

## **XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique**

*Nice les 28, 31 Mai 2008*

*Le CERAM Business School, le GREDEG, l'Université de Nice Sophia Antipolis, l'EDHEC  
Nice*

### **La dynamique asymétrique des alliances stratégiques**

**Jihene Cherbib**

**ATER**

**Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management**

47, Boulevard Vauban

F-78 047 Guyancourt

[cherbibjihene@yahoo.fr](mailto:cherbibjihene@yahoo.fr)

**Christophe Assens**

**Maître de Conférences HDR**

**Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management**

47, Boulevard Vauban

F-78 047 Guyancourt

Tel (33) 0139255534

[christophe.assens@quoi.uvsq.fr](mailto:christophe.assens@quoi.uvsq.fr)

#### **Résumé :**

L'alliance stratégique est fondée sur l'échange, le partage, la combinaison de ressources et de compétences complémentaires. Pour que la valorisation collective des complémentarités individuelles soit performante, de nombreux auteurs considèrent que l'alliance doit se dérouler sur des bases égalitaires dans la contribution et dans la rétribution des partenaires, sur le modèle « gagnant gagnant » à titre d'exemple. Dans cet article, nous expliquons au contraire que les alliances stratégiques ne sont pas symétriques, car les partenaires ne disposent pas du même pouvoir de négociation dans le cadre d'une gouvernance collégiale. Or, contrairement à une idée reçue, cette asymétrie entre les partenaires doit être maintenue, pour garantir la pérennité stratégique de l'alliance. En effet, la réduction de l'asymétrie tend à diminuer le degré de dépendance mutuelle, tout en affaiblissant l'attractivité du partenariat.

**Mots-clés :** alliance stratégique, asymétrie, pouvoir de négociation, dépendance, dynamique.

# Les alliances asymétriques : un état de l'art

## **Résumé :**

L'alliance stratégique est fondée sur l'échange, le partage, la combinaison de ressources et de compétences complémentaires. Pour que la valorisation collective des complémentarités individuelles soit performante, de nombreux auteurs considèrent que l'alliance doit se dérouler sur des bases égalitaires dans la contribution et dans la rétribution des partenaires, sur le modèle « gagnant gagnant » à titre d'exemple. Dans cet article, nous expliquons au contraire que les alliances stratégiques ne sont pas symétriques, car les partenaires ne disposent pas du même pouvoir de négociation dans le cadre d'une gouvernance collégiale. Or, contrairement à une idée reçue, cette asymétrie entre les partenaires doit être maintenue, pour garantir la pérennité stratégique de l'alliance. En effet, la réduction de l'asymétrie tend à diminuer le degré de dépendance mutuelle, tout en affaiblissant l'attractivité du partenariat.

**Mots-clés :** alliance stratégique, asymétrie, pouvoir de négociation, dépendance, dynamique.

## INTRODUCTION

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. 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 entre 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 80, 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 comment les alliances étaient déterminées et initiées, pour quelles raisons, par quels biais (Garrette et Dussauge, 1997), avant d'en dresser une typologie. La formation des alliances stratégiques a fait l'objet d'une réflexion chez plusieurs auteurs comme Harrigan (1995), Massimo et Colombo (2003), Hagedoorn (1993), Garrette, Dussauge et Will (1993), ainsi que Glaister et Buckley (1996). En complément de ces travaux, Yan et Gray (1994a) ainsi que Osborn et Baughn (1990) ont cherché à approfondir la connaissance sur la manière dont ces alliances étaient gouvernées, dans un contexte proche de la coopération, c'est-à-dire de coopération dans la compétition soulevant la question du partage non naturel des décisions et des gains qui en découlent. À ce sujet, Yan et Gray (1994b) ont examiné la manière de développer des avantages compétitifs à l'échelle collective, sans nuire aux intérêts propres des partenaires. Cette question souligne un aspect fondamental de la recherche sur les alliances stratégiques, concernant le partage symétrique ou asymétrique des responsabilités, que cet article envisage d'explorer sous l'angle théorique. De façon sous-jacente, la majorité 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 de manière à respecter l'indépendance de chacun, sur la base du modèle « donnant - donnant » établi par Axelrod (1980).

Dans les faits, l'alliance stratégique n'est pas une manœuvre qui s'établit naturellement ou qui se décrète spontanément ; elle fait l'objet d'une construction sociale délicate et fragile, qui s'établit à partir du moment où les intérêts égoïstes des partenaires convergent avec les enjeux altruistes de la communauté. 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, des formes de domination et des déséquilibres entre les partenaires.

Les travaux de recherche les plus récents développés sur le sujet par Donada et Nogatchewsky, (2005) Tinlot et Mothe, (2005) Chen et Chen, (2002) ; Chrystostome et al, (2005) ; O'Dwyer et O'Flynn, (2005) ; Lee et al, (2003), Mouline, (2005) ont parfaitement intégré l'idée selon laquelle une alliance stratégique est toujours asymétrique, car elle est fondée sur des déséquilibres entre les partenaires, dans leur contribution à l'alliance et dans les gains qu'ils en retirent.

Partant de ce constat, la notion d'alliance asymétrique 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 STRATEGIQUE

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 d'actifs se conçoit notamment sous l'angle de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Novak, 1976). Dans le cadre de cette approche, l'alliance est perçue comme une relation d'échange formalisée, que chaque firme utilise pour gérer la dépendance aux ressources qui lui font défaut sur sa chaîne de valeur (Emerson, 1962). Dans une alliance stratégique, les ressources complémentaires 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 de la marge de manoeuvre dont elle dispose pour capter et contrôler d'autres ressources en dehors de l'alliance auprès d'autres entreprises, en assumant néanmoins des coûts d'intégration par l'acquisition de titre de propriété ou des coûts de transaction par la négociation de contrats (Emerson, 1962 ; Yan et Gray, 1994a). Paradoxalement, l'alliance devient une option stratégique intéressante pour gérer la dépendance des ressources, lorsque les partenaires détiennent des ressources non substituables par le marché, ou non imitables par l'intégration, en assumant le risque de perdre le pouvoir de négociation à leur profit.

Sur le plan économique, nous pouvons donc interpréter les alliances stratégiques 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, en assumant des coûts de transaction. 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. Elle permet de réduire considérablement les coûts de réalisation, en remplaçant les coûts de transaction liés par exemple à la négociation et la renégociation des contrats (Williamson, 1985), par des coûts de coordination distribués sur chacun des partenaires engagés dans une relation de confiance. Toutefois ce lien de confiance demeure fragile, car l'alliance est construite entre des firmes indépendantes voire concurrentes qui demeurent

méfiantes les uns envers les autres. Dans ces conditions, le risque de comportements opportunistes entre les partenaires n'est pas totalement écarté d'après Buckley et Casson, (1996), car l'alliance demeure une organisation souple insuffisamment encadrée sur le plan juridique ou managérial. Chacun des partenaires cherche alors à se protéger contre le comportement opportuniste de l'autre, ce qui limite parfois les termes du partenariat 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 ressources apportées dans l'alliance par le premier. Ce rapport de force peut toutefois être modifié. Par la capacité d'apprentissage (Doz, 1996 ; Hamel, 1991), un partenaire peut parvenir à internaliser de nouvelles connaissances ou compétences et mieux contribuer à la réussite de la coopération par un phénomène d'harmonisation des systèmes d'informations, des technologies, ou des connaissances. De ce point de vue l'apprentissage organisationnel renforce le degré de symétrie dans l'alliance. À l'inverse, l'apprentissage peut renforcer les clivages dans l'alliance avec l'accroissement du degré d'asymétrie entre les partenaires. En effet, l'apprentissage de nouvelles compétences clés ou de savoir faire, permet dans certains cas de réduire la dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre, et ainsi d'augmenter son pouvoir de négociation. La réduction du niveau de la dépendance de l'un des partenaires peut réduire l'importance stratégique de l'alliance, réduire le niveau de complémentarité et conduire l'alliance à l'échec.

Les travaux de recherche sur le pouvoir de négociation (Blodgett, 1992 ; Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan et Zeng, 1999) établissent d'ailleurs une corrélation entre la stabilité des alliances stratégiques avec le changement 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/et de savoir faire clés augmente simultanément le pouvoir de négociation du partenaire en position dominante, le niveau de dépendance du partenaire dominé, avec un déséquilibre accru dans l'alliance. À l'inverse l'acquisition de ces atouts par le partenaire dominé induit un changement de son pouvoir de négociation initial et du degré de sa dépendance. Ces changements au niveau individuel ont des conséquences au niveau collectif sur l'attrait stratégique de l'alliance.

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 interchangeable (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 dans quelle mesure l'alliance stratégique comporte une dimension symétrique ou asymétrique.

Par principe, la nature des alliances symétriques ou asymétriques doit être examiné suivant plusieurs critères, et pas uniquement en fonction du statut de l'alliance et du titre de propriété détenue dans l'alliance. À titre d'exemple, une joint-venture détenue à 50-50 par deux partenaires 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 l'apport et la contribution des partenaires.

D'un point de vue général, 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 de développement dans la course à l'innovation et dans 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.

Dans cette perspective, Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires et sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macro-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 sur le plan macro-économique. Nous allons examiner dans le chapitre suivant les caractéristiques de l'alliance asymétrique.

## **2. L'ALLIANCE STRATEGIQUE ASYMETRIQUE**

Pour définir une alliance asymétrique, il faut prendre en compte plusieurs critères. D'après Harrigan (1986), la taille des partenaires, leur origine géographique, le niveau d'expérience dans les coopérations sont les indicateurs de mesure de toute alliance qualifiée d'asymétrique. Pour que la coopération soit asymétrique, Harrigan (1986) considère que les partenaires doivent posséder des points de divergence dans la culture d'entreprise, dans la taille des actifs échangés, dans le niveau d'expérience. Dans la même optique, 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 potentiellement une source de pouvoir ou de contre-pouvoir, dans l'alliance. Dans une étude sur les joints venture entre les Etat-Unis et la Chine citée dans Muthusamy et White (2006), Yan et Gray (1994) ont mis en évidence la nature du pouvoir de négociation dans une alliance. L'importance stratégique, l'expertise, la technologie, la proximité avec les clients, la connaissance du marché confèrent du pouvoir de négociation. Le partenaire en position de force, peut ainsi disposer de la légitimité et de la reconnaissance des autres associés, pour prendre le contrôle stratégique de la joint-venture.

Dans le prolongement de cette réflexion, Mothe et Tinlot (2005) utilisent les mêmes variables de mesure du pouvoir de négociation, que ceux précédemment évoqués par Mouline (2005) au niveau des caractéristiques intrinsèques des firmes partenaires, en fonction de la taille, et des ressources détenues, en les complétant par des éléments extrinsèques sur l'importance stratégique de l'alliance, son urgence et l'incertitude relative aux comportements des partenaires. Un partenaire détient du pouvoir à partir du moment où il est moins dépendant du contexte de l'alliance que d'autres partenaires contraints par le temps et enfermés dans les enjeux collectifs. Ainsi, selon Pfeffer et Salancik (1978), plus la dimension stratégique prise par l'alliance dans le portefeuille d'activité d'un partenaire est importante, plus son niveau de dépendance vis-à-vis des autres partenaires sera élevé. Dans cette mesure, plus le contexte stratégique d'une alliance est majeur pour une entreprise, plus forte sera sa dépendance à l'égard de ses partenaires. Parmi les éléments de contexte, Mothe et Tinlot (2005) soulignent

la dimension temporelle et le caractère prioritaire ou non de l'alliance. Quand un partenaire doit coopérer dans l'urgence 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 ressentie par l'un des partenaires le place dans une situation défavorable comparée 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 (Schelling, 1956 ; Harrigan et Newman, 1990).

Indépendamment du contexte temporel ou stratégique, la taille des partenaires est avancée comme un facteur majeur déterminant aussi bien le degré d'asymétrie que les différents niveaux du 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, dispose d'un patrimoine plus important et donc potentiellement d'une influence plus grande dans l'alliance que des partenaires d'envergure plus faibles. Dans ce type de situation, une alliance associant deux partenaires de tailles différentes place le partenaire de taille réduite dans une position de dépendance vis-à-vis du partenaire de grande taille. D'après Kalaighnam, Shankar et Varadarajan (2007), les petites entreprises acceptent néanmoins de rester dépendante des entreprises de plus grande taille, à partir du moment où elles accèdent par le biais de l'alliance à de nouveaux marchés, avec la possibilité d'augmenter leurs ventes et d'améliorer par voie de conséquence leurs chances de survie. Dans ce contexte, 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.

Au delà de l'asymétrie de taille, un autre facteur d'inégalité est en prendre en compte dans l'analyse de l'alliance. Il s'agit de la spécificité des ressources engagées par les partenaires. Dans la plupart des cas, l'alliance a pour but de mutualiser les ressources tangibles (actifs physiques, actifs financiers, immobilisations) et les ressources intangibles (compétences, savoir faire, réputation, notoriété de la marque, capital social). Or, il existe des décalages dans la nature et la valeur accordée aux différentes ressources apportées par chaque partenaire. Ce décalage révèle une asymétrie dans le pouvoir de négociation et dans le niveau de dépendance de chaque partenaire. Plus une ressource est spécifique et rare dans l'alliance (Williamson,

1985), plus elle renforce le niveau de dépendance entre le partenaire et le détenteur. Ainsi, l'asymétrie dans la relation d'échange, le degré de dépendance et l'intensité du pouvoir de négociation dépendent notamment de la valeur des ressources et de leur disponibilité. Le contrôle des ressources clés, non substituables, non imitables, par l'un des partenaires lui confère un pouvoir de négociation dans l'alliance (Das et Teng, 2002), parce qu'il augmente le niveau d'incertitude pour les autres partenaires.

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 face à plusieurs alternatives de coopération peut augmenter le niveau d'incertitude (Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et 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 Harrigan et Newman (1990), quand une entreprise est capable de supprimer ou de garder une ressource clef pour le bon déroulement d'une alliance, elle peut adopter un comportement imprévisible, et exiger des compensations contraignantes, voire non profitables, de la part de ses partenaires.

**Tableau 1 : Synthèse sur les variables asymétriques endogènes**

Les auteurs	Les variables asymétriques	Mesure et Observation
Harrigan (1986) Mouline (2005)	La taille	La différence de taille entre les partenaires se mesure par deux manières : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ soit par le rang dans la liste de toutes les entreprises mondiales (appartenance aux 25ème premières entreprises ou au 100ème premières entreprises dans le monde).</li> <li>▪ soit par le chiffre d'affaire et les bilans de l'entreprise.</li> </ul>
Mouline (2005)	Les ressources et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'importance des ressources est mesurée par trois variables : le niveau de la spécificité, la facilité d'accès à ces ressources et la valeur intrinsèque.</li> <li>▪ l'importance des compétences se mesure par le niveau de savoir faire, les méthodes de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires.</li> </ul>
Harrigan (1986) Mouline (2005)	L'origine et la zone géographique	La mesure de la zone géographique se fait selon l'appartenance : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Europe et Etat Unis</li> <li>ou</li> </ul>

		▪ Asie et autres
Harrigan (1986)	Le niveau d'expérience	Le niveau d'expérience se mesure par les capacités à gérer les interactions organisationnelles et les conflits
Mouline (2005)	Le niveau de développement	Le niveau de développement se mesure par le portefeuille des produits, des activités et des alliances. Les différents marchés sur lesquels le partenaire opère.

Dans la formation d'une alliance entre les partenaires, les variables endogènes d'asymétrie (cf. tableau 1) et les variables exogènes (l'urgence, la dimension stratégique) déterminent la structure de gouvernance pour le partage des décisions (Lee, Chen, et Kao, 2003), ainsi que l'instauration d'un mode de management et de contrôle des tâches distribuées (Inkpen et Beamish, 1997). Dans le déroulement de l'alliance, ces variables exogènes et endogènes sont à l'origine des déséquilibres qui se creusent dans le pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994) et dans la capacité d'apprentissage de chaque partenaire (Doz, 1996). Ces points seront examinés dans la partie suivante.

### **3. LES FORMES D'ASYMETRIE DANS L'ALLIANCE**

#### **3.1 Asymétrie dans la structure de gouvernance**

Une joint-venture internationale implique généralement la création d'une filiale spécifique formée par une compagnie étrangère et une entreprise locale pour l'exploitation des bénéfices mutuels issus de la collaboration. Le management de cette entité par les partenaires internationaux illustre des formes d'asymétries à différents niveaux, dans les parts relatives détenus 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 (Yan, 1998) soit par le partenaire local (Park et Ungson, 1997 ; Sum et Yunus, 1998 ; Beamish, 1985) est susceptible d'améliorer la stabilité de la relation partenariale. La domination d'un partenaire évite le syndrome du management bicéphale, à l'origine d'incohérence dans les décisions adoptées. La question consiste alors à identifier l'origine de cette domination dans le contrôle.

Cette domination résulte de la distribution des parts de propriétés et du pouvoir de négociation. Ainsi, la séparation entre le contrôle stratégique et opérationnel est fréquemment observée dans les joint-ventures formées entre entreprises de pays développé et entreprise de pays en voie de développement. Par exemple, un partenaire étranger peut ne pas avoir la possibilité d'obtenir le niveau de propriété qu'il désire lors de la formation d'une joint venture dans les pays en voie de développement par contre, il peut négocier une position de contrôle dominante dans les activités directement rattachées à l'exploitation de ses propres ressources. La structure de gouvernance asymétrique est alors considérée comme le résultat de négociation bilatérale entre les associés. Cette négociation évolue en fonction des ressources apportées par chaque partenaire.

La contribution par les ressources s'avère critique pour comprendre la répartition des parts de propriétés, et la disparité dans le contrôle de l'alliance. Ainsi, une entreprise qui a l'option d'introduire ou de retirer une ressource clef dans l'alliance, peut utiliser ce moyen pour accroître le niveau de dépendance de ses partenaires (Pfeffer, 1981). La situation de dépendance est créée de façon irrévocable, quand une firme contrôle une ressource clé ou un « input » irremplaçable pour le bon déroulement de l'activité (Hamel, 1991).

Ainsi, le partenaire qui a principalement contribué par des ressources tangibles, peut négocier avec succès pour une part majoritaire dans le capital ; par contre celui qui contribue par des ressources intangibles a tendance à négocier pour le pouvoir de décision concernant l'utilisation des ressources clés nécessaires pour le bon déroulement de l'activité (Hamel, 1991). La plupart des ressources intangibles servent ainsi de levier pour exercer un contrôle opérationnel. En conservant l'accès aux ressources tangibles, le partenaire dominant essaye de conserver une asymétrie souhaitable dans le jeu d'interdépendance, en empêchant le partenaire dominé d'acquiescer une position plus favorable. Le pouvoir de négociation des partenaires est donc une variable critique pour comprendre comment s'établit la forme de gouvernance au sein de l'alliance stratégique (Blodgett, 1991 ; Harrigan et Newman, 1990 ; Lecrew, 1984). Ce pouvoir de négociation tend d'ailleurs à évoluer au cours de l'alliance en fonction de la capacité d'apprentissage des partenaires.

### **3.2 Asymétrie dans la capacité d'apprentissage**

En dehors du partage de ressources complémentaires, l'un des enjeux stratégiques de l'alliance résulte dans les possibilités d'apprentissage entre partenaires, avec le transfert possible de connaissances sur les méthodes et le processus de production. À ce sujet, Inkpen, Curral, (2004) évoquent la notion de cycles d'apprentissage mutuels. Durant ces cycles d'apprentissage, les partenaires augmentent leurs compréhensions sur les contributions mutuelles, la position compétitive, les forces et faiblesses, la culture de chacun et les objectifs stratégiques (Inkpen, Curral, 2004). L'apprentissage organisationnel est donc d'une grande importance, puisqu'il permet aux partenaires de modifier les conditions initiales de l'alliance, en recherchant davantage d'efficacité ou d'équité (Doz, 1996). Dans les alliances durables, les partenaires s'engagent ainsi dans des cycles d'apprentissage mutuel, en renforçant le niveau de confiance, et l'adaptation flexible.

Toutefois, même si cela est souhaitable, il est rare que l'acquisition des connaissances s'établisse sur des bases équilibrées et parfaitement équitables. D'après Hamel (1991), l'apprentissage est une source potentielle de 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 peut chercher à internaliser unilatéralement (Inkpen et Curral, 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. Dans ces conditions, 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. La capacité d'apprentissage devient alors une source majeure du pouvoir de négociation au sein de l'alliance (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Yan, 1998).

Selon Yan et 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 étranger. Tant que l'apprentissage de ces spécificités locales n'est pas terminé, le partenaire étranger reste étroitement dépendant du partenaire local. À l'inverse, le partenaire local est souvent tributaire du partenaire étranger en ce qui concerne le transfert d'expertise technologique. Tant que le savoir-faire technologique n'a pas fait l'objet

d'un apprentissage à l'échelle locale, le partenaire local reste étroitement dépendant du partenaire étranger disposant d'une « rente de situation » par son expertise technique. D'après Yan et 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 étranger. En effet, l'acquisition des connaissances locales permet au partenaire étranger de réduire son engagement dans la collaboration et de réduire son niveau de dépendance à l'égard du partenaire local ; l'inverse n'est pas évident compte tenu des faibles capacités d'investissement du partenaire local vers le marché mondial.

Dans la même optique, Inkpen et Currall (2004) expliquent que si un partenaire A acquiert les connaissances de B qui sont nécessaires pour développer l'alliance, B doit mettre en oeuvre d'autres connaissances valorisables et non imitables, sinon la perception de la valeur de la joint venture par le partenaire A va être réduite (Beamish, 1988). À terme, le risque est de transformer l'alliance en relation de concurrence pure entre A et B (Inkpen et Currall, 2004). 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 d'équilibre et de déséquilibre qui affectent le pouvoir de négociation des partenaires.

### **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 oeuvre, 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. 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 (Astley et Sachdeva, 1984). Selon 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'un rapprochement, le pouvoir est essentiellement un

pouvoir de négociation. Au sein d'une coopération, le pouvoir de négociation de chaque partenaire est basé sur la position stratégique détenue dans l'alliance : la contribution par des ressources rares et irremplaçables dans la coopération (le degré de spécificité des ressources, la facilité d'accès et la valeur intrinsèque des ressources), la structure opérationnelle (l'occupation des postes clés par les employés du partenaire), la structure de gouvernance (le niveau de représentation 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). Les différences de dépendance stratégique expliquent l'asymétrie du pouvoir entre les partenaires impliqués dans l'alliance.

D'après Yan et Gray (1994) cité par (Muthusamy et 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 (Harrigan et Newman, 1990, 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 (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 (Harrigan et Newman, 1990). Un changement rapide dans la technologie peut produire un effet semblable (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 découle bien souvent des intentions cachées et des conflits d'intérêt individuels qui peuvent conduire à une instabilité de l'alliance, et dans certains cas à sa rupture. D'après Doz (1996)

et Hamel (1991) cité par Kalaignanam, Shankar, et Varadarjan, (2007), les alliances asymétriques sont par nature instables car elles reposent sur la volonté des partenaires d'accroître leur pouvoir de négociation par leur capacité d'apprentissage, au risque de réduire l'attrait stratégique du rapprochement. Ce point sera examiné dans la prochaine section de l'article.

#### **4. STABILITE ET INSTABILITE DE L'ALLIANCE**

Paradoxalement, l'asymétrie entre les partenaires semble être un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, alors que l'alignement des positions stratégiques entre les partenaires apparaît davantage comme une source d'instabilité dans la coopération.

Plusieurs travaux de recherches ont traité de la corrélation entre le niveau de participation dans le capital, le contrôle des opérations, et le succès de la coopération (Lecraw, 1984 ; Beamish, 1982). 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 davantage couronné 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 ou interchangeable, et plus l'organisation du partenariat devient complexe et difficile à administrer collectivement (Killing, 1988). Les alliances qui sont structurées avec un partenaire dominant sont donc plus stables et plus susceptibles de durer que celles pour lesquelles le contrôle et le management sont partagés en recherchant une stricte égalité entre les partenaires par soucis d'équité (Killing, 1983). Le développement durable de l'alliance ne reposerait donc pas sur l'égalité de traitement des partenaires contrairement à une idée reçue.

Un autre argument plaide en faveur de l'asymétrie comme source de stabilité dans l'alliance stratégique : la négociation des contre parties. Les partenaires se complaisent dans une relation d'asymétrie à partir du moment où ils peuvent négocier des contre parties. 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 et diverses frustrations réciproques stabilisent l'alliance, grâce au déséquilibre dans la distribution du travail et des moyens de contrôle.

Dans ces conditions, la recherche d'un alignement du pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), ou la quête d'une réduction du niveau d'interdépendance entre les partenaires, peuvent devenir des sources d'instabilité dans la coopération (Inkpen et 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, avec des synergies collectives en diminution (Blodgett, 1992).

De ce fait, la capacité d'apprentissage des partenaires a un impact sur l'évolution de la coopération (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 stimulées pour le bon déroulement de l'activité. L'apprentissage croisé est en effet l'un des objectifs stratégiques qui motive l'alliance (Doz, 1996 ; 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 entre les partenaires et à une harmonisation des différences, les enjeux individuels et collectifs seront moins importants. 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 la coopération, par manque de synergie (Hamel, 1991 ; inkpen et Beamish, 1997). Par exemple, dans une joint-venture internationale, quand le partenaire étranger s'investit et acquière les ressources et connaissances locales détenues auparavant par son partenaire, la probabilité de l'instabilité augmente et permet généralement à la multinationale de faire la transition d'une joint-venture vers une filiale (Yan et Gray, 1994).

L'instabilité de l'alliance résulte donc d'une tentative de rééquilibrage du pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994) par un apprentissage croisé des avantages compétitifs (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997), avec la formation d'une structure de gouvernance

plus « démocratique », et plus complexe à gérer. Cette instabilité est associée à un échec à partir du moment où la perte du capital social et la disparition de la confiance sont constatés (Doz, 1996); le succès est davantage lié à la longévité de l'alliance même si un certain niveau d'asymétrie demeure (Doz et Teng, 2000 ; Blanchot, 2006).

## **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 (Harrigan, 1985).

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

L'alliance apparaît ainsi comme une construction collective dynamique 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 (Das, 2000 ; Blanchot, 2006).

L'évolution de l'asymétrie par les capacités d'apprentissage (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 dans la coopération. Par exemple, Inkpen et 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 des mécanismes d'autogestion dans un réseau de firmes (Cheriet, Le Roy et 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 de son intérêt stratégique (Inkpen et 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 (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 et la destruction du capital social partagé (Harrigan et Newman, 1990 ; Yan et 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 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 favorise la longévité et donc le succès de l'alliance.

## REFERENCES

- 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.
- 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.
- Blanchot B., (1997), "Modélisation du choix d'un partenaire", *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août, 68-81.
- Blodgett L.L., (1992), "Factors in instability of international joint venture: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, vol 13, n°3 , 475-481.
- 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.
- Dwyer F.R., Orville C., Walker J.R., (1981) "Bargaining in an asymmetrical Power Structure", *Journal of Marketing*, Winter, 104-115.
- Emerson R.M, (1962), "Power-Dépendence Relations, *American Sociological Review*", vol.27, 31-41.
- Garrette B, Dussauge P, Will Mitchell R, (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.

Garrette B, Dussauge P, Ramanantsoa B, “Stratégie relationnelle et stratégie d’alliances technologies,” *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 1988.

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.

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.

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., Currall S.C., (2004), “ The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures”, *Organization Science*, vol 15, 586-599.

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.

Kalaignanam 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 P., (1976), “Joint Ventures and inter-organizational inter dependence”, *Administration Science Quarterly*, vol 21, 398-418.
- 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 XIII<sup>ème</sup> 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.
- 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.