

L'ALLIANCE ASYMÉTRIQUE : UNE STRATÉGIE DURABLE ?

Christophe Assens et Jihène CHERBIB

Direction et Gestion (La RSG) | *La Revue des Sciences de Gestion*

**2010/3 - n°243-244
pages 111 à 119**

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-111.htm>

Pour citer cet article :

Assens Christophe et CHERBIB Jihène, « L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? »,
La Revue des Sciences de Gestion, 2010/3 n°243-244, p. 111-119.

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion (La RSG).

© Direction et Gestion (La RSG). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ?

par *Christophe Assens et Jihene Cherbib*



Christophe ASSENS

Maître de Conférences HDR

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines : LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management. Guyancourt. France



Jihène CHERBIB

ATER

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines : LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management. Guyancourt. France

Parmi les stratégies de développement économique, les dirigeants disposent d'une alternative pour leur entreprise, entre une croissance fondée sur l'intégration, et une croissance basée sur l'externalisation. L'intégration des actifs est une option retenue lorsque l'entreprise dispose en interne des avantages compétitifs suffisants pour éviter de partager les fruits de la création de valeur ajoutée avec les concurrents ou les fournisseurs. À l'inverse, l'externalisation est préconisée, lorsque l'entreprise renforce son avantage compétitif, par des contrats noués auprès d'autres sociétés, plus spécialisées, ou mieux expérimentées. Ces contrats peuvent notamment prendre la forme d'alliances ponctuelles, y compris avec des concurrents, lorsqu'il est préférable de partager les risques et les gains à plusieurs, plutôt que d'échouer seul sur le marché. Les alliances stratégiques ont tendance à proliférer depuis les années 1980, en raison de l'ouverture des marchés à la mondialisation des échanges économiques et financiers. Avec l'abaissement des barrières géopolitiques et institutionnelles, le jeu concurrentiel se déplace alors vers la recherche de partenaires locaux pour atteindre une taille globale, notamment dans le domaine technologique qui impose des changements rapides et brutaux, qu'une entreprise isolée ne peut assumer seule.

De ce constat, découle un champ de recherche très vaste qui vise à répondre à de multiples interrogations au sujet des alliances stratégiques. Tout d'abord, certains auteurs ont cherché à comprendre la nature des alliances en fonction des avantages compétitifs, de manière à dresser une typologie de ces rapprochements d'entreprises (B. Garrette et P. Dussauge, 1997). D'autres auteurs comme K.R. Harrigan (1985), G. Massimo et C. Colombo (2003), J. Hagedoorn (1993), B. Garrette, P. Dussauge et W. Mitchell (1993), ainsi que K.W. Glaister et P.J. Buckley (1996) ont réfléchi sur la manière dont les alliances stratégiques se construisent, à partir des multiples présupposés juridiques ou bureaucratiques qui animent de façon souvent contradictoire les partenaires. En complément de ces travaux, A. Yan et B. Gray (1994) et R.N. Osborn

et C. Baughn (1990) ont cherché à approfondir la connaissance théorique, sur la manière dont ces alliances étaient gouvernées, dans un contexte proche de la coopération, c'est-à-dire d'une logique de coopération combinée simultanément ou séquentiellement à une logique de compétition, phénomène qui introduit un partage non naturel des décisions entre les entreprises concernées. Ensuite, A. Yan et B. Gray (1994) ont examiné les retombées en termes de performances, pour savoir comment il était possible de développer collectivement des avantages compétitifs, sans nuire aux intérêts propres des partenaires. Cette dernière question souligne un aspect fondamental de la recherche sur les alliances stratégiques que cet article envisage d'explorer sous l'angle théorique. De façon sous-jacente, la plupart des travaux de recherche sur les alliances considèrent que les partenaires sont animés par des intentions altruistes, et que la coopération se déroule sur un pied d'égalité en respectant l'indépendance de chacun, à l'instar du modèle « donnant – donnant » ou « gagnant-gagnant » examiné par R. Axelrod (1980) sous l'angle de la théorie des jeux.

Dans les faits, l'alliance stratégique n'est pas une manœuvre qui s'établit naturellement; elle fait l'objet d'une construction sociale et politique délicate, de la part de partenaires souvent égoïstes qui cherchent d'abord à défendre leurs intérêts spécifiques à travers le partenariat collectif. La convergence des intérêts dans l'alliance échappe ainsi au modèle idéalisé par certains auteurs de la relation « donnant-donnant », pour révéler au contraire des relations asymétriques, avec des rapports de force et des tensions entre des partenaires en position de dominant ou de dominé.

Les travaux de recherche les plus récents développés sur le sujet, par C. Donada et G. Nogatchewsky, (2005) G. Tinlot et C. Mothe, (2005) H. Chen et T.J. Chen, (2002), E. Chrystostome et al, (2005), J.R. Lee et al, (2003) ainsi que A. Mouline, (2005) accèdent à la représentation d'une alliance stratégique dont l'asymétrie met en évidence le principe de complémentarité entre les partenaires. Partant de ce constat, la notion d'asymétrie dans l'alliance soulève d'autres questions que cet article envisage d'aborder sous l'angle théorique : qu'est-ce qu'une alliance asymétrique; comment évolue le rapport de forces entre les partenaires au cours du temps; quelles sont les stratégies déployées pour accroître ou réduire l'asymétrie dans le pouvoir de négociation des partenaires; quel est l'impact de l'évolution du pouvoir de négociation sur la stabilité de l'alliance? Autant de questions, que nous souhaitons aborder, après avoir défini plus précisément la notion d'alliance stratégique dans la première partie de cet article.

1. L'alliance stratégique

L'objectif principal d'une alliance stratégique consiste à valoriser une complémentarité d'actifs tangibles et intangibles dans un projet collectif, mené par des firmes juridiquement et hiérarchiquement indépendantes. Valoriser la complémentarité se conçoit notamment sous l'angle de la théorie de la dépendance des ressources (J. Pfeffer et Ph. Nowak, 1976). Dans le cadre de cette approche, l'alliance est perçue comme une relation d'échange formalisée,

que la firme utilise pour gérer la dépendance aux ressources qui lui font défaut sur sa chaîne de valeur (R.M. Emerson, 1962). Dans une alliance stratégique, les ressources sont co-gérées entre des partenaires mutuellement dépendants, le long d'une chaîne de valeur, sur un marché, ou vis-à-vis d'une technologie commune. Le contrôle des ressources relève alors d'une négociation fondée sur le pouvoir que chaque partenaire détient par rapport aux autres. Dans l'alliance stratégique, le pouvoir de négociation d'une entreprise dépend des alternatives dont elle dispose en dehors de l'alliance pour capter et contrôler les ressources dont elle a besoin ou qu'elle désire avoir, soit dans l'intégration, soit dans l'externalisation, soit par d'autres mécanismes de coopération auprès d'autres partenaires potentiels (R.M. Emerson, 1962; A. Yan et B. Gray, 1994). L'alliance stratégique est donc utile pour contrôler la dépendance à l'égard de certaines ressources, à condition de s'affranchir du pouvoir ou de l'influence détenue par certains partenaires sous l'angle politique, ou économique. Sur le plan économique, nous pouvons interpréter les alliances stratégiques dans le cadre de la théorie sur les coûts de transaction comme une forme de « contrat moral » négocié entre plusieurs partenaires juridiquement indépendants, qui ne sont ni obligés d'investir pour intégrer les actifs complémentaires des autres partenaires, ni contraints de renégocier les termes du « contrat moral » comme sur un marché classique. Dans ce contexte, la relation privilégiée entre les partenaires d'une alliance se déroule hors du cadre de l'intégration et de l'externalisation économique classique. Elle permet de réduire considérablement les coûts de réalisation, en remplaçant les coûts d'intégration ou de transaction, par des coûts de coordination distribués sur chacun des partenaires (O.E. Williamson, 1985) liés par exemple à la négociation et à la renégociation des contrats, en raison de la création d'une relation de confiance entre les partenaires. Toutefois cette relation de confiance demeure fragile, car l'alliance est construite entre des entreprises concurrentes qui demeurent méfiantes les unes envers les autres. Dans ces conditions, le risque de comportements opportunistes entre les partenaires n'est pas totalement écarté, d'après P.J. Buckley et M. Casson, (1996), car l'alliance demeure une forme d'organisation flexible insuffisamment encadrée sur le plan juridique ou managérial. Chacun des partenaires cherche alors à se protéger contre le risque opportuniste, ce qui limite parfois les termes de l'alliance à l'échange d'actifs non « stratégiques », ou au partage de ressources jugées secondaires par rapport aux facteurs clés de succès dans le secteur.

Sur le plan politique, le pouvoir de négociation d'un partenaire est étroitement lié à l'importance stratégique que l'autre partenaire accorde aux actifs tangible ou intangibles apportés dans l'alliance par le premier. Ce rapport de force peut toutefois être modifié. Par la capacité d'apprentissage sur les actifs intangibles (Y.L. Doz, 1996; G. Hamel, 1991), un partenaire peut parvenir à internaliser les connaissances ou compétences de l'autre partenaire afin de mieux contribuer à la réussite de l'alliance, par l'harmonisation des systèmes d'informations, des technologies, ou des procédures. De ce point de vue l'apprentissage organisationnel tend à renforcer le degré de cohésion dans l'alliance, en équilibrant les positions

des entreprises. Néanmoins, ce phénomène de réduction du degré d'asymétrie peut porter préjudice à l'alliance, lorsque l'un des partenaires a acquis un pouvoir de négociation suffisamment élevé pour ne plus dépendre de l'autre. La réduction du niveau de dépendance de l'un des partenaires peut ainsi réduire l'attractivité de l'alliance, avec une diminution du degré de complémentarité, pouvant dans certains cas conduire l'alliance à l'échec.

Les travaux de recherche sur le pouvoir de négociation (L.L. Blodgett, 1992; A. Yan et B. Gray, 1994; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997 et A. Yan et M. Zeng, 1999) établissent d'ailleurs un lien entre la stabilité des alliances stratégiques, l'évolution du pouvoir de négociation et le degré d'interdépendance des partenaires. L'instabilité de l'alliance s'explique par l'hétérogénéité des actifs et des ressources détenus les partenaires.

Ainsi, la détention d'une expertise ou de savoir-faire clés augmente simultanément le pouvoir de négociation du détenteur, le niveau de dépendance de son partenaire avec un déséquilibre dans l'alliance. À l'inverse, l'acquisition de ces atouts au cours de l'alliance par le dépendant fait évoluer son pouvoir de négociation en réduisant son degré de dépendance à l'égard de l'autre partenaire. Dans l'alliance, il peut alors être confronté à la valorisation de complémentarités additives par la recherche d'économies de taille, alors qu'il valorisait jusqu'alors des complémentarités symbiotiques avec son partenaire comme la recherche d'effets de spécialisation. Ces changements d'état ont des répercussions sur la nature de l'alliance, entre une situation équilibrée par la complémentarité des actifs, vers une situation déséquilibrée en raison d'un processus d'apprentissage mutuel au cours des interactions.

Autrement dit, même si au départ, par hypothèse, l'alliance stratégique est susceptible de s'établir sur des bases égalitaires entre des partenaires aux positions stratégiques symétriques et interchangeables (ce qui n'est pas démontré), l'alliance évoluera vers un jeu relationnel asymétrique compte tenu de la capacité d'apprentissage organisationnelle de chacun. Cette réflexion nous conduit à orienter notre discussion pour savoir si l'alliance stratégique comporte une dimension symétrique ou asymétrique. Par principe, la nature des alliances symétriques ou asymétriques doit être examinée suivant plusieurs critères, et pas uniquement le seul critère de propriété des actifs échangés. À titre d'exemple, une joint-venture à 50-50 peut sembler symétrique au premier abord selon la seule perspective de la structure de propriété, alors que la structure de gouvernance révèle le plus souvent des déséquilibres dans la prise de décision et la rétribution des partenaires.

Les alliances symétriques impliquent des entreprises dont la position stratégique est interchangeable, c'est-à-dire des entreprises ayant plus au moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade dans la course à l'innovation et à la création de nouvelles technologies. Tandis que les alliances asymétriques concernent des firmes aux positions stratégiques non similaires, sous l'angle de la maîtrise technologique, des compétences industrielles, des capacités financières ou de la dimension commerciale.

Nous pouvons souligner à ce niveau la corrélation entre cette distinction et la typologie des alliances établie par P. Dussauge, B. Garrette et W. Mitchell (2000). Les alliances symétriques sont définies par ces auteurs comme des alliances additives puisque les partenaires apportent des actifs de même nature, les combinent dans la recherche et développement, dans la production ou le commerce. L'enjeu est de parvenir à valoriser ces complémentarités horizontales par des mécanismes de coordination fondés sur l'ajustement mutuel en l'absence de hiérarchie commune. Par contraste, les alliances asymétriques valorisent les complémentarités verticales entre les partenaires. Dans ce cas de figure, les mécanismes de contrôle prévalent sur les mécanismes de coordination, car les risques d'appropriation d'actifs et d'opportunisme sont plus élevés.

En guide de synthèse, A. Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires, et implantées dans des zones géographiques au même stade de développement économique. Alors que les alliances asymétriques impliquent des entreprises de taille différente, de niveau de ressources et de capacités différentes et qui appartiennent à des zones géographiques caractérisées par un niveau de développement inégal. Nous allons examiner dans le chapitre suivant les caractéristiques de l'alliance asymétrique.

2. L'alliance stratégique asymétrique

Pour définir une alliance asymétrique, il faut prendre en compte plusieurs critères. D'après K.R. Harrigan (1986), la taille des partenaires, leur origine géographique, le niveau d'expérience dans les coopérations, sont des indicateurs de mesure de toute alliance qualifiée d'asymétrique. Dans la même optique, A. Mouline (2005) cite la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, la zone géographique des partenaires et leur niveau de développement. Ces critères sont jugés essentiels par cet auteur pour qualifier une alliance d'asymétrique.

L'analyse de ces critères s'avère d'une grande importance, puisqu'elle permet de définir le niveau d'asymétrie entre les partenaires, et son évolution au cours du temps qui se manifeste par des modifications sur l'assiette de contribution et de rétribution de chacun. Toute forme d'asymétrie est donc potentiellement une source de pouvoir dans la négociation pour le partenaire en position dominante. Dans une étude sur les joint-ventures entre les États-Unis et la Chine, A. Yan et B. Gray (1994) évaluent le pouvoir de négociation au regard de l'importance stratégique de l'alliance, de l'expertise, de la technologie et des connaissances commerciales. Ils argumentent sur le fait que le pouvoir de négociation augmente les marges de manœuvre de l'un des partenaires lui conférant ainsi la capacité à piloter la joint venture. Cette perspective est complétée par les travaux de G. Tinlot et C. Mothe (2005) qui introduisent également des variables contextuelles pour déterminer le pouvoir de négociation, en fonction de

l'importance stratégique de l'alliance (effet de prisme), de l'urgence (effet historique) et de l'incertitude relative aux comportements du partenaire (effet d'expérience).

La taille des partenaires est avancée comme une première variable d'asymétrie, affectant notamment le pouvoir de négociation dans l'alliance. Ainsi, un partenaire de grande taille, sur le plan des effectifs, des résultats financiers ou de l'envergure territoriale, disposera d'un patrimoine plus important et donc d'une influence plus grande dans l'alliance que des partenaires d'envergure plus faible. Dans ce type de situation, une alliance associant deux partenaires de taille différente, place le plus petit dans une position de dépendance unilatérale vis-à-vis du plus grand. Néanmoins, d'après K. Kalaighnam, V. Shankar et R.P. Varadarajan (2007), les petites entreprises ont intérêt à nouer des alliances avec de plus grandes entreprises afin de bénéficier d'une taille critique qu'elles ne possèdent pas, lorsqu'il s'agit par exemple d'augmenter la croissance des ventes ou de pénétrer de nouveaux marchés. Le caractère stratégique de l'alliance est donc plus accentué pour le partenaire de petite taille que pour celui de grande taille, ce qui se manifeste par un déséquilibre des forces et des atouts en défaveur du premier. Dans ce contexte, si l'écart de taille est trop important, le phénomène d'alliance tend à se rapprocher d'une situation très proche de l'externalisation, dans laquelle la petite firme « maître d'œuvre » perd son indépendance au détriment de la grande firme « maître d'ouvrage », ce qui tend à réduire les gains coopératifs issus de la mutualisation des ressources.

Le second facteur d'asymétrie repose justement sur la nature des ressources engagées par les partenaires. L'alliance repose sur une mutualisation des ressources tangibles (actifs physiques, actifs financiers, immobilisations) et des ressources intangibles (compétences, savoir-faire, réputation, notoriété de la marque, capital social). Certaines ressources intangibles, comme la culture de l'entreprise, le capital humain (expérience, jugement, intelligence, loyauté) et la réputation, permettent de détenir un avantage compétitif durable car elles sont protégées par des barrières de transfert (E. Fernandez, J.M. Montes, et C.J. Vazquez, 1999), en raison de leur caractère unique (spécialisé et non commercialisable) et supérieur (difficile à imiter ou à remplacer). La fidélité client, le savoir faire, les habiletés et compétences spécifiques, la localisation du site de production ou la réputation sont des exemples de ressources difficiles à transférer au moindre coût chez les concurrents (E. Fernandez, J.M. Montes, et C.J. Vazquez, 1999). L'alliance devient alors le seul moyen d'être associé aux bénéfices qu'elles procurent. De ce fait, chaque entreprise doit établir une alliance stratégique, en introduisant une forme de réciprocité dans les échanges, pour accéder aux actifs tangibles et intangibles dont elle dépend (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1994), et dont l'accès serait plus coûteux ou impossible par d'autres voies, en dehors du climat coopératif de l'alliance (K.R. Harrigan, 1986). Dans ces conditions, il existe un décalage dans la « valeur relative » des différentes ressources apportées par chaque partenaire. Ce décalage introduit de l'asymétrie dans le pouvoir de négociation et dans le niveau de dépendance de chaque partenaire. Le contrôle des ressources clés, non substituables, non imitables, par une

firme sur un marché donné est à l'origine du niveau élevé de son pouvoir de négociation dans l'alliance par rapport aux autres partenaires (T.K. Das et B.S. Teng, 2002).

Le troisième facteur d'asymétrie à prendre en compte dans cette revue de la littérature, porte sur l'importance stratégique de l'alliance : le caractère irremplaçable de l'alliance par une autre alliance, le caractère non substituable des actifs échangés durant l'alliance, le niveau de performance tribuataire des actifs échangés. Selon J. Pfeffer et G. Salancik (1978), plus le caractère stratégique d'une alliance est établie pour une entreprise, plus forte sera sa dépendance à l'égard de ses partenaires.

Tableau 1 : Synthèse sur les variables d'asymétrie

| | Les variables d'asymétrie | Mesure et Observations |
|---|---|--|
| K.R. Harrigan (1986) A. Mouline (2005) | La taille | La différence de taille entre les partenaires se mesure par deux manières : – soit par le rang dans la liste de toutes les entreprises mondiales (appartenance aux 25 premières entreprises ou au 100 premières entreprises dans le monde). – soit par le chiffre d'affaires et les bilans de l'entreprise. |
| A. Mouline (2005) E. Fernandez, J.M. Montes, et C.J. Vazquez, (1999) | L'importance des actifs échangés | L'importance des ressources tangibles ou intangibles est mesurée par trois variables : le niveau de la spécificité, la facilité d'accès à ces ressources et la valeur intrinsèque. L'importance des compétences se mesure par le niveau de savoir-faire, les méthodes de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires. |
| C. Mothe et G. Tinlot (2005) J. Pfeffer et G. Salancik (1978) | L'importance stratégique de l'alliance | L'importance stratégique de l'alliance est évaluée selon : – les barrières de transfert de l'alliance vers une autre alliance – le caractère non substituable des actifs échangés durant l'alliance – le degré de performance associé à l'alliance |
| T.C. Schelling, 1956 ; K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990 | Le degré d'urgence dans l'alliance | Le degré d'urgence est observé dans la priorité accordée à une alliance, en fonction du contexte historique de chaque partenaire |
| A. Yan et Gray, 1994 ; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997 | Le niveau d'incertitude dans l'alliance | L'incertitude dépend de l'expérience mutuelle et du degré de confiance entre les partenaires L'incertitude repose sur les alternatives dont chaque partenaire dispose pour sortir de l'alliance |

L'urgence de l'alliance est un quatrième facteur d'analyse à évoquer. Quand un partenaire est dans l'urgence de coopérer afin d'améliorer sa situation pour obtenir des résultats financiers ou commerciaux rapidement, il offre à l'autre partenaire

un avantage dans la relation. En effet, l'urgence éprouvée par l'un des partenaires le place dans une situation défavorable par rapport aux autres partenaires. Ces derniers vont pouvoir profiter de cette faiblesse pour renforcer leur pouvoir de négociation, en considérant que l'alliance est la seule opportunité de déploiement stratégique pour l'allié dans une situation irrévocable d'urgence (T.C. Schelling, 1956; K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990). Enfin, il convient de considérer un cinquième facteur d'analyse de l'asymétrie : le degré d'incertitude dans l'alliance. En effet, il existe une étroite corrélation entre l'incertitude ressentie par les partenaires et l'équilibre initial de leur pouvoir de négociation. L'imprévisibilité de la réaction du partenaire en raison du manque d'expérience peut augmenter le niveau de l'incertitude (A. Yan et B. Gray, 1994; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997). La multiplication des alternatives à une alliance représente une source majeure de réduction de l'incertitude ressentie par un partenaire vis-à-vis des autres. Cette opportunité offre une marge de manœuvre plus large et augmente le pouvoir de négociation. D'après K.R. Harrigan et W.H. Newman (1990), quand une entreprise est capable de supprimer ou de garder une ressource clé pour le bon déroulement d'une alliance, elle peut adopter un comportement imprévisible, et exiger des réalisations contraignantes, voire non profitables, de la part de ses partenaires. Dans la formation d'une alliance entre les partenaires, ces variables d'asymétrie (cf. tableau 1) conditionnent d'une certaine manière le choix d'une structure de gouvernance pour le partage des décisions (J.L. Lee, W.R. Chen, et C. Kao, 2003), ainsi que l'instauration d'un mode de management et de contrôle des tâches distribuées (A.C. Inkpen et W.B. Beamish, 1997). Dans le déroulement de l'alliance, elles sont à l'origine des déséquilibres qui se creusent dans le pouvoir de négociation (A. Yan et B. Gray, 1994) et dans la capacité d'apprentissage de chaque partenaire (Y.L. Doz, 1996). Ces points seront examinés dans le chapitre suivant.

3. Les formes d'asymétrie dans l'alliance

3.1. Asymétrie dans la structure de gouvernance

Une joint-venture internationale implique généralement la création d'une nouvelle entité spécifique formée par une compagnie étrangère et une entreprise locale pour l'exploitation des bénéfices mutuels issus de la collaboration. Le management de cette nouvelle entité par les partenaires internationaux illustre des formes d'asymétries à différents niveaux, dans les parts sociales détenues dans le capital, dans le pouvoir de contrôle et dans la contribution au bénéfice. L'asymétrie n'est pas toujours source de mauvaise gouvernance, bien au contraire. Pour certains auteurs, l'exercice d'un contrôle dominant dans la nouvelle entité, soit par

le partenaire étranger (A. Yan, 1998) soit par le partenaire local (S.H. Park et G.R. Ungson, 1997; A.B. Sim et A. Yunus, 1998; W.P. Beamish, 1985) est susceptible d'améliorer la stabilité de la relation partenariale. La domination d'un partenaire évite le syndrome du management bicéphale, source de retard ou d'incohérence dans les décisions collectives.

La domination de l'un des partenaires dans la structure de gouvernance résulte de la séparation entre le contrôle stratégique et opérationnel. Cette dichotomie est fréquemment observée dans les joint-ventures formées entre des entreprises de pays développée et des entreprises de pays en voie de développement. Par exemple, un partenaire international peut perdre sur le plan juridique la majorité de contrôle lors de la formation d'une joint-venture dans un pays en voie de développement, par contre, il peut négocier un pouvoir de décision majoritaire lorsqu'il s'agit d'exploiter ses propres ressources au sein de la joint-venture. La structure de gouvernance asymétrique est ainsi considérée comme le résultat de négociations multilatérales entre les associés, négociations encadrées par des règles juridiques et des contraintes économiques.

Sur ce dernier point, une entreprise ayant le pouvoir de retirer une ressource clé dans l'alliance, peut utiliser ce moyen pour accroître le niveau de dépendance de ses partenaires (J. Pfeffer, 1981). Cette situation de dépendance est créée de façon irrévocable, quand une firme contrôle unilatéralement une ressource clé ou un «input» irremplaçable pour le bon déroulement de l'alliance (G. Hamel, 1991).

Dans cette mesure, le partenaire qui introduit dans l'alliance des ressources tangibles irremplaçables, peut négocier avec succès la majorité du capital; par contre celui qui introduit des ressources intangibles cherche à détenir le pouvoir de décision dans le bon déroulement de l'activité. La plupart des ressources tangibles permettent ainsi d'exercer un contrôle stratégique dans l'alliance, alors que les ressources intangibles servent de levier pour exercer un contrôle opérationnel. En conservant l'accès aux ressources tangibles, l'un des partenaires domine l'alliance avec un fort pouvoir de négociation. Son intérêt stratégique consiste alors à maintenir un niveau d'asymétrie, en empêchant les autres partenaires d'acquiescer une position plus favorable. La nature des ressources détenues est donc une variable critique pour comprendre comment s'établit la forme de gouvernance au sein de l'alliance stratégique (L.L. Blodgett, 1991; K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990; D.J. Lecraw, 1984).

3.2. Asymétrie dans la capacité d'apprentissage

L'un des enjeux stratégiques de l'alliance résulte, notamment pour le partenaire dominé, dans l'apprentissage des méthodes de production et des connaissances techniques maîtrisées par le partenaire dominant. Les conditions initiales de la joint-venture évoluent quand les partenaires de la joint-venture se copient, se contrôlent mutuellement et entrent dans des cycles d'appren-

tissage mutuels (A.C. Inkpen, S.C. Currall, 2004). Durant ces cycles et processus d'apprentissage, les partenaires améliorent la compréhension sur la position compétitive, les forces et faiblesses, la culture de chacun et les objectifs stratégiques communs (A.C. Inkpen, S.C. Currall, 2004). L'apprentissage organisationnel est donc d'une grande importance; il permet de faire évoluer l'alliance comme un bien commun, par la recherche de l'efficacité, de l'équité et de l'adaptabilité (Y.L. Doz, 1996). Dans les alliances durables, les partenaires s'engagent ainsi dans des cycles d'apprentissage mutuel, caractérisés par un haut niveau de confiance, et une adaptation flexible.

Toutefois, même si cela est envisageable sur le plan théorique, il est rare que l'acquisition des connaissances s'établisse sur des bases parfaitement équilibrées et totalement équitables. D'après G. Hamel (1991), l'apprentissage est une source potentielle du pouvoir que chacun cherche à préserver. Ainsi, l'acquisition des connaissances clés par l'un des partenaires dominés peut réduire progressivement l'importance et la valeur de la contribution de l'autre partenaire, en brisant la relation de domination. Les connaissances et les compétences clés constituent des bénéfices individuels que le partenaire ne souhaite pas toujours partager collectivement (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004). L'acquisition des compétences et du savoir faire des partenaires peut aussi bien modifier l'intensité du pouvoir de négociation, que le niveau de dépendance. L'alliance est instrumentalisée. Elle devient un moyen non avoué, par des intentions cachées, d'internaliser les connaissances préalablement non disponibles à l'intérieur de l'organisation, et au moindre coût. L'apprentissage devient alors un déterminant clé du pouvoir de négociation au sein d'une joint venture (G. Hamel, 1991; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997; A. Yan, 1998). À ce sujet, d'après A. Yan et B. Gray (1994), au moment de la formation d'une joint-venture internationale, la contribution du partenaire local avec ses connaissances du marché local représente une valeur stratégique pour le partenaire global. Tant que l'apprentissage de ces spécificités locales n'est pas terminé, le partenaire global reste étroitement dépendant du partenaire local. À l'inverse, le partenaire local est souvent tributaire du partenaire global en ce qui concerne le transfert d'expertise technologique. Tant que le savoir-faire technologique n'a pas fait l'objet d'un apprentissage localement, le partenaire local reste étroitement dépendant du partenaire global disposant d'un « monopole » sur cette expertise technique.

D'après A. Yan et B. Gray (1994), l'acquisition des connaissances technologiques par le partenaire local est moins déstabilisante pour l'alliance que l'acquisition des connaissances spécifiques locales par le partenaire global. En effet, l'acquisition des connaissances locales permet au partenaire global de réduire son engagement dans la collaboration et de réduire son niveau de dépendance local. Dans la même optique A.C. Inkpen et S.C. Currall (2004) avancent que si un partenaire A acquiert de B des connaissances qui sont nécessaires pour la performance de la joint-venture, B doit contribuer par d'autres compétences valorisables et non imitables, sinon la perception de la valeur de la joint-venture par le partenaire A va être réduite (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004).

Dans ces conditions, la joint-venture devient stratégiquement moins importante selon W.P. Beamish, (1988). En conséquence, une forme d'équilibre dans le pouvoir de négociation des partenaires conditionne la stabilité de l'alliance stratégique. Nous allons examiner les formes de déséquilibre qui déstabilisent le pouvoir de négociation.

3.3. Asymétrie dans le pouvoir de négociation

L'alliance apparaît comme un lieu « idéal » d'affrontement entre les partenaires pour les objectifs, les apports respectifs, les modalités de mise en œuvre, le partage et l'appropriation des résultats, les méthodes de travail. Cet affrontement est basé sur des relations de pouvoir et de dépendance qui sont à l'origine de la dynamique de la collaboration entre les partenaires. R.M. Emerson (1962) définit le pouvoir comme la possibilité d'imposer sa volonté aux autres; le pouvoir de A sur B représente ainsi la capacité de A d'obtenir que B adopte un comportement particulier qu'il n'aurait pas adopté sans l'intervention de A. Le pouvoir naît pour l'essentiel des jeux d'intérêts croisés entre les firmes pour la réalisation de leurs objectifs (W.G. Astley et S.P. Sachdeva, 1984). Selon R.M. Emerson (1962), l'utilisation du pouvoir peut varier avec l'étendue de la coopération et l'engagement dans l'échange.

Dans une alliance qui lie contractuellement des entités indépendantes conservant leur autonomie et acceptant les modalités d'une coopération, le pouvoir est essentiellement un pouvoir de négociation. Au sein d'une alliance, le pouvoir de négociation de chaque partenaire est basé sur la position stratégique: la contribution par des ressources rares et irremplaçables dans la coopération (spécificité des ressources, facilité d'accès et la valeur intrinsèque), la structure opérationnelle (l'occupation des postes clés par les employés du partenaire dominant), la structure de la gouvernance (la représentation majoritaire dans le conseil d'administration ou le comité exécutif) et la structure légale (la représentation majoritaire dans le capital ou l'obtention d'une minorité de blocage, pour infléchir les décisions stratégiques). L'asymétrie des positions stratégiques explique l'asymétrie du pouvoir entre les partenaires impliqués dans l'alliance.

D'après A. Yan et B. Gray (1994) [cité par S.K. Muthusamy, M.A. White, 2006], les jeux de pouvoir découlent de la capacité à protéger ou à acquérir une position stratégique dominante dans l'alliance. Ainsi, un associé dispose d'une supériorité dans la négociation si l'alliance dépend en majorité de ses ressources ou compétences propres, et s'il devient impossible pour les autres associés de les remplacer à moindre coût, sans barrière de transfert technique ou juridique (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990, G. Hamel 1991).

Néanmoins, cette asymétrie dans le jeu d'influence peut évoluer sous l'effet de facteurs exogènes ou endogènes à l'alliance. Tout changement au niveau des variables d'asymétrie constituant aussi bien le pouvoir de l'un que la dépendance de l'autre dans une relation de coopération. Ainsi, un changement dans les

priorités stratégiques d'un allié peut soudainement rendre à ses yeux le partenariat moins essentiel et moins vital. Si le pouvoir de négociation d'un partenaire est fonction de la dépendance relative de l'autre, la réduction de cette dernière par l'apprentissage et l'internalisation des compétences clés peut accélérer l'augmentation de son pouvoir de négociation (G. Hamel, 1991). Un changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché peut aussi dévaluer la contribution d'un associé et réévaluer la contribution de l'autre (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990). Un changement rapide dans la technologie peut produire un effet semblable (K.R. Harrigan, 1985).

L'étude théorique des formes d'asymétrie, révèle que l'alliance est une construction sociale qui évolue principalement en fonction des capacités d'apprentissage et du pouvoir de négociation des partenaires. Cette construction sociale n'est pas toujours consensuelle. Elle masque bien souvent des intentions cachées et des conflits d'intérêts individuels qui peuvent conduire à une instabilité de l'alliance, et dans certains cas à sa rupture. D'après Y.L. Doz et G. Hamel [cité par K. Kalaighnam, V. Shankar, et R.P. Varadarajan, 2007], les alliances asymétriques sont instables par nature car elles renforcent l'asymétrie d'apprentissage. La façon de gérer cet équilibre instable sera examinée dans la suite de l'article.

4. Stabilité et instabilité de l'alliance

Paradoxalement, l'asymétrie entre les partenaires semble être un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, alors que l'égalité de traitement entre les partenaires sur une base « gagnant gagnant » par exemple, apparaît davantage comme une source d'instabilité et de déséquilibre dans les termes de la coopération. Plusieurs travaux de recherche évoquent à ce sujet le lien entre le partage du capital, le partage du contrôle des opérations, et le succès de la coopération (D.J. Lecraw, 1984). Dans la plupart de ces travaux, l'asymétrie est présentée comme un gage de développement durable de l'alliance. Ainsi lorsque l'un des partenaires tient une place minoritaire ou majoritaire dans le capital associé au projet d'alliance, celle-ci a tendance à être plus couronnée de succès que lorsque les associés possèdent des parts égales du capital. En effet, plus les partenaires se partagent les rôles d'une façon équivalente et interchangeable, et plus l'organisation du partenariat devient complexe et difficile à administrer collectivement avec l'apparition de conflits non résolus (P. Killing, 1988), à moins d'envisager la construction d'un réseau (C. Assens, A. Baroncelli, 2004) qui nécessite alors d'investir à long terme dans une relation de confiance, par du don contre don, pour tolérer l'ambiguïté de la rivalité au sein de l'alliance (C. Assens, 2002). En dehors d'une logique de réseau, les alliances qui sont structurées avec un partenaire dominant sont donc plus stables et davantage susceptibles de durer que celles pour lesquelles le pouvoir de direction et le management sont répartis à égalité entre les partenaires (P. Killing, 1983).

Un autre argument plaide en faveur de l'asymétrie comme source de stabilité dans l'alliance stratégique : la négociation des contreparties. Les partenaires se complaisent dans une relation d'asymétrie à partir du moment où ils peuvent négocier des contreparties. Ainsi, certaines entreprises peuvent utiliser leur pouvoir de négociation non pas pour augmenter leur part dans le capital, mais plutôt pour détenir le contrôle des opérations dans une filiale commune ou dans le projet collectif, afin de mieux protéger des atouts stratégiques spécifiques basés sur les ressources technologiques ou commerciales engagées. À l'inverse, les entreprises, détenant la majorité du capital, éprouvent l'ambition d'internaliser les avantages compétitifs des partenaires par un transfert accru de technologie ou de connaissances. Les attentes réciproques stabilisent ainsi l'alliance, dans une répartition asymétrique des tâches et des moyens de contrôle.

Dans ces conditions, l'alignement du pouvoir de négociation (A. Yan et B. Gray, 1994), ou la réduction du niveau de dépendance entre les partenaires, peuvent devenir des sources d'instabilité dans la coopération (A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997). Cette instabilité est aussi définie comme une réorganisation ou renégociation des contrats entre les partenaires, par une diminution des clivages ou des inégalités, ce qui à terme rend l'alliance moins attrayante pour chaque partenaire (i. e chaque partenaire devenant interchangeable par l'autre), avec une diminution du potentiel pour valoriser les synergies collectives (L.L. Blodgett, 1992).

Dans cette mesure, la capacité d'apprentissage des partenaires a une influence sur l'évolution de la coopération (Y.L. Doz, 1996). Quand les partenaires s'inscrivent dans une alliance basée sur des asymétries, les capacités d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles connaissances ou de compétences sont importantes pour le bon déroulement de l'activité. L'apprentissage croisé est en effet l'un des objectifs stratégiques qui motive l'alliance (Y.L. Doz, 1996 ; G. Hamel, 1991). Ainsi, tout changement résultant de l'apprentissage mutuel est synonyme soit d'une augmentation du pouvoir de négociation soit d'une réduction de la dépendance. Pour autant, si l'apprentissage conduit à une compétition accrue entre les partenaires par une harmonisation des différences, les enjeux individuels seront plus importants que les enjeux collectifs de l'alliance. Sur le plan individuel, l'acquisition des connaissances clés non disponibles au préalable par l'un des partenaires peut réduire l'importance stratégique de l'alliance aux yeux du partenaire acquéreur. Sur le plan collectif, la capacité de l'un des partenaires à acquérir les compétences des autres, peut accélérer la fin de l'alliance, par absence de synergie verticale (G. Hamel, 1991 ; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997). Par exemple, dans une joint-venture internationale, quand le partenaire global s'investit et acquiert les ressources et connaissances détenues auparavant par son partenaire local, la probabilité de l'instabilité augmente et permet généralement à la multinationale de transformer l'alliance en risque partagé sous forme de joint-venture, dans une filiale intégrée à 100 % au sein de la multinationale (A. Yan et B. Gray, 1994).

L'instabilité de l'alliance résulte donc d'un rééquilibrage du pouvoir de négociation (A. Yan et B. Gray, 1994) par un apprentissage

croisé des avantages compétitifs (G. Hamel, 1991 ; A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997), et dans le cadre d'une structure de gouvernance plus « démocratique », et plus complexe à gérer. L'asymétrie de l'alliance n'est donc pas toujours synonyme d'échec. De ce fait, le succès est lié à un équilibre dans l'asymétrie des positions entre les partenaires (T.K. Das et B.S. Teng, 2002 ; B. Blanchot, 2006) et l'échec à la remise en question de cet équilibre, par la recherche de positions plus symétriques dans l'alliance (Y.L. Doz, 1996). En conséquence, la recherche d'une plus grande stabilité dans la coopération, par l'harmonisation des pratiques et par des échanges croisés d'expérience, peut porter préjudice à la motivation des partenaires pour demeurer dans l'alliance. À l'inverse, l'instabilité de l'alliance peut inciter les partenaires à fournir davantage d'efforts pour s'adapter au changement, pour ajuster leurs intérêts vis-à-vis des autres partenaires, dans un contexte où les enjeux collectifs de l'alliance seront supérieurs aux enjeux individuels.

Conclusion

Les alliances stratégiques sont basées sur des relations asymétriques entre les partenaires, dans la contribution et dans le partage des fruits de la coopération. La taille ainsi que les ressources tangibles et intangibles détenues par les partenaires, ne sont pas interchangeables. Des différences existent également dans le pouvoir de négociation et dans le niveau de dépendance mutuelle (K.R. Harrigan, 1985).

L'asymétrie de taille des partenaires (C. Olivier, 1990) et de ressources engagées dans la coopération (A. Yan et B. Gray, 1994) permet de comprendre l'asymétrie dans la gouvernance de l'alliance (J.R. Lee, W.R. Chen et C. Kao, 2003), avec des inégalités de représentation dans la structure du capital et dans la structure de management (A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997). Cette asymétrie dans les ressources engagées par les partenaires influe également sur le pouvoir de négociation et sur le niveau de dépendance croisée des partenaires.

L'alliance apparaît ainsi comme une construction collective visant à valoriser les synergies, soit en réduisant l'écart de symétrie entre les partenaires, soit au contraire en creusant l'asymétrie par rapport aux conditions initiales (B. Blanchot, 2006).

L'évolution de l'asymétrie par les capacités d'apprentissage (Y.L. Doz, 1996), joue un rôle sur l'équilibre du pouvoir de négociation et sur le niveau de dépendance, entraînant parfois des conséquences néfastes pour l'intérêt général de la coopération. Par exemple, A.C. Inkpen et W.P. Beamish, (1997) expliquent que la réduction du niveau d'asymétrie entre les alliés provoque l'instabilité de l'alliance, car elle oriente la coordination et le contrôle vers un mode de fonctionnement plus complexe et plus difficile à maîtriser de façon collective, à l'image de l'autogestion (F. Cherié, F. Le Roy et J.L. Rastoin, 2007). Or, ce processus de diminution de l'asymétrie peut se produire lors des cycles d'apprentissage fondés sur le transfert tacite ou explicite des connaissances, des compétences, ou de l'expertise, d'un partenaire à l'autre. Individuellement, ce transfert satisfait les objectifs initiaux des partenaires, en leur permettant d'acquérir, en fonction de leurs capacités respectives, le savoir-faire et les connaissances qui

leur faisaient défaut. Collectivement, il appauvrit la diversité des actifs échangés et réduit le niveau de dépendance entre les partenaires. L'alliance perd alors son intérêt stratégique (A.C. Inkpen et W.P. Beamish, 1997).

Paradoxalement, l'alliance évolue grâce aux capacités d'apprentissage individuel et au transfert de ressources entre les partenaires. Or ces capacités individuelles représentent une source d'instabilité collective (Y.L. Doz, 1996), car elles introduisent un déséquilibre dans la logique d'interdépendance, avec le risque que l'intérêt individuel ne devienne prédominant sur l'intérêt général, provoquant à terme la fin de la coopération (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990 ; A. Yan et B. Gray, 1994).

Cette revue théorique offre de nombreuses pistes de recherche à explorer dans le cadre d'une étude empirique, au cours de laquelle il s'agirait d'observer par exemple la dynamique de plusieurs alliances asymétriques, afin d'examiner si dans la pratique, la réduction du niveau d'asymétrie conduit à l'échec, ou à l'inverse si la préservation ou l'accentuation des déséquilibres entre les partenaires favorisent le succès et la longévité de l'alliance, comme le résume le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Les alliances stratégiques entre A et B

| | Partenaire A – dominant | Partenaire A – dominé |
|-------------------------|---|---|
| Partenaire B – dominant | Alliance symétrique non durable (conflits et rivalités) | Alliance asymétrique durable (capacités d'apprentissage croisé) |
| Partenaire B – dominé | Alliance asymétrique durable (synergies de dépendance mutuelle) | Alliance symétrique non durable (complexité de l'autogestion) |

Bibliographie

- Assens C., Baroncelli A (2004), Marché, Réseau, Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, 43-55.
- Assens C. (2002), La concurrence interne : sélection naturelle ou non sens économique, in Le Roy F. (Éd.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Éditions Vuibert, 83-101.
- Astley.W.G., Sachdeva.S.P, (1984), Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review*, vol. 9, 104-113.
- Axelrod, R., (1980), « Effective Choice in the Prisoner's Dilemma », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 24, n° 1, 120-136.
- Beamish, P.W., (1985), « The Characteristics of Joint-Venture Performance in Developed and developing Countries », *Columbia Journal of World Business*, n° 3, 9-13.
- Beamish, P.W., (1988), *Multinational Joint Ventures in developing countries*. London : Rautledge.
- Blanchot B., (2006), « Qu'est-ce qu'un manager d'alliances ? », Cahier de recherche n° 2006.3, Université Paris-Dauphine.
- Blodgett L.L., (1991), « Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, 20,63-78.
- Blodgett L.L., (1992), « Factors in instability of international joint venture : An event history analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 3, 475-481.

- Buckley P.J., Casson M., (1996), « An economic model of International Joint Venture Strategy », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 849-876.
- Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., (2005), « Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération ». *Management international*, vol. 10, 1-5.
- Cheriet F., Le Roy F., Rastoin J.-L., (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée », dans *les Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin.
- Chen H., Chen T.J., (2002), « Asymmetric strategic alliances A network view », *Journal of Business Research*, 1007-1013.
- Das T.K., Teng B.S., (2002), « A social exchange theory of strategic alliances », in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, International business and management, chapitre 18.
- Doz Y.L., (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 55-83.
- Donada C., Nogatchewsky G., (2005), « Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? », *Management International*, vol., 10, 63-74.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (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.
- Emerson R.M., (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, 31-41.
- Fernandez E., Montes J.-M., Vazquez C.J., (1999), « Typology and Strategic analysis of intangible resources : A resource-based approach », *University of Oviedo, Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Economics, Avenida del Cristo S/N, Oviedo- 33006*.
- Garrette B., Dussauge P., Mitchell W., (1993), « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », *Revue Française de Gestion*, 201-220.
- Garrette B., Dussauge P., (1997), « Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms », *Studies of Management and Organization*, vol. 2, 104-126.
- Garrette B., (1997), « Alliances et partenariats vingt ans après », *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août, 64-67.
- Glaister K. W., Buckley P.J., (1996), « Strategic Motives For International Alliance Formation », *Journal of Management Studies*, vol. 33, 301-332.
- Hamel G., (1991), « Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 83-103.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., (1994), « Competing for the future », *Havard Business Scholl Press*, Boston.
- Hagedoorn J., Rajneesh Narula, (1995), « Choosing Organisational Modes of Strategic Technology Partnering : International and Sectoral Differences », *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 255-284.
- Hagedoorn J., (1993), « Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, vol. 14, 371-385.
- Haloul R., (2006) Réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir Microsoft et les navigateurs Internet *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 220-221, 95-106 DOI : 10.1051/larsg : 2006043
- Harrigan K.R., (1985), *Strategic for joint ventures*. Lexington, Mass : Lexington Books.
- Harrigan K.R., (1986), *Managing for joint venture success*, Lexington, MA, Books.
- Harrigan K.R., (1988), « Strategic Alliances and Partner Asymmetries », *Management International Review*, vol 28, 53-72.
- Harrigan K.R., Newman W. H., (1990), « Bases of Interorganization Co-operation : Propensity, Power, Persistence », *Journal of Management Studies*, vol.27, 417-431.
- Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), « Knowledge, Bargaining power, and the instability of international joint venture », *The Academy Management Review*, vol. 22, 177-202.
- Inkpen A.C., Currell S.C., (2004), « The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 15, 586-599.
- Killing P., (1983), *Strategic for joint venture success*. New York : Praeger.
- Killing P., (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », In Contractor, F.J and Lorange, R., (eds), *Cooperative Strategic in International Business*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Kalaighnam K., Shankar V., Varadarajan R.P., (2007), « Asymmetric New Product Development Alliance : Win-Win or Win-Lose Partnership ? » *Management Science*, vol. 53, 357-374.
- Lee J.R., Chen W.R., Kao C., (2003), « Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture : an empirical investigation », *Journal of Business Research*, vol 56, 815-828.
- Lecraw D.J., (1984), « Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transaction Corporations in Developing Countries », *Journal of International Business studies*, vol. 15, n° 1, 27-43.
- Massimo G, Colombo C. (2003), « Alliance Form : A Test of The Contractual and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 24, 1209-1229.
- Mouline A, (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications », *Management international*, vol. 10, 75-87.
- Muthusamy S.K., White M. A (2006), « Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance », *Journal of Business Research*, vol. 59, 811-819.
- Olivier C., (1990), « Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, 241-265.
- Osborn. R.N., Baughn C., (1990), « Forms of Interorganizational Governance For Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 33, 503-519.
- Park S.H., Ungson G.R., (1997), « The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution », *The Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 279-307.
- Pfeffer J., Nowak Ph., (1976), « Joint Ventures and inter-organizational inter dependence », *Administration Science Quarterly*, vol. 21, 398-418.
- Pfeffer J., Salancik G., (1978) *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row.
- Pfeffer J., (1981), *Power in the organizations*, Pitman Pub.
- Schelling T.C., (1956), « An essay on Bargaining », *The American Economic Review*, vol XLVI, 281-306.
- Sim A.B., Yunus A., (1998), « Performance of international joint ventures from developing and developed countries : An empirical study in developing country context », *Journal of World Business*, vol. 33, n° 4, 357-377.
- Tinlot G., (2004), « Rapports de Forces entre Partenaires et Architecture des Alliances Stratégiques », dans *les actes de la XIIIème conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine 2,3 et 4 juin.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault », *Management International*, vol. 10, 31-49.
- Williamson O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press.
- Yan A., Zeng M., (1999), « International Joint Venture instability : a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research », *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 2, 397-414.
- Yan A., Gray B., (1994), « Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture : A comparative case study », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, 1478-1517.
- Yan A., (1998), « Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Venture », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4 773-795.