des changements rapides impliquent, pour qu'une firme reste compétitive, qu'elle puisse mobiliser rapidement les actifs complémentaires ou moyens financiers requis pour s'adapter au changement, ce que facilite un mode de croissance contractuelle comparativement à la hiérarchie. Il permet en effet de mobiliser des moyens financiers supérieurs afin que puissent être réalisés des projets individuellement inaccessibles et/ou permet des gains de temps s'il autorise l'accès à des actifs existants qu'il faudrait autrement développer de façon interne. Enfin, une internalisation implique de supporter seul des investissements dont la rentabilisation n'est pas assurée alors qu'un partenariat peut permettre le partage d'un tel risque et/ou son élimination si la réalisation de l'activité incertaine peut s'effectuer à partir d'actifs déjà existants. En bref, face à ce type d'incertitude, la flexibilité qu'il importe de préserver a trait à l'entrée et à la sortie du projet considéré et le partenariat apparaît comme une alternative procurant une flexibilité supérieure à la hiérarchie.

Comparativement au marché, le partenariat est en revanche théoriquement moins flexible puisqu'il repose, par définition, sur un principe d'adhésion mixte se traduisant par une restriction à la libre sortie de la relation<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> comme ce devrait être davantage le cas dans les industries émergentes (Auster, 1992) que dans les industries matures (Williamson, 1986, p. 118; Auster, 1992, p. 781)

<sup>24</sup> Il n'est toutefois pas nécessairement incompatible avec ce type de situation sachant que la durabilité de la relation, comme composante du partenariat, n'exclut pas que les partenaires n'envisagent qu'une coopération de court terme pour un projet donné, dès lors qu'ils s'engagent à se choisir en priorité pour

*P9: ceteris paribus, une forte incertitude sur la pérennité de l'activité à réaliser devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

*P9bis: ceteris paribus, une forte incertitude sur la pérennité de l'activité à réaliser devrait réduire la probabilité du choix du partenariat comparativement au marché.*

### **2.3 Le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'acteurs extérieurs pour la réalisation de l'activité**

La dépendance dont l'incidence est suggérée ici n'est point une dépendance ex post entre cocontractants telle qu'elle peut émerger à la suite d'investissements spécifiques (cf. supra). Il s'agit de celle qui résulte des conditions de l'environnement et que l'on peut qualifier d'externe (Kotter, 1979). Conformément aux travaux de Pfeffer et Salancik (1978), on considère ici qu'une dépendance ou interdépendance entre organisations existe dès qu'un acteur ne contrôle pas complètement toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou d'un résultat désiré. Il peut aussi bien s'agir d'une dépendance entre organisations différentes reliées verticalement dans un processus de production qu'une interdépendance concurrentielle c'est à dire entre organisations qui se concurrencent sur les mêmes marchés (Pfeffer et Nowak, 1976). Les tenants, les conséquences et l'incidence de ce type de dépendance sur la stratégie des organisations sont tout particulièrement étudiés par Pfeffer et Salancik (1978) dans leur perspective de dépendance des ressources. En substance, il y est suggéré qu'un fort degré de dépendance (ou d'interdépendance) accroît l'incertitude qui constitue une menace pour la survie des organisations. Conséquemment, les organisations doivent gérer les exigences des acteurs dont elles dépendent et qui constituent leur environnement. Cette gestion se traduit, d'après Pfeffer et Salancik, par l'adoption de l'une ou l'autre des stratégies "génériques" suivantes: stratégie de limitation de la dépendance, stratégie de contrôle des acteurs dont elles dépendent ou encore stratégie relationnelle/contractuelle (de Montmorillon et Pitot-Belin, 1995, p. 185-186). La stratégie contractuelle, telle que définie, consiste pour les organisations à négocier leur environnement avec les autres acteurs de l'environnement dont elles dépendent. Elle se traduit par l'établissement de liens étroits, de type partenarial, qui peuvent prendre de multiples formes allant de l'entente à la filiale commune et visent à assurer une diffusion réciproque d'informations, coordonner les actions à venir et obtenir un certain degré d'assurance sur le comportement des autres afin de stabiliser les mouvements de l'environnement qui sont source d'incertitude (Bresser et Harl, 1986).

La stratégie relationnelle ne serait choisie que lorsqu'il est impossible de contrôler par voie d'absorption l'autre agent dont la firme dépend par rapport aux ressources disponibles dans l'environnement et qu'une stratégie d'évitement n'est pas possible. Cela tient à ce qu'une stratégie relationnelle, si elle peut contribuer à maîtriser l'incertitude, accroît néanmoins la dépendance externe (Kotter, 1979) et/ou comporte un

---

toute nouvelle opportunité de transaction. Autrement dit, le principe d'adhésion mixte n'est pas nécessairement proscrit. Aussi, menace sur la pérennité d'une activité ne signifie-t-elle pas que la durabilité de l'activité est nulle et qu'aucun engagement n'est possible.

risque de divulgation incontrôlée d'information stratégique qui est elle-même source d'accroissement d'incertitude (Bresser, 1988).

L'idée selon laquelle un fort degré de dépendance ex ante a une incidence positive sur le choix d'un mode de gouvernance plus contraignant que le marché n'est pas spécifique du modèle dépendance des ressources. On la retrouve également dans les développements qui relèvent de la perspective transactionnelle. Par exemple, Hennart (1988, p. 367) soutient qu'une prise de contrôle ou, pour le moins, une prise de participation d'un producteur dans le stade aval de distribution est souhaitable lorsque le nombre de distributeurs potentiels est réduit (ce qui devrait être normalement le cas lorsque la distribution est sujette à des économies d'échelle), parce que cela limite les problèmes de négociation qui résultent d'une telle situation de petit nombre. Mais les développements relatifs au modèle de dépendance peuvent conduire à des prédictions différentes. Ainsi, Pfeffer et Nowak (1976) suggèrent qu'une relation inter-organisationnelle peut être établie avec d'autres acteurs que ceux dont une firme dépend afin d'accroître son pouvoir sur ceux-ci. Par exemple, une firme qui dépend fortement de quelques organisations pour ses approvisionnements, peut s'associer avec un concurrent rencontrant le même problème afin de bénéficier d'un meilleur pouvoir de négociation du fait d'un volume d'achat accru lors de chaque transaction.

En bref, si l'absorption de l'acteur dont la firme considérée dépend est possible, cette option devrait être choisie. Si ce n'est pas le cas, la firme considérée devrait chercher un partenariat avec l'acteur dont elle dépend ou, si cela s'avère problématique, en cas de dépendance unilatérale par exemple (Garette et Dussauge, 1995, p. 150-151), chercher une association avec d'autres acteurs pour accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis de l'acteur dominant. La supériorité, dans tous les cas, d'un partenariat à une relation de marché<sup>25</sup> trouve sa justification dans le fait qu'il facilite la diffusion réciproque d'information, la coordination des actions à venir (principe de décision mixte) et l'obtention d'un certain degré d'assurance sur le comportement des autres (principe d'adhésion mixte) qui sont recherchés (cf. supra).

*P10: ceteris paribus, un degré élevé de dépendance d'une firme vis-à-vis d'un acteur extérieur pour la réalisation d'une activité donnée devrait réduire la probabilité du choix d'un partenariat comparativement à la hiérarchie.*

*P10bis: ceteris paribus, un degré élevé de dépendance d'une firme vis-à-vis d'un acteur extérieur pour la réalisation d'une activité donnée devrait accroître la probabilité du choix d'un partenariat comparativement à une relation de marché.*

## **2.4 Le type de stratégie dans laquelle s'insère l'activité à réaliser**

Certaines stratégies requièrent davantage un contrôle étroit et centralisé que d'autres (Stopford et Wells, 1972, p. 153-154). Ainsi en est-il, pour le moins, d'une stratégie globale (Porter, 1986, p. 21 sq.). Dans ce cas, il est en général recommandé de préférer une internalisation de l'activité à coordonner plutôt qu'un mode relationnel contractuel (cf. notamment Gomes-Casseres, 1989a, p. 14; Gomes-Casseres, 1989b, p.

---

<sup>25</sup> se traduisant par des transactions marchandes ou un affrontement concurrentiel

20-21; Hill, Hwang et Kim, 1990, p. 120-122; Kim et Hwang, 1992, p. 32-33). Cela tient à l'importance de la contradiction qu'il existe entre les intérêts de la firme et ceux des divers éléments de son système. En d'autres termes, l'argument sous-jacent pour justifier de la supériorité d'une internalisation est que l'adoption d'une stratégie globale accroît les risques de conflit en cas de coordination par coopération (principe de décision mixte) des activités qui relèvent de cette stratégie.

Néanmoins, le partenariat reste plus attrayant qu'une relation de marché dans ces conditions, sachant qu'il autorise, en raison des principes de décision et d'adhésion mixtes qui le caractérisent, un meilleur contrôle des actes du partenaire (engagement durable du partenaire et participation conjointe aux prises de décision).

*P11: ceteris paribus, le fait que l'activité à réaliser s'inscrive dans l'adoption d'une stratégie globale devrait réduire la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

*P11bis: ceteris paribus, le fait que l'activité à réaliser s'inscrive dans l'adoption d'une stratégie globale devrait accroître la probabilité du choix du partenariat comparativement à une relation de marché.*

## **2.5 L'existence d'obstacles à la conclusion d'un partenariat pour la firme considérée**

Pour qu'un partenariat puisse être conclu, il faut tout d'abord qu'il ne soit pas incompatible avec les règlements en vigueur limitant l'action collective, cet obstacle variant selon les zones géographiques et les domaines d'activité (Blanchot, 1995, p. 109 sq). Il faut ensuite pouvoir trouver des candidats à la relation. Quatre conditions doivent alors être remplies qui constituent autant d'obstacles potentiels au partenariat: la firme considérée doit disposer de capacités qui intéressent d'autres firmes, ses objectifs doivent être compatibles avec les leurs, elle doit être digne de confiance et doit pouvoir faire connaître sa demande. Il faut enfin que les éventuels candidats disponibles aient le profil requis, c'est à dire disposent des capacités recherchées (ou soient susceptible de les développer en tant voulu), soient compatibles (notamment en termes d'objectifs) et soient dignes de confiance à moins, le cas échéant, que la firme ait les moyens de les tenir en respect.

L'impossibilité de remplir ces conditions devrait donc conduire à renoncer au choix d'un partenariat même si ce mode relationnel apparaît par ailleurs particulièrement adapté à la situation. Ainsi, le choix d'un partenariat devrait être d'autant moins probable que la firme considérée (1) est de petite taille sachant qu'elle est moins susceptible dans ce cas de posséder les actifs que d'autres firmes recherchent comparativement aux grandes firmes diversifiées (Colombo, 1992, p.393) et sachant que cela limite sa capacité de mettre en oeuvre de stratégies de "do it yourself punishment"<sup>26</sup> (Bucley et Casson, 1988, p. 22; Colombo, 1992, p. 392) ou une stratégie tit for tat<sup>27</sup> (Axelrod, 1984, 1992) susceptibles de décourager les comportements

---

<sup>26</sup> ou stratégie d'autodéfense.

<sup>27</sup> ou stratégie donnant-donnant.



opportunistes, (2) appartient à un environnement où les technologies de l'information sont peu développées (pays en voie de développement, par exemple) parce que cela limite « l'effet de diffusion » qui facilite la recherche d'un partenaire (Reix, 1992), (3) ne dispose pas d'expérience avec les candidats à la relation et que ceux-ci se situent dans un contexte social où la réputation se diffuse difficilement (Williamson, 1991), la détection des partenaires dignes de confiance étant dans ce cas malaisée, (4) détient une réputation de mauvais partenaire du fait qu'elle dissuade les acteurs de son environnement de coopérer avec elle (Hill, 1990, p. 505) ou les conduit à exiger la mise en place de mécanismes de protection trop coûteux (importance des engagements crédibles à réaliser...).

*P12: ceteris paribus, l'existence d'obstacles à la conclusion d'un partenariat pour la firme considérée réduit la probabilité de son choix comparativement à la hiérarchie ou au marché.*

## **2.6 L'existence d'obstacles à la croissance interne et externe pour la firme considérée**

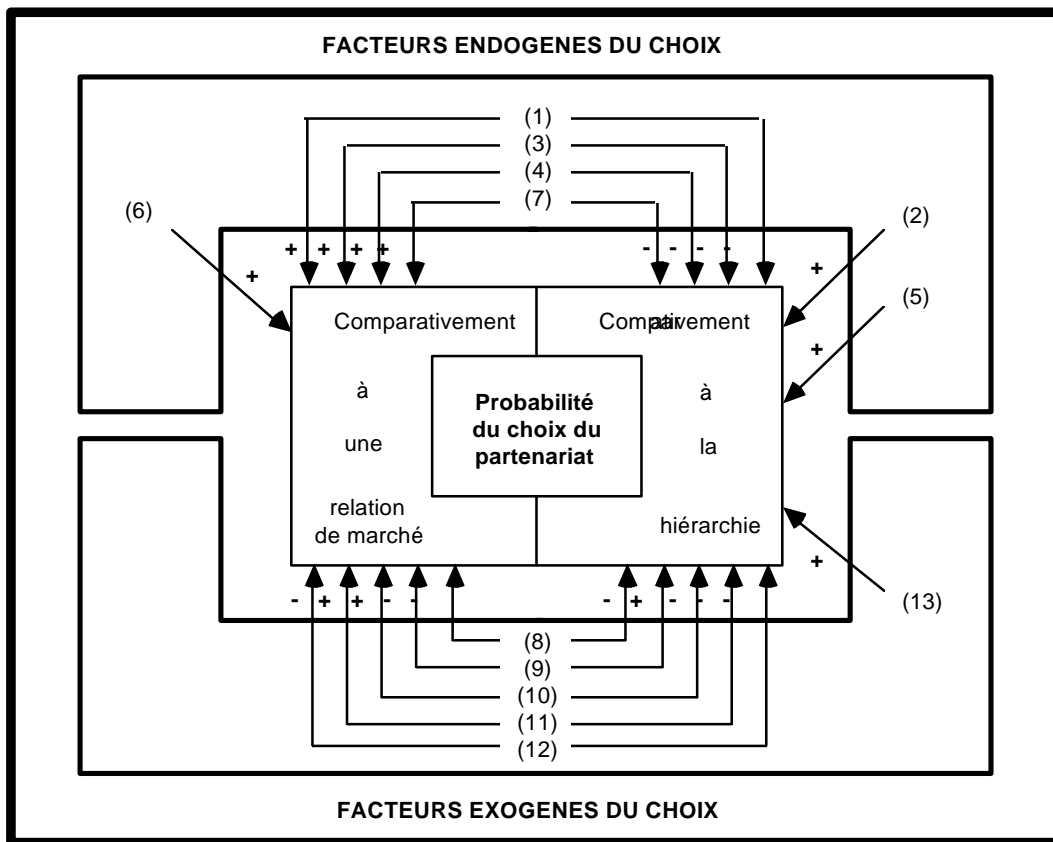
La croissance contractuelle constitue une alternative possible pour les firmes qui sont confrontées à d'importants obstacles pour assurer par croissance interne ou externe leur développement. Ces obstacles pourront procéder de l'importance de la taille relative de l'activité à réaliser qui empêche la firme considérée de la rentabiliser ou de la financer seule en temps voulu (obstacle à la croissance interne), de l'inexistence de firmes cibles ou de la difficulté d'acquérir une firme réalisant cette activité du fait, par exemple, de sa taille, de la structure de son capital ou de la diversité de ses domaines d'intervention (obstacle à la croissance externe), de la dissémination des actifs complémentaires requis dans diverses firmes (obstacle à la croissance externe), de l'existence de barrières réglementaires anti-trust ou protectionnistes (obstacle à la croissance interne et externe), ou encore du risque de réaction des firmes en place lorsque la branche d'activité est très concentrée (obstacle à la croissance interne). Ces idées sont développées dans divers travaux où le partenariat est appréhendé comme un moyen de contournement/création de barrières (Combe, 1995). Elles suggèrent en quoi un partenariat peut être choisi alors qu'il ne constitue pas, par ailleurs, l'option la meilleure.

*P13: ceteris paribus, l'existence d'obstacles à la croissance interne ou externe pour la firme considérée accroît la probabilité du choix du partenariat comparativement à la hiérarchie.*

## **3. Synthèse et éléments de validation**

L'ensemble des propositions précédemment formulées donne corps à un modèle que l'on peut représenter sous la forme schématique suivante (Schéma 1). La suite traite de la méthodologie adoptée pour évaluer la pertinence de cette construction théorique et fait état des principaux résultats obtenus.

**Schéma 1**  
**Les déterminants théoriques du choix du partenariat: un modèle intégrateur**



### 3.1. Méthodologie

Afin d'évaluer la pertinence du modèle proposé et, ce faisant, de valider l'hypothèse de départ selon laquelle une combinaison des divers champs théoriques traitant de la problématique du choix du partenariat est souhaitable, on a adopté une démarche, de type méta-analyse, qui a consisté à confronter les propositions que l'on a formulées aux résultats obtenus dans diverses études empiriques de référence sur les déterminants du choix entre le partenariat et ses alternatives. Pour chacune des études retenues, le travail a consisté, d'une part, à déterminer les liens que l'on peut établir entre les variables instrumentales utilisées et les propositions que l'on formule, d'autre part, à évaluer la cohérence entre les propositions formulées et l'incidence effective des variables instrumentales associées sur la probabilité du choix d'un partenariat.

La liste des études retenues et leur domaine d'investigation sont récapitulés dans le tableau 2. La sélection de ces travaux a été déterminée par l'importance des données traitées (ont ainsi été exclues toutes les études de cas). Soixante douze variables instrumentales ont ainsi pu être identifiées dont on a étudié les liens avec les propositions de notre modèle.

**Tableau 2**  
**Les travaux ayant servi de base à l'analyse**

<b>Auteurs / Date</b>	<b>Domaine de l'étude</b>	<b>Modalités du choix comparées</b>
Gatignon et Anderson (1988)	Modes d'entrée à l'étranger	Filiale commune vs. filiale 100%
Kogut et Singh (1988)	Modes d'entrée à l'étranger	Filiale commune vs. filiale 100%
Gomes-Casseres (1989)	Modes d'entrée à l'étranger	Filiale commune vs. filiale 100%
Klein, Frazier et Roth (1990)	Modes d'entrée à l'étranger	Accord contractuel et filiale commune vs. relations de marché et filiale 100%
Eramilli (1991)	Modes d'entrée à l'étranger	Filiale commune vs. filiale 100%
Hennart (1991)	Modes d'entrée à l'étranger	Filiale commune vs. filiale 100%
Kim et Hwang (1992)	Modes d'entrée à l'étranger	Licence vs. filiale commune ou filiale 100%
Pisano (1990)	Modes de développement technologique	R&D partenariale vs. R&D interne
Shan (1990)	Modes de valorisation technologique	Accord de commercialisation vs. réseau de commercialisation propre
Heide et John (1990)	Relations clients-fournisseurs	Relation partenariale vs. relation de marché

### 3.2. Un exemple

Une présentation détaillée des liens établis entre les différentes variables dont l'incidence est testée dans les travaux précités et les propositions que l'on a formulées dépasse le cadre du présent article<sup>28</sup>. On peut néanmoins, à titre d'illustration, préciser les liens établis et leur justification pour l'une des propositions formulées. En ce qui concerne, par exemple, la proposition P5, on a identifié seize variables instrumentales, issues de huit études, pouvant lui être rattachées, c'est à dire pouvant être considérées comme des approximations du caractère dissemblable de l'activité vis-à-vis des firmes dont le choix était étudié. Ces variables et leurs caractéristiques sont récapitulées dans le tableau 3.

**Tableau 3**  
**Variables instrumentales retenues pour caractériser le caractère dissemblable d'une activité**

<b>Variable</b>	<b>Etude</b>	<b>Code</b>
Nombre de marchés étrangers pénétrés antérieurement	Gatignon et Anderson	V5
Variables muettes mesurant la distance entre la culture anglo-saxonne et la culture du pays entré	Gatignon et Anderson	V6
Nombre de filiales industrielles étrangères du même secteur (SIC 3) dans lesquelles la MNE a une participation	Gomes-Casseres	V14.1
Variable muette prenant la valeur 1 si l'activité principale de la filiale prise en considération est différente de l'activité principale de la MNE (SIC 3)	Gomes-Casseres	V14.2
Indice (de 0 à 16) du degré de familiarité du pays entré pour la MNE, basé sur le nombre d'entrées antérieures dans ce pays entre 1900 et 1976	Gomes-Casseres	V15
Taille du secteur industriel du pays d'accueil en 1976 en millions de dollars (PNB)	Gomes-Casseres	V16
Variable muette égale à 1 si plus de 10% des ventes de la filiale sont destinées à la MNE	Gomes-Casseres	V18
Variable muette prenant la valeur 1 si le marché entré est le marché américain (les firmes étudiées sont canadiennes)	Klein, Frazier et Roth	V28

<sup>28</sup> Voir Blanchot (1995)

Variable	Etude	Code
Nombre d'années qui se sont écoulées entre la première expérience à l'étranger de la firme et l'entrée prise en considération Expérience géographique (de nulle à forte pour chacun des continents autres que l'Amérique du Nord)	Erramili	V29
Distance culturelle entre les Etats-Unis et le pays d'accueil calculée sur la base des indices de Hofstede (1980)	Erramili	V30
Variable muette prenant la valeur 1 si aucun des produits réalisés par la filiale ne correspond à ceux produits par la firme japonaise (dont le choix est étudié)	Hennart	V33
Nombre d'années qui se sont écoulées depuis que la firme japonaise a pour la première fois pris part dans une filiale U.S.	Hennart	V34
Variable muette égale à 1 si le produit principal fabriqué par la filiale se situe dans une industrie de transformation première	Hennart	V35
Manque d'expérience locale de la firme estimée à partir de ses réponses relatives à ses expériences antérieures dans le pays entré et à la distance culturelle perçue entre le pays entré et es US	Kim et Hwang	V47
Nombre de projets antérieurement entrepris de façon interne relevant du même domaine de recherche que le projet considéré	Pisano	V55
Variable muette prenant la valeur 1 si la technologie est valorisée à l'étranger et 0 si c'est aux Etats-Unis (Les firmes étudiées sont américaines)	Shan	V62

L'utilisation de ces différentes variables instrumentales pour évaluer la proposition P5 est fondé sur l'argumentation suivante:

(1) V5, V15, V29, V34 et V47 mesurent le degré d'expérience internationale de la firme. Moins celui-ci est élevé, et plus la multinationale est susceptible de requérir des compétences complémentaires détenues par des firmes locales;

(2) V6, V28 et V30 mesurent la distance culturelle entre le pays d'origine de la mutinationale et le pays pénétré. Plus cette distance culturelle est élevée, plus le recours aux compétences d'un partenaire local est logiquement souhaitable pour la réalisation de l'activité considérée;

(3) V14 et V33 mesurent l'expérience industrielle qu'a la multinationale dans l'activité principale de la filiale. Moins cette expérience est grande (l'activité entreprise à l'étranger n'entre pas dans le secteur principal d'activité de la multinationale) et plus il est probable que la multinationale ait besoin de compétences complémentaires pour réaliser l'activité considérée, d'où l'attrait que constitue une formule partenariale impliquant une firme ayant de bonnes connaissances dans le domaine considéré;

(4) V16, V18 et V35 peuvent être à la fois considérées comme des indicateurs du degré de compétence des firmes locales et comme des indicateurs de la recherche par les multinationales de partenaires locaux afin de bénéficier de ces compétences complémentaires pour la réalisation de leur opération internationale. Le lien présumé entre la taille du secteur industriel (V16) et le niveau de compétence des firmes locales repose sur l'idée que l'expertise commerciale des firmes locales s'accroît avec la taille du secteur industriel auquel elles appartiennent. Du fait de cette expertise locale, les firmes locales sont donc considérées comme disposant d'un avantage distinctif sur les multinationales pénétrant le secteur considéré. De la même façon, il est présumé un lien entre le fait que la filiale prend pied dans une industrie de transformation première (V18, V35) et le besoin ressenti par les multinationales de recourir à un partenaire local du fait que les firmes nationales sont davantage susceptibles dans ce type de secteur de disposer de compétences que ne détiennent pas les multinationales américaines et qui pourtant leur seraient utiles (Gomes-Casseres, 1989a, p. 17);

(5) V55 peut être considéré comme un indicateur du degré d'expertise de la firme pour la réalisation de son projet de R&D sachant que l'activité de recherche est fondée sur un processus d'accumulation par apprentissage de connaissances et de savoir-faire qui restent en partie non formalisés et qui conditionnent la capacité des firmes à innover et développer toute nouvelle génération de produit;

(6) V62 peut être considéré comme un indicateur de l'importance du besoin de compétences complémentaires requises par les firmes biotechnologiques souhaitant valoriser leur technologie, cette importance étant susceptible d'être d'autant plus grande que la valorisation s'effectue à l'échelle internationale

Les résultats obtenus sont intégrés dans le tableau 4 (voir ci-après).

### **3.3. Principaux résultats obtenus<sup>29</sup>**

Les variables instrumentales retenues dans les études recensées, les liens que l'on a pu établir entre ces variables et les propositions de notre modèle ainsi que le niveau de cohérence entre les propositions formulées et l'incidence effective des variables instrumentales associées sur la probabilité du choix d'un partenariat sont présentés dans le tableau 4<sup>30</sup>.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces résultats:

1° l'hypothèse de départ et les propositions formulées sont largement corroborées sachant que (1) le choix entre le partenariat et ses alternatives est effectivement déterminé à la fois par des facteurs endogènes et exogènes, (2) tous les facteurs pour lesquels on dispose de résultats jouent un rôle significatif dans diverses circonstances et (3) les résultats des tests réalisés dans les études recensées sont bien davantage concordants que discordants avec le cadre analytique proposé. Seuls deux résultats (relatifs à V29 et V32) suggèrent que les facteurs théoriques d'influence auxquels ils se rapportent ont une incidence de sens contraire à celle attendue mais il s'avère qu'il existe une forte ambiguïté pour ce qui concerne l'incidence de ces variables de sorte que ces résultats ne peuvent être considérés comme probants.

2° Alors que la globalisation est souvent citée comme un facteur de choix du partenariat, il ressort des résultats disponibles que l'adoption par les firmes d'une stratégie globale a une incidence négative significative sur la probabilité d'un mode partenarial comparativement à une formule hiérarchique, conformément au modèle proposé.

3° les résultats des tests réalisés ne confirment pas systématiquement le caractère significatif des facteurs théoriques d'influence retenus. Cela peut signifier l'existence de comportements différenciés des firmes. Mais cela peut également procéder de l'inadéquation des variables instrumentales utilisées. Aussi dispose-t-on de

---

<sup>29</sup> Pour une analyse détaillée, voir Blanchot (1995)

<sup>30</sup> Des variables sont parfois utilisées dans certaines études dont le lien conceptuel qu'il est possible d'établir avec le choix d'un mode de gouvernance n'est pas solidement établi. Elles ne sont conséquemment pas incluses dans ce tableau.

trop peu de résultats que pour pouvoir dégager d'éventuelles tendances qui permettraient d'expliquer la non significativité parfois constatée des facteurs dont l'incidence est testée. Des recherches empiriques à ce niveau sont donc souhaitables.

4° plusieurs des propositions effectuées n'ont pas donné lieu à un examen empirique ou ont encore peu été testées, notamment du fait de la nature des transactions prises en considération (il en est ainsi de la fréquence des transactions sachant que les études recensées portaient toutes sur des transactions récurrentes. Il en est de même pour ce qui concerne la proposition P3 sachant que la seule étude recensée qui traite du choix entre partenariat et pures relations de marché ne prend pas en considération les transactions qui comportent des transferts de savoir tacite). Un effort tout particulier devrait donc porter sur l'étude de l'incidence de ces facteurs dans l'avenir.

**Tableau 4**  
**Résultats obtenus sur l'incidence effective des déterminants théoriques du choix du partenariat\***

Facteurs théoriques d'influence	Propo.	Variables instrumentales		
		Incidence significative concordante	Incidence significative discordante	Incidence non significative
<b>FACTEURS ENDOGENES</b>				
Degré de spécificité des actifs	P1	V63, V64		V24, V26, V63
	P1bis	V26, V52		V24
Fréquence des transactions	P2			
Besoin d'importants transferts de savoir tacite	P3			
	P3bis	V1, V10, V20, V21.1, V21.3, V51	V32	V38, V53, V21.2
Ambiguïté des résultats	P4	V67		
	P4bis	V4, V19, V50		V11, V39
Degré de similitude de l'activité	P5	V5, V6, V14.1, V15, V16, V18, V28, V30, V33, V34, V35, V47, V55, V62	V29	V14.2
Degré de complémentarité de l'activité	P6	V68.3		V68.3, V69
Caractère stratégique de l'activité	P7	V23, V27, V56		
	P7bis			
<b>FACTEURS EXOGENES</b>				
Incertitude sur les modalités futures de l'activité	P8	V25		V25, V65
Incertitude sur la pérennité de l'activité	P9	V3, V46, V59		V2, V48, V49
	P9bis	V66		
Degré d'interdépendance de la firme	P10			
	P10bis			
Adoption d'une stratégie globale	P11	V17, V43, V44, V45		V40
	P11bis			
Importance des barrières à la conclusion d'un partenariat pour la firme	P12	V70, V71, V72		V31, V57.1, V57.2, V57.3
Importance des barrières à la croissance interne ou externe pour la firme	P13	V8, V9, V22, V32, V36, V56, V60		V7, V12, V13, V21.2, V37, V41

\* Une variable instrumentale peut apparaître simultanément dans plusieurs colonnes. Cela provient soit de ce qu'il existe des résultats discordants pour ce qui concerne son incidence sur le choix entre partenariat et marché et partenariat et hiérarchie (V25 par exemple), soit de ce que l'incidence de la variable considérée est mesurée sur deux dimensions distinctes du partenariat (attente de continuité et degré d'action jointe pour V63 par exemple)

avec des résultats discordants. Une variable peut aussi être associée à deux facteurs (i.e. présente dans deux lignes) dans la mesure où elle peut représenter une approximation de l'un et l'autre (V32 par exemple)

## **CONCLUSION**

Pour qu'il soit pertinent, le choix d'un mode relationnel nécessite, de notre point de vue, une réflexion fondée sur une approche comparative. En adoptant cette perspective, la théorie des coûts de transaction constitue un champ théorique fécond pour identifier les conditions théoriques du choix du partenariat. Cela explique sans doute qu'elle ait souvent été privilégiée pour aborder cette problématique<sup>31</sup>. Le recours à ce seul courant d'analyse s'avère cependant insuffisant pour examiner une problématique aussi complexe. Diverses autres contributions permettent d'enrichir l'analyse, ce que certains ont déjà souligné<sup>32</sup>. Dans ces conditions, la recherche d'une combinaison de ces différentes contributions au sein d'un modèle unique est souhaitable. C'est cet objectif qui a guidé le présent travail.

Bien que d'essence normative, le modèle proposé est de nature à améliorer la compréhension et la prédiction du comportement des firmes pour ce qui concerne leur choix entre partenariat, relations de marché et internalisation si l'on admet que les décisions stratégiques dont résultent les choix effectués par les firmes sont davantage fondées sur une approche qualitative que quantitative mais non dénuées de toute rationalité. Or, ces hypothèses sont réalistes. D'une part, un calcul économique précis relève de la gageure notamment du fait la rationalité limitée des individus et de l'incertitude qui caractérise l'environnement dans lequel nous vivons. D'autre part, la pression concurrentielle qui s'exerce sur la plupart des entreprises exige de leurs dirigeants qu'ils prennent des décisions "satisfaisantes" sinon optimales. Divers travaux de nature économétrique corroborent d'ailleurs la plupart des propositions formulées, ce qui valide notre hypothèse de départ de l'intérêt d'une analyse combinatoire. Une évaluation du pouvoir explicatif d'ensemble du modèle reste toutefois à effectuer.

Ce modèle peut également nourrir la réflexion du praticien et constituer un guide pour tous ceux qui appréhendent le partenariat comme une nouvelle modalité possible du développement de leur entreprise. En particulier, il permet de construire une matrice de la forme indiquée ci-après (tableau 5) afin d'évaluer l'incidence de l'état de chacun des déterminants théoriques identifiés sur l'attrait d'un partenariat (positive, négative ou nulle par exemple), la somme (éventuellement pondérée) des résultats obtenus suggérant si le choix d'un partenariat est souhaitable ou pas comme mode de gouvernance de l'activité à réaliser.

---

<sup>31</sup> Consulter, notamment, Hennart (1988, 1991); Gatignon et Anderson (1986, 1988); Klein, Frazier et Roth (1990) et Pisano (1990)

<sup>32</sup> Voir, notamment, Verna (1989)

**Tableau 5**  
**Une grille possible pour l'évaluation de l'attrait d'un partenariat**

Attrait d'un partenariat compte tenu de l'état du déterminant:	comparativement	
	au Marché	à la hiérarchie
(1)	+, - ou 0	+, - ou 0
(2)	+, - ou 0	+, - ou 0
(..)	...	...
<b>ATTRAIT GLOBAL</b>	+, - ou 0	+, - ou 0

Il reste toutefois à évaluer l'incidence du respect des prescriptions que l'on peut tirer du modèle proposé sur la performance des firmes. Il s'agit là d'un programme de recherche qui ne manque pas d'intérêt mais particulièrement abscons, tant il reste à faire pour la construction de procédures de test pertinentes.

\*\*\*

### BIBLIOGRAPHIE

**ALCHIAN A.A. ET DEMSETZ H.**, Production, information costs, and Economic Organization», American Economic Review, 1972, vol. 62, n° 5, p. 777-795

**ANDERSON E. ET GATIGNON H.**, «Modes of Foreign Entry: a transaction cost analysis and propositions», Journal of International Business Studies, 1986, vol.11, p. 1-26

**ANDERSON J.C. ET NARUS J.A.**, «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership», Journal of Marketing, 1990, vol. 54, p. 42-58.

**ANSOFF I.**, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed. d'Organisation, Paris, 1989, trad.de: Corporate Strategy, Mc Graw Hill, 1965

**AOKI M.**, Economie Japonaise. Information, motivations et marchandage, Economica, Paris, 1991; trad. de: Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press, 1988.

**ARROW K.**, «Economic Welfare and the allocation of resources for invention», in: The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors, Nelson R. ed., Princeton University Press, 1962.

**AUSTER E.R.**, «The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures, and direct investment between U.S. and Japan», Management Science, 1992, vol. 38, n°6, p. 778-792.

**AXELROD R.**, Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob Sciences Humaines, Paris, 1992, 235 p.; trad. de: The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York, 1984, 241 p.



- BAUDRY B.**, Contrat, autorité et confiance (La relation de sous-traitance est-elle assimilable à une relation d'emploi ?), Revue Economique, 1992, p. 871-893., L'économie des relations interentreprises, Ed. La Découverte, Paris, 1995, 125 p.
- BLANCHOT F.**, Le partenariat inter-entreprises: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principales modalités, Thèse de doctorat, Dijon, 1995, 534 p.
- BORDES B. ET PITOL-BELIN J.P.**, Introduction aux biotechnologies, sans ed., CERMES-Dijon, s.d., 73 p.
- BRESSER R.K.F.**, «Matching collective and competitive strategies», Strategic Management Journal, 1988, vol 9, p. 375-385
- BRESSER R.K.F. ET HARL E.J.**, «Collective strategy: vice or virtue ?», Academy of Management Review, 1986, vol.11, n° 2, p. 408-427
- BROUSSEAU E.**, L'économie des contrats (Technologies de l'information et coordination interentreprises), PUF, Paris, 1993, 368 p.
- BUCLEY P.J. ET CASSON M.**, «A theory of cooperation in international business», Management International Review, 1988, Special Issue 1988, p. 19-38
- CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. ET DE MONTMORILLON B.**, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, Paris, 1987, 151 p.
- CHESNAIS F.**, Accords de coopération interfirmes, minimisation des coûts de transaction et organisation par d'autres voies du 'market failure', Colloque du GRECO, sans ed., s.l., 1989, 35 p.
- COLOMBO M.**, «Les accords de coopération entre firmes de haute technologie», p. 389-420, in: Perspectives en management stratégique, Economica Gestion, Paris, 1992, tome 1, 431 p.
- COMBE E.**, Alliances entre firmes et course technologique, Economica, Paris, 1995, 253 p.
- EISENHARDT K.M.**, «Agency theory: an assessment and review», Academy of Management Review, 1989, vol.14, n° 1, p. 57-74.
- EYMARD-DUVERNAY F.**, «Conventions de qualité et formes de coordination», Revue Economique, 1989, vol. 40, n° 2, p. 329-360
- GABRIE H. ET JACQUIER J.L.**, La théorie Moderne de l'Entreprise. L'Approche institutionnelle, Economica, Paris, 1995, 329 p.
- GARRETTE B. ET DUSSAUGE P.**, Les Stratégies d'Alliance, Ed. d'Organisation, Paris, 1995, 283 p.
- GATIGNON H. ET ANDERSON E.**, «The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation», Journal of law, Economics and Organization, 1988, vol. 4, n° 2, p. 305-336.
- GOMES-CASSERES B.**, «Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence», Journal of Economic Behavior and Organization, 1989 (a), vol. 11, n° 1, p. 1-25., «Joint-ventures in the face of global competition», Sloan Management Review, printemps 1989 (b), p. 17-26.

**HAMEL G.**, «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances», Strategic Management Journal, 1991, vol. 12, p. 83-104.

**HAMEL G., DOZ Y.L. ET PRAHALAD C.K.**, «S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant ?», Harvard-l'Expansion, automne 1989, p. 24-32

**HEIDE J.B. ET JOHN G.**, «Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships», Journal of Marketing Research, 1990, vol 27, février, p. 24-36.

**HENNART J.F.**, «A transaction cost theory of equity joint ventures», Strategic Management Journal, 1988, vol 9, p. 361-374., «Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"?: a transaction cost perspective», Journal of International Business Studies, été 1989, p. 211-324., «The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the United States», Management Science, 1991, vol. 37, n°4, p. 483-497.

**HILL C.W.L.**, «Cooperation, Opportunism, and the invisible hand: Implications for Transaction Cost Theory», Academy of Management Review, 1990, vol. 15, n°3, p. 500-513.

**HILL C.W.L., HWANG P. ET KIM W.C.**, «An Eclectic theory of the choice of international entry mode», Strategic Management Journal, 1990, vol. 11, p. 117-128.

**HILL C.W.L. ET KIM W.C.**, «Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model», Strategic Management Journal, 1988, vol.9, special Issue, p. 93-194

**IMAI K. ET ITAMI H.**, «Interpenetration of organization and market: japan's firm and market in comparison with the U.S.», International journal of Industrial Organization, 1984, vol. 2, p. 285-310.

**JARILLO J.C.**, «On strategic Networks», Strategic Management Journal, 1988, vol 9, p. 31-41.

**JOHN G. ET WEITZ B.A.**, «Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis», Journal of Law, Economics, and Organization, 1988, vol. 4, n° 2, p. 337-355

**JOSKOW P.L.**, «Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal markets», The American Economic Review, 1985, vol. 77, n° 1, p. 168-185.

**KIM W.C. ET HWANG P.**, «Global Strategy and multinationals' entry mode choice», Journal of International Business Studies, 1er trim. 1992, p. 29-53.

**KLEIN S., FRAZIER G.L. ET ROTH V.J.**, «A transaction cost analysis model of channel integration in international markets», Journal of Marketing Research, 1990, vol 27, p. 196-208

**KOGUT B.**, «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives», Strategic Management Journal, 1988, vol 9, p. 319-332.

**KOTTER J.P.**, «Managing external dependence», Academy of Management Review, 1979, vol 4, n° 1, p. 87-92

- LABOURDETTE A.**, La confrontation de deux logiques: faire ou faire-faire, Cahier de recherche n° 90-06, CRG Bordeaux I, 1990, 17 p.
- LAMBERT G.**, «Variables clés pour le transfert de technologie et le management de l'innovation», Revue Française de Gestion, 1993, n° 94, p. 49-72
- MAHONEY J.T.**, «The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration», Strategic Management Journal, 1992, vol. 13, p. 559-584.
- DE MONTMORILLON B.**, Les groupes industriels: analyse structurelle et stratégique, Economica, Paris, 1986, 187 p., «La croissance contractuelle», Revue Française de Gestion, janv.-févr. 1989a, p. 97-106., «Croissance de l'entreprise», p. 710-734, in: Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 1989b, Tome 1.
- DE MONTMORILLON B. ET PITOL-BELIN J.P.**, Organisation et Gestion de l'entreprise, Ed. Litec, Paris, 1995, 336 p.
- MOWERY D.C.**, «Collaborative ventures between U.S. and foreign manufacturing firms: an overview», p. 1-22, in International collaborative ventures in U.S. Manufacturing, Mowery D.C., Cambridge, 1988, 381 p.
- NELSON R. ET WINTER S.**, An evolutionary theory of economic change, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, 1982.
- OUCHI W.G.**, «Markets, bureaucraties and clans», Administrative Science Quaterly, 1980, vol. 25, n° 1, p. 129-145
- PETRELLA R.**, «L'état des alliances entre firmes», p. 43-47, in: Euro-Entreprises. Stratégies d'alliances, Colloque Européen, CPA, Lyon, septembre 1988, 175 p.
- PFEFFER J. ET NOWAK P.**, «Joint ventures and interorganizational interdependence», Administrative Science Quaterly, 1976, vol. 21, p. 398-418
- PFEFFER J. ET SALANCIK G.R.**, The External Control of organizations: a resource dependance perspective, Harper&Row Publishers, New York, 1978, 300 p.
- PISANO G.P.**, «The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis», Administrative Science Quaterly, 1990, vol. 35, p. 153-176.
- POLANYI M.**, Personal Knoweldge: towards a post-critical Philosophy, Harper&Row, New York, 1962.
- PORTER M.**, «Changing patterns of international competition», California Management Review, 1986, vol. 28, n° 2, p. 9-40.
- REICH R.R. ET MANKIN E.D.**, «Joint Venture with japan give away your future», Harvard Business Review, 1986, vol. 64, n°2, p. 78-86
- REIX R.**, « Technologies de l'information et stratégies de partenariat », p. 545-558, in: Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériqot, Economica, Paris, 1992, 919 p.
- RICHARDSON G.B.**, «The Organization of industry», The Economic Journal, 1972, vol. 82, p. 883-896
- RING P.S. ET VAN DE VEN A.H.**, «Structuring cooperative relationships between organizations», Strategic Management Journal, 1992, vol. 13, p. 483-498.

**STOPFORD J.M. ET WELLS L.T.**, Managing the multinational enterprise, Basic Books, New-York, 1972, 292 p.

**TANG M.J ET YU C.M.J.**, «Foreign market entry: production-related strategies», Management Science, 1990, vol. 36, n° 4, p. 476-489.

**TEECE D.J.**, «Towards an economic theory of the multiproduct firm», Journal of Economic Behavior and Organization, 1982, vol. 3, p. 39-63., «Economic analysis and strategic management», California Management Review, 1984, vol. 26, n° 3, p. 87-109.

**TURCQ D.**, La tunique de Nessus (Les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises), Cahiers d'études n° 85-47, ESCP, 1985, 115 p.

**VASSEUR J.**, «Apprentissage organisationnel et gestion des alliances», p. 293-322, in: Perspectives en management stratégique, Economica, Paris, 1995, tome 3, 529 p.

**VERNA J.**, Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980: des comportements différenciés, Thèse de doctorat, Grenoble, 1989, 326 p.

**WEINSTEIN O.**, «R&D et théorie de la firme», Economie appliquée, 1992, vol. 65, n°1, p. 79-104.

**WILLIAMSON O.E.**, «The modern corporation: origins, evolution, attributes», Journal of Economic Literature, 1981, vol. 19, p. 1537-1568., «Credible Commitments: using hostages to support exchange», The American Economic Review, 1983, vol. 73, p. 519-540., Economic Organization: firms, market and policy control, Wheatsheaf Books, Brighton, 1986, 299 p., «Transaction cost economics», pp. 135-182, in: Handbook of Industrial Organization, Schmalensee R. et Willig R.D., vol. 1, 1989., «Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives», Administrative Science Quarterly, 1991, vol. 36, p. 269-296.

**WILLINGER M.**, «La diffusion des matériaux composites dans les systèmes complexes et l'intensification des relations inter-industrielles», Revue d'Economie Industrielle, 1989, n° 49, p. 51-66