



L'effet des réseaux d'affaires dans formation d'un partenariat interfirmes asymétrique

Serge EDOUARD

Maître de conférences en sciences de gestion

IUP-MIAGE, Université Paris Sud 11– PESOR

Bâtiment 334

15, rue Georges Clémenceau

91405 Orsay

edouard@isi.u-psud.fr

Joëlle SURPLY

PRAG en sciences de gestion

IUFM de Versailles – PESOR

26, avenue Léon Jouhaux

92160 ANTONY

Joelle.Surply@wanadoo.fr

En quoi l'appartenance à un réseau d'affaires favorise-t-elle le choix stratégique de deux entreprises de s'engager dans un partenariat industriel et améliore sa performance ? Cette question, certes large, est examinée au niveau de la stratégie de pénétration d'un marché émergent par une firme multinationale. Une première partie établit un certain nombre de propositions qui sont ensuite examinées, dans une seconde partie, au regard de trois études de cas de partenariats asymétriques, entre une firme française et une firme libanaise. Il ressort que, si l'appartenance à un même réseau d'affaires facilite le choix et l'engagement dans de tels partenariats asymétriques, où les compétences clés sont détenues par la firme multinationale, un certain nombre de biais stratégiques peuvent être observés, comme par exemple un excès de confiance. Il n'y a donc pas de relation systématique entre la performance de l'alliance et l'appartenance préalable à un réseau d'affaires.

Mots clés : biais stratégiques, compétences techniques et managériales, confiance, performance, réseau d'affaires, partenariats asymétriques

Comment expliquer la formation des partenariats interfirmes à partir des relations "professionnelles" des partenaires ? Cette question a été négligée par la théorie économique de la firme et la littérature en management stratégique. En général, elles préfèrent identifier les fondements économiques des alliances : contournement de la concurrence, gains d'efficacité, économies d'échelle et de gamme, complémentarités des facteurs de production, capacité d'innovation, etc. Il y a donc tout un effort à entreprendre pour identifier les fondements relationnels et institutionnels des formes organisationnelles de la coopération industrielle (Voisin *et al.*, 2000). En même temps que d'établir les bien-fondés économiques d'une alliance, il convient aussi d'explicitier l'origine extra économique des liens coopératifs. Cette question de l'appariement inter-organisationnel suppose qu'on s'interroge sur les facteurs qui ont favorisé la rencontre entre deux ou plusieurs firmes en vue de partager des ressources et compétences pour réaliser des activités en commun. En particulier, on examinera l'incidence que peut avoir un passé commun de relations d'affaires entre des entreprises sur leur décision de s'allier et sur la performance de ce partenariat.

La première réponse avancée à la question de l'appariement inter-organisationnel, fournie par la micro-économie standard, repose sur l'anonymat des relations de marché et sur une conception des contrats de partenariat comme une "marche au hasard". D'un côté, l'approche en termes de marchés régis par appariement définit un ensemble d'entreprises complémentaires visant à signer des contrats de long terme dans un contexte de symétrie de l'information. L'appariement interfirmes se réalise au hasard entre des entités qui exploitent des complémentarités productives ou technologiques. De l'autre, en tenant compte des asymétries d'information, on considère le marché comme un processus d'expérimentation, où la rencontre est le résultat d'un mécanisme de *matching* suivant lequel le contrat dépend de la révélation progressive des préférences et des techniques de production de chaque partenaire lors de l'interaction¹. Dans cette perspective, l'analyse de l'alliance se limite à l'étude de la relation dyadique et il n'est alors pas utile d'explorer la structure sociale des interactions antérieures.

¹ Dans cette seconde version, l'interaction, ou l'appariement, est assimilée à un processus et non plus à un moment instantané.

La seconde réponse, socio-économique, situe le contrat de partenariat dans la structure sociale initiale des partenaires. L'alliance est le fruit de conditions initiales spécifiques et favorables, et se caractérise par une double propriété de dépendance forte au passé (*past-dependence*) et au contexte rencontré (*path-dependence*). En particulier, elle se distingue de l'approche économique par deux hypothèses. 1) Elle considère que la rencontre n'est pas une question de hasard : la probabilité de l'alliance est d'autant plus élevée que les partenaires potentiels appartiennent au même réseau d'affaires. 2) L'information sur le partenaire ne se révèle pas seulement lors de l'interaction partenariale mais à travers d'autres médiations qui donnent à la relation une antériorité (réputation sociale, confiance *a priori*, recommandations directes et indirectes, etc.). L'objet de l'analyse ne peut plus se contenter de la relation dyadique, mais doit comprendre aussi le réseau d'affaires.

Ce cadre d'analyse semble essentiel pour comprendre en particulier la formation des partenariats asymétriques, entre une firme multinationale propriétaire d'un avantage concurrentiel qu'elle cherche à exploiter sur un marché émergent et une firme locale visant à acquérir des compétences techniques et managériales qui lui permettraient d'accéder aux marchés internationaux. Dans l'approche économique des marchés régis par appariement, cette asymétrie dans les ressources et compétences éloigne d'autant les partenaires potentiels et réduit la probabilité d'appariement. En effet, elle induit des asymétries d'information fortes :

- i) Situations de sélection adverse : d'un côté, la firme locale ignore les connaissances techniques et organisationnelles que possède la firme multinationale ; de l'autre, la firme multinationale ignore les connaissances contextuelles dont dispose la firme locale du marché émergent.
- ii) Situations d'aléa de moralité liées à des incertitudes sur la conduite stratégique de chacun des partenaires, les objectifs et les cultures (nationales et d'entreprise) étant différents.

Cet article s'appuiera en particulier sur une étude exploratoire des partenariats entre firmes multinationales françaises et firmes libanaises sur le marché libanais. Il s'agira d'évaluer, à partir de trois études de cas, les effets de l'appartenance à un même réseau d'affaires sur la conclusion d'un accord de partenariat industriel et sur sa performance. Nous mettrons en évidence l'existence de biais stratégiques associés à cette appartenance à un réseau d'affaires partagé.

1. Réseaux d'affaires et management stratégique des alliances

Cette première partie cherche à identifier l'apport du concept de réseau d'affaires, notamment avancé par la sociologie économique – Granovetter (1995) parle de "groupes d'affaires" –, pour comprendre les dimensions stratégique et organisationnelle des partenariats interentreprises. Pour Todeva (2000), les réseaux d'affaires s'identifient souvent à l'ensemble des firmes participant à une même chaîne d'acheteurs-vendeurs. Ces interconnexions facilitent des transactions répétitives et des échanges d'informations. Un réseau d'affaires est *l'ensemble des organisations qui ont établi et mené à bien au moins une fois une transaction professionnelle*. Par transaction professionnelle, on entend une gamme variée d'opérations économiques entre entreprises : contrats d'achat-vente, contrats de long terme, contrats de partenariat. Notre propos consistera à établir un certain nombre d'hypothèses en partant d'un découpage en termes de cycle de vie de l'alliance afin de mesurer les effets théoriques des réseaux d'affaires à chacune de ses étapes². Notre cadre d'analyse est celui des partenariats asymétriques en matière de dotations de compétences entre une firme multinationale et une entreprise locale d'un pays émergent ou en développement.

1.1. Etape 1. Les réseaux d'affaires dans la décision de coopérer

La pénétration d'un marché émergent par une firme multinationale peut s'opérer selon différentes modalités stratégiques : la stratégie d'exportation ne nécessitant localement qu'une agence ou un bureau de représentation ; des contrats marchands de long terme telles la franchise, la licence, la sous-traitance ; des alliances contractuelles en matière de R&D, de

² Il existe une tradition analytique en management stratégique qui consiste à repérer les différentes phases du cycle de vie d'une alliance afin d'en évaluer l'influence de telle variable ou de mettre en évidence tel phénomène. Par exemple, pour Kogut (1988), il s'agit d'expliquer la formation des *joint-ventures*, le transfert de connaissances et leur instabilité finale. Jolly (2001), de son côté, repère les différents modes de management et les orientations stratégiques que les partenaires doivent prendre en fonction de la période de l'alliance. Pour Llerana, Matt et Wolff (2000), cette analyse en termes de cycle de vie leur permet d'identifier des phases alternant création et allocation des ressources.

production, de commercialisation ; une prise de participation dans une entreprise locale ; la constitution d'une *joint-venture* ; ou la constitution d'une filiale détenue à 100%, soit par acquisition d'une entreprise existante, soit par création *ex nihilo* d'un établissement. Dans une vision très large, la coopération industrielle peut prendre place au sein de tout contrat volontaire entre entreprises juridiquement indépendantes. Elle peut donc reposer sur des contrats de long terme, des alliances contractuelles, des prises de participation croisées ou non, des co-entreprises. Elle associe potentiellement des contrôles (1) relationnels fondés sur la confiance, (2) contractuels fondés sur des clauses juridiques et le recours possible à la loi et à des tribunaux, (3) capitalistiques à travers une prise de participation majoritaire et les droits de vote associés et (4) managériaux par l'envoi d'expatriés, l'intégration des systèmes d'information, les programmes de formation, etc. Ces formes de contrôle, plutôt que de s'exclure, se complètent souvent en fonction du contexte interne et externe de l'alliance.

Geringer (1988) distingue deux types de critères de sélection d'un partenaire : (1) les critères fondés sur la nature des activités (complémentarité des capacités de production, des techniques, des connaissances, des conditions de marchés, etc.) et (2) les critères axés sur la qualité du partenaire (réputation, expérience internationale en matière de partenariat, capacité de survie, implantation sur le marché local, réseau commercial et relations politiques, motivation pour le projet d'alliance, etc.). Il ressort que les firmes multinationales, lorsqu'elles s'engagent dans des alliances asymétriques, privilégient les critères fondés sur la qualité intrinsèque de la firme locale (Arino *et al.*, 1997 ; Tatoglu, 2000). En partant du principe que le partenaire local ne dispose que de faibles capacités complémentaires, la firme multinationale espère compenser cette asymétrie par un potentiel important, fondé sur une évaluation de l'engagement et de la motivation à partir de données subjectives telles la réputation, la crédibilité, le comportement lors des négociations, etc. Or, ces dimensions sont plus difficiles à évaluer que les critères d'activité plus objectifs. Cette difficulté est d'autant plus accentuée que les firmes locales n'ont parfois qu'une visibilité locale. La firme multinationale aura donc comme stratégie un processus d'engagement dans l'alliance étalé dans le temps, afin que son partenaire lui révèle ses préférences. Par exemple, cela peut prendre la forme de négociations durables,

du choix initial d'une structure de gouvernance flexible et contractuelle (contrat implicite, franchise) avant une intégration plus poussée de nature organisationnelle et capitalistique.

Il va sans dire que l'appartenance à un réseau d'affaires, où la fiabilité et la réputation du partenaire ont déjà été testées, soit directement lors de relations interfirmes antérieures, soit indirectement par recommandation, économise des coûts d'appariement entre entreprises asymétriques. Gulati (1995) montre ainsi que la probabilité de s'allier s'accroît en fonction (1) du nombre des alliances passées entre les deux entreprises – selon une courbe en U inversée – et (2) l'existence d'une tierce partie commune aux deux entreprises, un client ou un fournisseur par exemple. Ces deux variables, éléments essentiels de la constitution d'un réseau d'affaires, font que ce dernier constitue une source d'information de qualité, venant réduire les risques d'aléa de moralité et de sélection adverse, sur la capacité future du partenaire à coopérer. Elles fondent la confiance *a priori* de la relation, faisant du choix partenarial une décision stratégique préférable aux autres modes de pénétration d'un marché émergent³.

Ce choix stratégique ne relève donc pas de l'optimalité, au sens de la micro-économie standard, mais bien d'une planification stratégique procédurale au sens de Herbert Simon : la firme multinationale ne réalise pas pour toutes les alternatives stratégiques le calcul coûts / bénéfiques, mais opte pour l'alternative qui réunit immédiatement les meilleures conditions. Parce que la qualité coopérative de chacun des partenaires remplit une propriété de *common knowledge* au sein du réseau d'affaires, la coordination partenariale est facilitée relativement à d'autres modes de coordination. Cette propriété de *common knowledge* résout le dilemme de la coopération interfirmes – de type dilemme du prisonnier – où, dans la relation partenariale sans construit préalable, celle-ci produit des incitations et des opportunités à jouer opportuniste pour chaque firme. Il faut donc introduire des mécanismes d'incitation – contractuels, relationnels, organisationnels – afin d'assurer un engagement coopératif durable. Blumberg (2001) identifie un mécanisme de substitution entre les engagements contractuels et la confiance générée par l'encastrement temporel et social des entreprises partenaires. Il

³ En même temps, la fréquence des relations d'affaires entre deux entreprises épuise à terme les opportunités de nouvelles affaires, d'où la forme en n de la courbe.

montre ainsi que plus les entreprises sont encastrées durablement dans un même réseau social, moins elles auront recours à des dispositifs contractuels d'incitations afin d'assurer la qualité de la coopération. En d'autres termes, l'appartenance à un réseau d'affaires devrait venir réduire les coûts de coordination conjointe (des coûts de transaction tels les mécanismes de contrôle formels et des coûts d'agence) en bénéficiant de formes informelles de contrôle de type confiance *a priori* et risque de perte de réputation, voire d'exclusion du réseau fournisseur d'opportunités de marché.

Proposition 1. L'appartenance conjointe à un réseau d'affaires favorise le choix de la stratégie de partenariat au détriment d'autres modalités stratégiques et organisationnelles de pénétration d'un marché émergent.

1.2. Etape 2. Capital social partagé et négociation

Une fois la décision stratégique de coopérer prise intervient la phase de négociation entre les entreprises. Le processus de négociation est influencé par le contexte social des intervenants, leur capital social⁴, même si les effets des réseaux sociaux sur ce processus ont été largement négligés par la littérature (Foster, 2001). L'essentiel de la littérature sur la négociation interentreprises s'est concentrée sur le processus de négociation au sein de la relation dyadique sans intégrer la nature des liens sociaux préexistants. Il s'agit d'identifier précisément les effets de tels réseaux d'affaires sur le processus de négociation.

1.2.1. *L'existence d'un capital social relationnel : une négociation interfirmes intégrative plutôt que distributive*

⁴ Comme le note Walkowiak (2003), les significations économiques de la notion de capital social sont multiples : micro-économique (Bourdieu), méso-économique (Coleman) et macro-économique (Putnam). Nous reprenons simplement ici celle de Bourdieu (1980, p. 2) pour qui "le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance".

La première conséquence porte sur la nature même de la négociation. La théorie de la négociation⁵ distingue classiquement, à la suite de Walton et McKersie (1965), la négociation distributive de la négociation intégrative. La **négociation distributive** s'inscrit dans un contexte de divergence des intérêts des partenaires visant à se partager un gain donné (jeu à somme nulle). Afin de maximiser sa part, chaque entreprise est incitée à jouer opportuniste à un moment donné du jeu de la négociation, empêchant ainsi toute résolution du dilemme du prisonnier. La solution, à la suite de Schelling (1960) est l'émergence de points focaux afin que le processus de négociation converge vers un équilibre de partage. Ce point d'équilibre est nécessairement un point intermédiaire entre la cible initiale (l'objectif de l'entreprise) et le point de résistance, ou point de rupture de son engagement dans la négociation en deçà duquel elle ne peut plus rien concéder. Le processus de négociation est donc conçu comme un processus de marchandage (*bargaining*) durant lequel s'opèrent des échanges d'information. Cependant, le point cible et le point de rupture restent inconnus pour autrui. Il s'inscrit donc dans un contexte d'asymétrie d'information permettant autant de stratégies individuelles tels que le bluff, le mensonge, la crise, le conflit, etc. Ici, chaque entreprise arrive dans le processus de négociation avec des attitudes négatives. A l'opposé, la **négociation intégrative** a pour fonction l'atteinte d'objectifs collectifs, suivant des intérêts convergents ou complémentaires. Ici, les attitudes sont positives : coopération, persuasion, confiance réciproque, recherche d'une solution mutuellement acceptable. L'échange d'informations ne repose pas sur la dissimulation mais sur l'émergence d'une connaissance commune. Le jeu de la négociation est un jeu à somme positive de type "gagnant-gagnant". Le processus décisionnel – reconnaissance et définition du problème, recherche de solutions, étude des conséquences, prise de décision – est collectif et non individuel, chacun de son côté.

Au regard de ces deux extrêmes, si la plupart des négociations portent à la fois sur la création et la répartition de la valeur, il va s'en dire que, dans le cas où la logique intégrative l'emporte sur la logique distributive, la création de valeur résout les difficultés liées à sa répartition. Mieux vaut répartir l'abondance que la pénurie. Il nous semble alors que l'appartenance à un même réseau d'affaires fait que la logique intégrative devrait dominer la

⁵ Pour une introduction en français, se reporter à Bourque et Thuderoz (2002).

logique distributive. Les éléments favorables à l'opportunisme disparaissent par l'existence d'une confiance *a priori*. Ainsi, pour Granovetter (1992 ; cité par Walkowiak, 2003), la probabilité d'un comportement de confiance "explique la préférence qu'ont, de manière répandue tous les acteurs économiques, à traiter avec des individus avec qui ils ont déjà traité auparavant. L'information sur de tels partenaires est peu coûteuse, détaillée et probablement précise. Continuer une relation offre une incitation à la confiance de sorte à encourager les transactions futures". Le réseau intervient comme un dispositif institutionnel de révélation de l'information fondée sur les expériences de travail ensemble passées, directement ou indirectement, il apparaît comme un mécanisme d'assurance hors marché contre le risque d'aléa de moralité, de sélection adverse ou d'opportunisme⁶.

Proposition 2. Le partage d'un capital social relationnel favorise une négociation de nature intégrative (création de valeur) au détriment d'une négociation distributive (protection et répartition de la valeur).

1.2.2. *Le risque de biais stratégique*

On peut cependant souligner les risques liés au partage d'un même capital social, au-delà des bénéfices fiduciaires et informationnels qu'il induit. La théorie de la négociation interpersonnelle a mis en évidence l'existence de biais cognitifs (Tverski et Kahneman, 1981). En premier lieu, le premier biais identifié à travers les études expérimentales concerne l'*aversion à l'égard de la perte*. Les individus semblent plus affectés par un échec (perte de -10) que par un gain en valeur absolue identique (gain de +10) par rapport à une situation de *statu quo* (0). En second lieu, un second biais concerne l'*excès de confiance* : l'existence d'une zone d'accord potentiellement positive, l'expérience passée, l'appartenance à un même réseau social, le partage des mêmes règles du jeu et des mêmes valeurs conduisent les individus à réduire leur vigilance.

⁶ La théorie des jeux non coopérative a ainsi montré que l'une des solutions coopératives au dilemme du prisonnier consiste en l'appartenance à un groupe et que la coopération est d'autant plus durable que ce groupe est homogène.

On peut généraliser ces observations aux négociations interfirmes. Il s'agit alors de mettre en évidence le risque de biais stratégiques. Il existe bel et bien un **biais stratégique d'excès de confiance**, généré soit par des réussites passées, soit par l'appartenance à une même structure réticulaire de partage d'expériences, d'opportunités, de connaissances et d'informations. Concrètement, cet excès de confiance se traduit par une évaluation insuffisante des critères de qualité du partenaire. Dit autrement, l'existence d'un capital social relationnel partagé influe sur les représentations des acteurs dans la négociation du partenariat : définition des objectifs, investissements, périmètre d'activités, choix de la structure de gouvernance, etc. Cela implique que des expériences partenariales passées réussies atténueront la vigilance lors de la négociation des entreprises par rapport à des expériences directes ou indirectes ayant échouées. Cela implique également un raccourcissement du délai de la négociation et un échange d'informations plus limité.

Proposition 3. L'existence d'un capital social relationnel partagé génère un biais stratégique d'excès de confiance lors de la négociation qui peut venir ultérieurement fragiliser le partenariat.

1.3. Etape 3. Mise en œuvre : les accords de coopération comme contrats relationnels

Le déploiement de la stratégie partenariale s'appuie sur un contrat d'alliance qui définit, à travers une structure de gouvernance – les règles du jeu partenarial –, l'ensemble des obligations réciproques en termes de répartition des tâches, d'objectifs opérationnels et stratégiques, de ressources et de compétences mises en commun, de partage des gains, etc. De ce contrat découle une organisation opérationnelle de l'alliance. Il s'agit de la question du management au quotidien du partenariat.

Lorsque le contrat de partenariat émerge d'un contexte réticulaire, il ne doit plus être décrit comme un contrat à long terme plus ou moins complet, où l'engagement informationnel

de chacun est constamment évalué, mais plus en termes de **contrat relationnel** où toutes les obligations des parties prenantes en fonction des états de la nature ne sont pas intentionnellement précisées *ex ante*. Il définit un processus général de renégociations périodiques pour ajuster les termes de l'accord partenarial (Goldberg, 1976). Comme le remarquaient déjà Beale et Dougdale (1975), lorsque les personnes et les entreprises se connaissent, il n'est plus nécessaire de rédiger des contrats. La théorie suggère que l'efficacité du contrat relationnel ne dépend pas seulement de la structure de la relation, que reflète le type de contrat en vigueur en termes de contrôles et d'échanges, mais surtout du processus par lequel la relation est managée (Zaheer et Venkatraman, 1995). En d'autres termes, cette flexibilité opérationnelle doit être organisée à travers la multiplication des espaces d'échanges et de négociation, par exemple avec un comité de pilotage de l'alliance, des réunions aux niveaux opérationnels régulières, des programmes de formation, des séminaires de réflexion, etc. Cette confiance *a priori* héritée du réseau d'affaires doit être transformée en confiance interpersonnelle et organisationnelle au sein de l'alliance afin de rendre prédictible des actions d'autrui – Jeffries et Reed (2000) parlent à ce sujet de "cohésion relationnelle".

Ainsi, les réseaux d'affaires peuvent-ils faciliter l'émergence des contrats relationnels en s'appuyant sur des références déjà reconnues par les parties prenantes. Il est alors plus facile, dans le périmètre des activités communes aux partenaires, d'une part, de définir le projet opérationnel commun, d'opérer des rapprochements autour de pratiques ; et, d'autre part, il est aussi possible de mieux comprendre, voire d'accepter des divergences qui peuvent concerner, par exemple, les systèmes d'incitation et de contrôle, l'autonomie des salariés, leur recrutement. Le contrat relationnel conduit ainsi à un recouvrement partiel du fonctionnement des activités, encadré à la fois par un accord formel et des éléments tacites, portant sur l'objectif et les contributions de chacun, les contraintes majeures de délai, d'investissement, les conditions de répartition de la valeur créée. Même si un contrat relationnel peut se construire indépendamment du réseau, avec les différentes parties prenantes impliquées dans la coopération, le réseau d'affaires permet de gagner du temps, de réduire l'incertitude, par l'existence préalable d'un cadre de référence, du moins en partie, partagé. Il n'exonère

cependant pas de l'analyse diagnostique sur les ressources du partenaire et sa volonté de coopérer.

De manière paradoxale, les contrats relationnels assurent donc à la fois la stabilité du partenariat et la flexibilité requise pour garantir la pertinence de l'action dans la relation d'interdépendance. Ils y parviennent par la **production de confiance**, nécessaire pour ajuster les comportements, inventer des solutions nouvelles, mais pas de n'importe quelle confiance. La classification de Sako (1991) a le mérite d'offrir une définition globale tout en soulignant la diversité des formes de la confiance :

- (i) La *confiance de nature contractuelle* ("contractual-based trust") émerge de tout accord formel ou informel, écrit ou oral. Elle s'entend alors comme une anticipation que l'autre partie respectera la parole donnée.
- (ii) La *confiance fondée sur les compétences professionnelles* ("competence-based trust") s'assimile à une anticipation que chaque partie cherchera à être professionnellement performante dans l'engagement coopératif.
- (iii) La *confiance affective* ("goodwill-based trust") ou "confiance relationnelle" pour Rousseau *et al.* (1998) dérive de la répétition des interactions et repose sur l'émergence d'émotions. Ce processus "non égotistique" conduit à l'émergence d'une identité collective unique que formerait l'alliance. Elle contribue à assurer la cohérence de l'action, dans la durée, en répondant "à des attentes positives des intentions ou des comportements mutuels".

La confiance exige la durée pour comprendre la "vision du monde" du partenaire, composer un périmètre "d'acceptabilité" partagé. La construction de la confiance apparaît comme un phénomène qui se développe ou s'étirole en même temps que les partenaires agissent ensemble. La soumission aux dispositifs formels de contrôle, tel le reporting, peut être considérée comme preuve de bonne foi et alimente la confiance.

Proposition 4. L'appartenance à un réseau d'affaires conduit à un mode de fonctionnement de l'alliance plus informel de type contrat relationnel fondé sur la confiance relationnelle.

En outre, le contrat relationnel, permet de construire, dans le temps, une rente relationnelle, non imitable, non transférable, porteuse de dimension tacite, véritable barrière de ressources et constitutive de l'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998). Se pose alors la question de la performance de l'alliance.

1.4. Etape 4. Performance, renégociation ou séparation

La notion de performance des organisations est sujette à débats et controverses. Elle l'est d'autant plus qu'elle concerne les relations entre plusieurs organisations. A la suite de l'article de Geringer et Hebert (1991), un premier consensus s'est dessiné sur la question de l'évaluation de la performance. Le chercheur doit combiner deux pour la mesurer : des mesures objectives (indicateurs financiers, survie de l'alliance, intensité des apprentissages conjoints) et subjectives (perception des parties prenantes du degré de réussite ou d'échec), puisque qu'il existe entre elles une corrélation positive.

Depuis, un second consensus a émergé pour écarter de l'analyse de la performance sa dimension temporelle : contrairement à un grand nombre de travaux qui identifient l'instabilité et la fin de l'alliance avec son échec, la séparation des partenaires n'impliquent pas nécessairement que l'alliance ait échoué ; bien au contraire, les objectifs stratégiques peuvent avoir été tout simplement remplis et l'alliance être une complète réussite (Yan et Zeng, 1999). Ceci se comprend d'autant mieux qu'on s'inscrit dans une perspective relationnelle qui dépasse la seule relation dyadique ponctuelle. Au sein d'un réseau d'affaires, l'alliance apparaît comme une modalité d'exécuter des transactions, pertinente à un moment donné. L'appartenance à un réseau de relations d'affaires assure la possibilité de partenariats futurs, sans que la fin d'une alliance soit significative d'un échec pour les partenaires.

Si l'on considère la capacité d'apprentissages interorganisationnels, sous l'hypothèse d'une asymétrie initiale dans les compétences clés entre les partenaires, dans quelle mesure et avec quels effets, l'appartenance à un réseau d'affaires influence-t-elle alors les modalités d'apprentissage et, *in fine*, la performance de l'alliance ? Outre le facteur cognitif

(représentation du problème et de ses enjeux), différentes variables sont-elles susceptibles de se combiner pour favoriser ou entraver l'apprentissage. Il s'agit du rôle du temps, du positionnement des acteurs, de leurs intérêts, voire de leur identité et de leur culture, de la typologie de leurs compétences, de l'identification et de la répartition des gains issus de l'apprentissage. Cela signifie aussi le passage d'une logique individuelle d'apprentissage à une logique organisationnelle et relationnelle. L'apprentissage peut être considéré comme un "processus socioéconomique où les liens sociaux et les activités économiques interagissent dans le cadre d'un contrat relationnel" (Froehlicher, 1998). Celui-ci apparaît comme un outil de communication, d'ajustement, de coordination et d'organisation des relations, contextualisé, inscrit dans des échanges de long terme d'informations, de ressources et de compétences, produisant des règles en tenant compte des valeurs des parties prenantes. L'appartenance préalable à des réseaux d'affaires contribue à la performance du dispositif d'apprentissage dans la mesure où il réduit l'incertitude, permet ainsi de gagner du temps en inscrivant l'action dans un cadre de représentations en partie connu. Ces éléments constituent un atout pour coopérer, faire fonctionner des dispositifs d'apprentissage, avec des acteurs représentant des firmes, des histoires et des pays différents. Car, l'ajustement, la coordination, l'apprentissage ne vont pas de soi.

Proposition 5. L'appartenance à un réseau d'affaires améliore la performance de l'alliance, notamment en termes d'apprentissages interorganisationnels.

2. Mise en perspective de trois études de cas

Notre projet est de montrer en quoi l'appartenance à un réseau d'affaires – avec ses corollaires que sont l'existence d'un capital social relationnel et d'une confiance *a priori* – peut influencer sur le choix stratégique des firmes, favoriser l'option partenariale au détriment d'autres options stratégiques, et renforcer la performance de l'accord. La littérature considère en général que cette "confiance relationnelle" est un atout pour l'alliance en générant un partage "moins calculé" des informations techniques, financières ou commerciales et des

connaissances, et une réduction de la perception du risque d'opportunisme et de détérioration de la relation par les acteurs. Pour ce faire, nous testons la validité de nos cinq propositions au regard de trois études de cas de partenariats interfirmes franco-libanais.

2.1. Présentation de la méthodologie et des cas de partenariats

Notre démarche a consisté à élaborer des idéaux-types à partir de trois études de cas, et d'une étude d'un plus grand nombre de partenariats. Ces trois cas de partenariats nous ont semblé emblématiques du rôle des réseaux d'affaires dans le processus stratégique d'engagement dans l'alliance. Nous n'avons retenu que les éléments de l'histoire de chacun de ses partenariats afin de les positionner par rapport à nos cinq propositions théoriques.

Tableau 1. Présentation des trois cas de partenariats étudiés

Cas	Nombre d'employés	Durée du partenariat	Activité	Forme juridique
APL	15	1995-	Inspection et contrôle technique dans le BTP	Alliance contractuelle (Principe) puis co-entreprise (75%/25%)
ANS	75	1998-	Assurance vie, santé et non-vie	Co-entreprise (30%/70%) puis (51%/49%)
FPL	50	1997-1999	Fabrication de portes	Joint-venture (50%/50%)

Méthodologie de l'enquête et collecte des données

Le choix des partenariats étudiés s'est fait au hasard des contacts pris. On estime à une centaine le nombre d'implantations d'entreprises françaises au Liban, parmi lesquelles environ 50% se sont faites sous la forme de partenariats. Sur une vingtaine identifiés et approchés lors d'une première mission en avril 2002, l'envoi de questionnaires entre février et juillet 2002 et une seconde mission en janvier 2004, trois partenariats ont été retenus pour la qualité des informations recueillies comme support à la constitution d'idéaux-types au sens wébérien du terme. L'enquête a été lancée en février 2002, en collaboration avec l'Université du Saint-Esprit de Kaslik. La collecte des données s'est opérée, d'une part, à partir du retour de questionnaires adressés aux dirigeants du partenariat et, d'autre part, à travers d'entretiens semi-directifs (1 à 2 heures) auprès de dirigeants de l'alliance, de la firme française et parfois, pour le partenariat arrêté, auprès de consultants extérieurs. Le traitement des données a posé deux principales difficultés :

- Les contacts ont été pris en fonction de réseau de relations de connaissances de nos contacts libanais, de confession maronite, ce qui n'est pas neutre au Liban, pays aux dix-sept confessions. Cependant, en raison des liens historiques, les entreprises françaises, et plus largement européennes, semblent nouer spontanément des contacts avec les entreprises "maronites" lorsqu'elles cherchent à s'implanter sur le marché libanais. Le rôle de la diaspora en Europe, essentiellement de confession chrétienne, présente dans les entreprises françaises ou travaillant avec sur les marchés occidentaux, joue également un rôle important dans la sélection d'un partenaire local.

- La seconde, plus classique, tient au fait que nous nous appuyons sur les opinions des personnes interrogées, même si nous avons eu le souci de recueillir le sentiment des deux parties prenantes.

2.2. Relations d'affaires et stratégie de partenariat de la firme multinationale

La proposition 1 établit qu'au sein d'un réseau d'affaires, les entreprises optent plus volontiers pour la stratégie d'alliance que pour toute autre forme de stratégie de pénétration d'un marché émergent. Cela suppose que les réseaux d'affaires soient transnationaux. En fait, l'effet réseau est double. D'une part, la stratégie d'internationalisation d'une firme est d'autant facilitée qu'elle possède des liens interfirmes au-delà des frontières de son marché d'origine⁷. En d'autres termes, une firme française disposant de liens privilégiés avec des firmes libanaises sera d'autant plus encline à choisir son implantation dans la région du proche et moyen orient au Liban plutôt qu'en Jordanie ou en Syrie, indépendamment de tout contexte économique et politique. La raison principale tient à l'accumulation indirecte, à travers le réseau, d'informations et de connaissances des opportunités de ce marché (Guillen, 1999). D'autre part, une fois que la décision de pénétration du marché libanais a été prise par la firme française, celle-ci optera plus volontiers pour la stratégie partenariale, fondée sur des liens interfirmes préexistants.

L'entreprise APL, spécialiste du contrôle technique dans le BTP, décide de s'implanter sur le marché libanais à la suite de la prise de connaissance d'une opportunité de marché public initiée par le CDR (Conseil de développement et de reconstruction) dans le cadre de la reconstruction du Liban (bâtiments publics : hôpitaux, casernes, universités, etc.). Cette opportunité de contrat public lui est transmise via son réseau d'affaires en France, puisqu'APL intervient sur le marché français comme sous-traitant d'un groupe d'origine libanaise international, dont le siège social est en France. La décision de répondre à cet appel d'offre est prise à la suite des relations que certains dirigeants d'APL entretiennent avec certains membres du CDR antérieurement à l'appel d'offre. Pendant les dix-huit premiers mois, la réponse au contrat est piloté de France, avec un recrutement d'ingénieurs locaux, sans création de filiale.

⁷ Guillen (1999) parle alors de "clusters" ou de "groupes d'affaires" transnationaux.

L'objectif est "d'attendre de voir si le contrôle technique est une pratique qui prend localement". Ici, le choix de pénétration du marché libanais et le choix d'une stratégie partenariale sont décalés dans le temps, mais fortement liés au réseaux d'affaires. Au-delà du simple contrat public concernant le contrôle technique des nouveaux bâtiments publics, il s'agit d'assurer la pérennité de l'implantation et de l'activité, notamment en incitant les autorités libanaises à adopter une loi obligeant au contrôle technique les grandes constructions privées. Le partenariat s'impose, avec le choix d'un entrepreneur libanais ayant une parfaite connaissance du marché local. L'alliance prend alors le nom de Principe.

Le second partenariat, celui de FPL, suit aussi une logique d'appariement suivant un réseau d'affaires. Cependant, à la différence du précédent, l'initiative n'est pas française mais libanaise. Un groupe familial libanais ayant une forte implantation régionale et une forte diversification de ses activités (carton ondulé, plastique pour emballages et serres agricoles, serviettes hygiéniques et couches pour bébé, construction de portes) décide de s'engager dans des stratégies de partenariats avec des entreprises occidentales afin de développer ses avantages concurrentiels. Concernant l'activité de production de portes, la recherche d'un partenaire se fait au départ de manière aléatoire et tous azimuts, en Angleterre, au Danemark, au Brésil, etc. L'enjeu stratégique est l'adoption de techniques de production lui permettant de réduire les coûts, d'accroître la flexibilité et d'obtenir ainsi un produit compétitif pour le Liban et les pays environnants. Au final, le choix du partenaire se porte une entreprise française FP connue indirectement à travers le réseau de relations d'affaires de la famille propriétaire du groupe libanais et "chaudement" recommandée.

Enfin, le troisième partenariat ANS est le cas opposé des deux précédents. La stratégie d'alliance a émergé indépendamment d'un réseau d'affaires préexistant. En 1996, la société d'assurance française prospecte le marché libanais, avec l'objectif de conquérir une part de marché régional dans le domaine de l'assurance vie et non-vie. Elle part avec l'idée de racheter une entreprise locale ou de créer une filiale, dans les deux cas de figure détenues à 100%. Après une année de prospection, de collecte des données sur les opportunités locales, des difficultés à s'implanter et à comprendre le marché libanais, la société française rencontre les

dirigeants de la société libanaise d'assurance ANS et se convainquent d'un partenariat, abandonnant le projet de la filiale. Historiquement, ANS est implantée sur le marché libanais de l'assurance depuis 1963. Sa caractéristique est d'être dès l'origine une alliance internationale entre deux familles libanaises, et une société anglaise. Le management est à 100 % libanais et son activité recouvre l'assurance vie (35 % du CA), l'assurance santé (30 %) et la prise en charge des autres risques (ex. assurance auto). Le choix a été fait de développer l'assurance-vie et l'assurance-santé pour des raisons de faible concurrence. Dès cette époque, ANS entretient des partenariats locaux dans le monde arabe. Pour la société française, cette rencontre au hasard avec une opportunité de partenariat offre le meilleur choix stratégique possible. Il permet en effet :

- de relever le défi d'une connaissance des marchés proches et moyens orientaux ;
- de réduire les délais liés à création d'une filiale *ex nihilo* ;
- et de s'assurer d'un partenaire disposant d'expériences de collaboration internationales anciennes et réussies.

De ces trois expériences, il ressort que l'appartenance à un réseau d'affaires peut être catalyseur de la stratégie de partenariat : connaissance des opportunités de marché et des partenaires "disponibles". Elle permet de raccourcir les délais de rencontre. Mais l'appariement au hasard n'est pas pour autant exclu (cas ANS).

2.3. Nature de la négociation

La proposition 2 avance que le partage d'un capital social relationnel favorise des négociations de nature intégrative, portant sur la dimension création de valeur de l'alliance, plutôt que de nature distributive, dans une logique de jeu de pure négociation (Schelling, 1960)⁸. Dans le premier cas, la négociation tend à développer une coopération où la somme

⁸ Pour Schelling, une situation est dite de pure négociation lorsque "chacune des parties est guidée par son appréciation des concessions que l'autre semble pouvoir accepter". En cela, il s'intéresse exclusivement au "caractère répartiteur de la négociation", c'est-à-dire "aux cas dans lesquels toute

des gains est positive ; de l'autre, la coopération est entendue par les partenaires comme un jeu à somme nulle, où chaque concession vient réduire le bénéfice de la participation au partenariat.

Le processus de négociation pour APL a été relativement long, puisque, de l'aveu des dirigeants français, Principe (alliance contractuelle de plus de trois ans) a été l'occasion de définir les modes de fonctionnement, les objectifs stratégiques, les apports de chacun, la structure de gouvernance finale. L'alliance a été perçue comme une structure flexible d'attente de nouvelles opportunités de marché dans le domaine du contrôle technique. La question du partage de la valeur créée a été résolue par la part que chaque partenaire détenait du capital APL, une fois qu'il a été décidé de créer une co-entreprise. Principe est donc une alliance purement contractuelle visant à définir les outils de la création de valeur conjointe, si création de valeur il y a. La question de sa répartition n'est donc intervenue que trois ou quatre ans après, dans un second temps.

A l'inverse, le cas de FPL vient plutôt contredire la proposition 2. Les négociations, d'une durée de trois jours entre les dirigeants libanais et français, ont certes porté sur les techniques que l'entreprise française devait apporter. L'accord de partenariat prévoit ainsi l'achat du bois par la société française et le lancement de deux lignes de produit ; il s'agit d'abord d'une ligne de portes industrielles pour laquelle on ferait appel aux menuisiers libanais pour la sous-traitance. Il s'agit ensuite d'une ligne de portes spécialisées (sécurité, anti-feu). Le partenaire libanais apporte son expertise de la distribution au Liban et dans les pays arabes. Mais l'entreprise française s'est également préoccupée du retour sur investissement, en s'assurant 50% de la *joint-venture* créée au démarrage puis très rapidement 90%, en s'assurant aussi le management à 100%. Peu a été dit sur les objectifs stratégiques à long terme, au-delà de la réduction des coûts de production, sur les dispositifs nécessaires à leur réalisation et sur les mécanismes de création de valeur. Ici, les négociations intégrative et

amélioration de la situation de l'un des partenaires se traduit par une détérioration de celle de son vis-à-vis" (p. 38).

distributive ont été menées conjointement, cette dernière prenant rapidement le pas sur la première.

Enfin, l'accord ANS relève d'une négociation fortement intégrative. La société française s'est donnée le temps de réfléchir au mode de fonctionnement du partenariat et à ses objectifs, près de dix-huit mois. Cette période d'observation réciproque et de négociation s'est traduite par la création d'une co-entreprise, détenue à 70% par le groupe familial libanais et 30% par la société française, signal clair de cette dernière que son objectif immédiat n'était pas la rentabilité. Cette période transitoire a été l'occasion pour la firme française d'envoyer une mission d'audit durant six mois afin d'identifier les points forts et faibles de ANS. Le choix définitif des deux partenaires de s'allier tient au constat d'objectifs stratégiques communs (développement régional) et complémentaires (absence de réseaux commerciaux locaux pour la société française et absence d'une réputation internationale et de ressources financières pour le partenaire libanais).

La relation entre capital social relationnel et négociation intégrative n'est pas clairement identifiée à travers ces trois exemples. Il ressort malgré tout que la durée de la négociation joue un rôle important dans son contenu : plus les futurs partenaires se donnent le temps de négocier, plus ces derniers envoient un signal à l'autre que la dimension distributive leur est moins urgente et que la dimension intégrative leur est prioritaire. A l'inverse, des négociations sur une courte durée font émerger des préoccupations qui ressortent davantage de l'ordre du partage de la valeur créée, et ne laissent que trop peu de temps pour aborder le problème des mécanismes à l'origine de cette création de valeur.

2.4. Réseau d'affaires et contrat relationnel

La proposition 4 établit que les partenaires mettent en place un contrat de partenariat volontairement incomplet pour permettre des renégociations et la flexibilité de l'accord en fonction de la contingence des événements de des environnements tant interne qu'externe.

Cela suppose l'instauration d'espaces de négociation et d'interaction, de la responsabilisation des acteurs et d'autonomie de la prise de décision.

Pendant les quatre premières années, l'alliance contractuelle APL - Principe fonctionne sans le label de la société française, dirigée par un expatrié français avec un recrutement local (1 à 2 ingénieurs). Cependant, afin qu'elle atteigne sa taille critique, le choix est fait de "libaniser" le partenariat conjointement avec le renforcement capitalistique de l'entreprise française qui détient 75% du capital de sorte que Principe puisse utiliser le nom de la société française. Cette libanisation se traduit par un mode fonctionnement de type contrat relationnel. Au sommet, un comité de pilotage conjoint est instauré chargé de trancher en dernière instance sur les orientations stratégiques. Cependant, le partenariat dispose d'une quasi complète autonomie tant opérationnelle que stratégique. Du point de vue opérationnel, la direction est assurée par un ingénieur libanais "maison", en charge de la direction générale et de la fonction commerciale. Le recrutement est de la responsabilité du partenariat, et il n'existe plus aucun expatrié à temps plein chez APL. Du point de vue stratégique, le partenaire français organise des séminaires de présentation des innovations chaque année ; à charge pour ses filiales et alliances de les développer et commercialiser localement. Ainsi, on assiste aujourd'hui à une intense diversification des activités d'APL : le contrôle technique reste la principale activité, mais à côté se sont développées des activités de qualité : ISO 9000, de formation, d'application d'un logiciel GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur). APL devient ainsi la plate-forme d'adaptation de ce logiciel aux contextes locaux et de vente au Proche et Moyen-Orient (Iran, Libye, Liban, Syrie). Au Liban, six licences ont été vendues. Enfin, la société française n'a imposé aucun système d'information : APL remonte les comptes audités (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie) et dispose d'une autonomie complète pour le développement d'une comptabilité analytique et du contrôle de gestion.

Le projet de partenariat FPL est donc rapidement élaboré. Son mode de fonctionnement laisse peu de place à l'adaptation et à la renégociation : initialement prévu autour de 60%, le management constitué d'expatriés français monte rapidement à 100%. De même, alors que l'objectif stratégique prioritaire est le développement de process industriels

économiques pour les portes classiques, le partenaire française décide, unilatéralement, de faire de la production de portes spécialisées le principal objectif, abandonnant le pourquoi initial de l'alliance. Cette réorientation stratégique n'est pas le résultat d'une renégociation entre partenaires mais bien le fruit d'un contrôle managérial et capitalistique dominant de l'entreprise française, et aussi le manque de vigilance du groupe libanais. Ce "sentiment de domination", ressenti par le partenaire et les personnels libanais est largement à l'origine de l'échec de cet accord.

ANS fonctionne selon une autonomie opérationnelle totale (GRH, politique commerciale, etc.), mais par contre, la stratégie reste du domaine des entreprises française et libanaise. On peut également relever la capacité des partenaires à renégocier en cours de contrat : l'augmentation de capital effectuée par la firme française à hauteur de 51% s'est réalisée de manière consensuelle, puisque, au bout d'un an, les deux partenaires se sont rendus compte que, pour conquérir d'autres marchés arabes, il fallait sa signature financière et sa réputation internationale.

Là aussi, l'effet "réseau d'affaires" n'a rien de systématique. Dans le cas d'APL, où l'émergence du partenariat doit beaucoup au réseau d'affaires, l'incomplétude du contrat d'alliance ne semble pas poser de problème tant la relation entre partenaires apparaît transparente, sans arrière pensée, pleine de bonne volonté et fondée sur la confiance. Le contrat de partenariat peut être qualifié de relationnel au sens où tous les dispositifs organisationnels ont été mis en place pour assurer la renégociation du contrat le moment voulu et l'absence d'évaluation permanente de la qualité de l'engagement de chacun. On observe le même mode de fonctionnement pour ANS qui, là, ne doit rien à un quelconque réseau d'affaires.

2.5. Réseau d'affaires, performance et biais stratégiques

La performance des partenariats ne doit pas être évaluée à l'aune de leur pérennité, mais bien d'indicateurs objectifs : indicateurs financiers, stratégiques et en matière d'apprentissage technologique, et d'indicateurs subjectifs.

	Indicateurs objectifs	Indicateurs subjectifs
APL	Développement de nouvelles activités et marchés régionaux (Syrie, Jordanie) Résultat d'exploitation positif et un résultat net autour de zéro Transfert de compétences techniques et managériales d'APAVE vers le partenariat	Réussite
FPL	Gains temporaires liés à des marchés publics sur les portes spécialisées Absence de marchés privés Réduction des coûts Faillite de France Portes et désengagement de l'alliance	Echec Pour INDEVCO : comportement dominateur de France Portes
ANS	Développement dans les pays proche et moyen orientaux Profit par client positif et en hausse Apprentissage conjoint de compétences, les AGF transférant des compétences techniques dans l'assurance non-vie et managériales, la SNA offrant des savoir-faire en matière d'assurance santé	Réussite

Plus précisément, sur la question des transferts de compétences techniques et managériales, il ressort que ANS et APL sont le lieu d'apprentissages conjoints, aussi bien dans les domaines des compétences techniques que managériales, même si ses apprentissages se font principalement de la firme française vers la firme libanaise. Inversement, on a observé des apprentissage techniques au sein de FPL, mais pas d'apprentissages managériaux. Ainsi, l'acquisition de compétences managériales vient renforcer la capacité d'absorption de compétences techniques, et donc accroître d'autant le potentiel de performance du partenariat (Edouard, 2003).

Une interprétation possible de l'échec de FPL tient à l'existence de biais stratégiques générés par l'appartenance à un même réseau d'affaires (Proposition 3). Il est clair que le partenaire libanais s'est laissé aveugler par un excès de confiance fondée sur la recommandation d'une tierce partie au sein du réseau. Le peu de temps consacré à la négociation est la marque manifeste de cet excès de confiance. De même, cette négociation de nature distributive a laissé de côté des aspects essentiels au bon fonctionnement d'un accord

de partenariat : définition claire des objectifs et priorités stratégiques, établissement d'une structure de gouvernance protégeant des comportements opportunistes, etc.

Conclusion

L'appartenance à un réseau implique des rapports marqués par des influences et des dépendances réciproques ; ces phénomènes, de nature relationnelle et/ou cognitive, sont susceptibles d'accompagner les différentes phases du cycle de vie d'un partenariat ; ils allègent et/ou transforment la nature et le contenu des dispositifs de sélection du partenaire, de fonctionnement de la coopération, par les effets de confiance, de réputation qu'ils portent. Cependant, si le recours à un réseau d'affaires contribue à faciliter les relations, il ne dispense pas de vigilance et d'évaluation à l'égard des intentions et des actions du partenaire. Malgré tout, certaines questions restent en suspens et mériteraient d'être examinées, comme par exemple la relation entre réseau d'affaires et les différents types de partenariats.

Références bibliographiques

- Arino A., Abramov M., Skorobogatykh I., Rykounina I. et Vila J. (1997) : "Partner selection and trust building in west european-russian joint ventures", *International Studies of Management and Organization*, 27 (1), Spring, 19-37.
- Beale H. et Dougdale T. (1975) : "Contracts Between Businessmen : Planning and the Use of Contractual Remedies", 2, *British Journal of Law and Society*, 45-60.
- Blumberg B.F. (2001) : "Cooperation Contracts between Embedded Firms", *Organization Studies*, 22 (5), 825-52.
- Bourque R. et Thuderoz C. (2002) : *Sociologie de la négociation*, collection Reprères, Paris, La Découverte.

- Dyer J. et Singh H. (1998) : "The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23 (4), October, 660-79.
- Edouard S. (2003) : "Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques. Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises", communication à l'AIMS, Tunis - Côtes de Carthage.
- Foster P.C. (2001) : "Negociations in embedded relationships : Toward an integrative framework", Organization Studies Department, Boston College, mimeo.
- Froehlicher T. (1998) : "Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1.
- Geringer J.M. (1988) : "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures", *Business Quarterly*, 53 (1), 67-84.
- Geringer J.M. et Hebert L. (1991) : "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 249-63.
- Goldberg V.P. (1976) : "Toward an Expanded Economic Theory of Contract", *Journal of Economic Issues*, 10 (1), March, 45-61.
- Granovetter M. (1995) : "Business Groups", in N. J. Smelser et R. Swedberg, eds, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press.
- Guillen M.F. (1999) : "Interorganizational Environments and Foreign Expansion : South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-95", *The Wharton School Papers*.
- Gulati R. (1995) : "Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), December.
- Jeffries F.L. et Reed R. (2000) : "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, 25 (4), 873-82.
- Jolly D. (2001) : *Alliances interentreprises. Entre concurrence et coopération*, Vuibert.
- Kogut B. (1988) : "A Study of the Life Cycle of Joint Venture", dans F.J. Contractor et P. Lorange, eds, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA : Lexington, 169-85
- Llerena P., Matt M. et Wolff S. (2000) : "Les incitations et la création de connaissances au sein des accords de coopération", dans C. Voisin *et al.* (2000), chap. 8, 109-24.

- Pesqueux Y. (2002) : *Organisations : modèles et représentations*, PUF - Gestion.
- Rojot J. (2003) : *Théorie des organisations*, Editions ESKA.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998) : "Not so Different After All : A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sako M. (1991) : "The Role of 'Trust' in Japanese Buyer-Supplier Relationships", *Recherche Economique*, 45, 449-474.
- Schelling T.C. (1980) : *Stratégie du conflit*, Puf.
- Todeva E. (2000) : "Analysis of Business Network Dynamics", 6^{me} Annual Organization Science Winter Conference, 9-13 February, Keystone, Colorado, US.
- Tatoglu E. (2000) : "Western Joint Ventures in Turkey: Strategic Motives and Partner Selection Criteria", *European Business Review*, 12 (3), 137-47.
- Tversky A. et Kahneman D. (1981) : "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, 211, 453-58.
- Voisin C., Plunket A. et Bellon B., eds, (2000) : *La coopération industrielle*, Economica.
- Walkowiak E. (2003) : "Une approche économique du capital social", Séminaire de l'ADIS, 11 mars 2003, Université Paris Sud XI.
- Walton R. et McKersie R. (1965) : *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York.
- Yan A. et Zeng M. (1999) : "International Joint Venture Instability : A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research", *Journal of International Business Studies*, 30 (2), 397-414.
- Zaheer A. et Venkatraman N. (1995) : "Relational Governance as an Interorganizational Strategy : An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16, 373-92.