

Joint-venture comme contexte légitime à la créativité organisationnelle : propositions de questions de recherche

Szostak Tapon Bérangère, Docteur en Sciences de Gestion, ATER

Université Lyon 2 - COACTIS

ISH, 14-16, av. Berthelot, 69363 Lyon Cedex 07

blszostak@tele2.fr

Boughzala Yasmine, Doctorante, ATER

Université Lyon 3 - Centre Magellan - EURISTIK

6 cours Albert Thomas, BP 8242, 69355 Lyon Cedex 08

yboughzala@yahoo.fr

Résumé

Cet article est un travail exploratoire. Il propose d'explorer la question générale « en quoi la joint-venture crée un contexte légitime à la créativité organisationnelle ? » sous la forme de questions de recherche. Son objectif est d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche autour de la conjonction des thèmes de la créativité organisationnelle et de la joint-venture, conjonction non réalisée jusqu'à présent. La créativité organisationnelle est définie ici comme « les processus par lesquels une organisation modifie sa constitution avec pour finalité à la fois d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation et de pérenniser son action dans le temps » (Durand, 2006).

Ainsi, dans une première partie, nous définissons ce que nous entendons par contexte légitime. Dans ce sens, nous adoptons la définition de légitimité proposée par Suchman (1995, p. 574) : « perception généralisée ou hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées au sein d'un système socialement construit par des normes, des valeurs, des croyances et des définitions ». Nous qualifions alors de « contexte légitime » l'environnement intra-organisationnel, où les légitimités de la conséquence, de procédures et de la structure sont acquises et maintenues. Nous caractérisons ensuite quelques points de la joint-venture pour spécifier en quoi cette alliance stratégique crée un contexte légitime à la créativité. Nous retenons la définition de Dussauge (1996) : « Une alliance stratégique est une association entre plusieurs entreprises (concurrentes ou potentiellement concurrentes), qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun des compétences et ressources ». En revanche, nous nous focalisons sur les alliances dites complémentaires.

La deuxième partie consiste à élaborer trois propositions de questions de recherche enrichies d'un exemple de joint-venture présenté en filigrane pour matérialiser les questions proposées. La première question est : comment la joint-venture complémentaire favorise-t-elle l'exploration créative ? La deuxième est : en quoi la joint-venture complémentaire favorise-t-elle la coopération entre entités au cours du processus créatif d'échanges de savoir-faire ? Enfin, la



troisième question est : en quoi la joint-venture complémentaire spécifie-t-elle les objets de créativité ?

Une troisième partie soulève quelques implications méthodologiques, comme une nécessaire première étude de cas pour approfondir le rapprochement théorique entre « joint-venture » et « créativité organisationnelle ».

Mots clés: joint-venture, créativité organisationnelle, questions de recherche.

INTRODUCTION

Si l'innovation est un concept fortement développé dans la littérature en management stratégique (Atamer et al., 2005), ce n'est pas le cas de la créativité organisationnelle (Durand, 2006). Pourtant, l'innovation en tant que proposition sur le marché d'un produit/service perçu par les consommateurs comme différent de l'existant est dépendant de la créativité organisationnelle. Ainsi, Durand (2006) définit ce concept par « *les processus par lesquels une organisation modifie sa constitution avec pour finalité à la fois d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation et de pérenniser son action dans le temps* ». L'entreprise est alors appréhendée comme un lieu, où la créativité des individus s'exprime en tenant compte des contraintes inter- et extra-organisationnelles (Amabile, 1988 ; Woodman et al., 1993 ; Ford, 1996). De ce fait, la créativité organisationnelle se développe dans un contexte légitime ; l'environnement du travail organisationnel (Amabile et al., 1996 ; Amabile et Conti, 1999) définit alors un système socialement construit par des normes, des valeurs, et des croyances où la créativité organisationnelle est perçue comme désirable, adaptée ou appropriée (Suchman, 1995).

Or, une joint-venture perturbe le cadre de la pensée et de l'action stratégique des entreprises partenaires (Bonnardel et Géniaux, 2006) au point que peu de joint-ventures subsistent au fil du temps : plus de 50% d'entre elles disparaissent dans les six premières années de leur existence (Meschi, 2006). Cette relation d'alliance stratégique à long terme suppose au moins deux partenaires et implique des échanges directs au niveau des ressources de conception, de production et/ou de commercialisation (Atamer et Calori, 2003). Bien qu'indépendantes (Dussauge et Garrette, 1995), les entreprises partenaires voient leur environnement du travail organisationnel évoluer en raison même de ces échanges, d'où la création d'un nouveau contexte légitime.

C'est pourquoi, cet article se propose d'explorer la question générale « en quoi la joint-venture crée un contexte légitime à la créativité organisationnelle ? » sous la forme de questions de recherche. Son objectif est d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche autour de la conjonction des thèmes de la créativité organisationnelle et de la joint-venture. Ainsi, dans une première partie, nous précisons en quoi la joint-venture est un contexte légitime pour la créativité organisationnelle. Dans la seconde partie, nous construisons trois propositions de question de recherche en fonction de la littérature sur les joint-ventures et la créativité organisationnelle. Ce

travail exploratoire sur le plan théorique est enrichi d'un exemple de joint-venture présenté en filigrane pour matérialiser les questions proposées. En effet, l'opportunité nous a été offerte d'étudier une joint-venture entre une entreprise tunisienne et une allemande. Mais, pour des raisons de confidentialité exigées par les entreprises, nous ne pouvons pas communiquer l'ensemble des informations. Ainsi, nous avons fait le choix de simplement illustrer notre réflexion par cette étude. Dans une dernière partie, nous soulignons nos interrogations actuelles principalement axées sur la méthodologie de recherche. Et pour conclure, nous revenons sur les limites à ce travail.

1. LA JOINT-VENTURE EN TANT QUE « CONTEXTE LEGITIME » A LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE

Le joint-venture est une forme organisationnelle, où la flexibilité et la polyvalence sont des caractéristiques à même de favoriser la créativité organisationnelle selon Amabile (1988). Nous nous sommes alors demandé en quoi la joint-venture est un contexte propice au développement de processus modifiant la constitution des entreprises engagées (Durand, 2006). Cette partie a pour intention de cadrer l'élaboration des propositions de questions de recherche de la partie deux. Ainsi, après avoir défini « le contexte légitime » à partir des théories néoinstitutionnalistes principalement, nous soulignons les caractéristiques des joint-ventures nous ayant amené à penser au rapprochement théorique entre ces alliances et la créativité organisationnelle.

1.1. DEFINITION DU CONTEXTE LEGITIME

La légitimité est un concept clé dans les théories néoinstitutionnalistes : elle explique en partie pourquoi certaines pratiques et formes organisationnelles sont plus répandues que d'autres. Un des auteurs de référence est Marc Suchman. Dans son article de 1995 « *Managing legitimacy : strategic and institutional approaches* », il précise l'existence de trois types de légitimité. La **légitimité pragmatique** repose sur la satisfaction des intérêts des évaluateurs. Il s'agit d'un calcul de l'organisation concerné vis-à-vis de ses publics, qui, en retour, la soutiennent dans ces entreprises. La **légitimité morale** signale l'évaluation positive de l'organisation face à des normes sociales et répond à la question « est-ce que l'action engagée est la meilleure chose à faire ? ». La **légitimité cognitive** positionne l'organisation comme nécessaire et inévitable, sans un réel processus d'évaluation. L'organisation montre qu'elle est compréhensible dans un

environnement chaotique. La légitimité est issue de la validité de modèles culturels qui fournissent des explications plausibles pour l'organisation et pour ses tentatives.

Dans cet article, nous retenons le deuxième type de légitimité et nous adoptons la définition proposée par Suchman (1995, p. 574) : « perception généralisée ou hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées au sein d'un système socialement construit par des normes, des valeurs, des croyances et des définitions ». Aussi, la légitimité morale reflète le fait que les résultats atteints par l'organisation (*la légitimité de la conséquence*), la manière de les atteindre (*la légitimité de procédures*) et leurs caractéristiques structurelles (*la légitimité structurelle*) sont « appropriés » et « désirables » aux yeux des publics de ladite organisation.

C'est pourquoi nous qualifions de « contexte légitime » l'environnement intra-organisationnel, où les légitimités de la conséquence, de procédures et de la structure sont acquises et maintenues. Cet environnement est perturbé à partir du moment où, par exemple, les procédures internes sont modifiées lors d'une joint-venture.

Mais, une perturbation de l'environnement intra-organisationnel peut également survenir par la modification des normes du système avec la proposition d'un nouvel acteur stratégique (Hargadon et Douglas, 1995) ou d'un renégat (Kondra et Hinings, 1998). Pour maintenir le contexte légitime, l'organisation peut donc être amenée à manipuler les normes, à jongler avec celles de plusieurs systèmes, voire à les ignorer (Oliver, 1991). Hargadon et Douglas (2001) qualifient ce jeu de « *design robust* ». Cela consiste à arranger les éléments constitutifs de l'invention, de manière à ce qu'elle soit comprise et adoptée immédiatement par le système social, mais en conservant une flexibilité pour les évolutions futures.

Les structures stables et normatives permettent également la contestation ainsi que le changement incrémental et discontinu (Farjoun, 2002). Elles peuvent être alors des soutiens à l'action créative dans les organisations en rendant légitime un contexte qu'il ne l'était pas initialement (Washington et Ventresca, 2004). Si certaines organisations luttent contre les nouvelles normes et créent de nouveaux contextes de légitimité (Kondra et Hinings, 1998), d'autres essaient de trouver un compromis entre conformité et résistance (Barabel, Huault et Leca, 2006).

Ainsi, le contexte légitime rend légitimes, désirées et appropriées les actions entreprises - même les plus créatives - par une organisation en son sein (Suchman, 1995). La créativité organisationnelle est alors désirable si les facteurs la favorisant sont eux-mêmes légitimes dans ce

contexte, et si le processus modifiant la constitution des entreprises engagées (Durand, 2006) est légitimé.

1.2. CARACTERISTIQUES DE LA JOINT-VENTURE

La joint-venture se rattache aux travaux autour du concept d'alliance stratégique. Elle est représentée par la création d'une filiale commune à deux entreprises qui apportent chacune des ressources, compétences techniques, produits et marque. Il existe de nombreuses définitions d'une joint-venture comme étant une alliance stratégique. Ici, nous retenons la définition de Dussauge (1996) : « *Une alliance stratégique est une association entre plusieurs entreprises (concurrentes ou potentiellement concurrentes), qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun des compétences et ressources* ».

Cette définition sous-tend des points importants concernant notre travail. En effet, nous pouvons en déduire que chaque entreprise dans une alliance conserve son identité même si elles abandonnent une partie de leur autonomie et que cette collaboration implique par conséquent un processus d'apprentissage en raison du transfert ou du partage d'actifs matériels et immatériels.

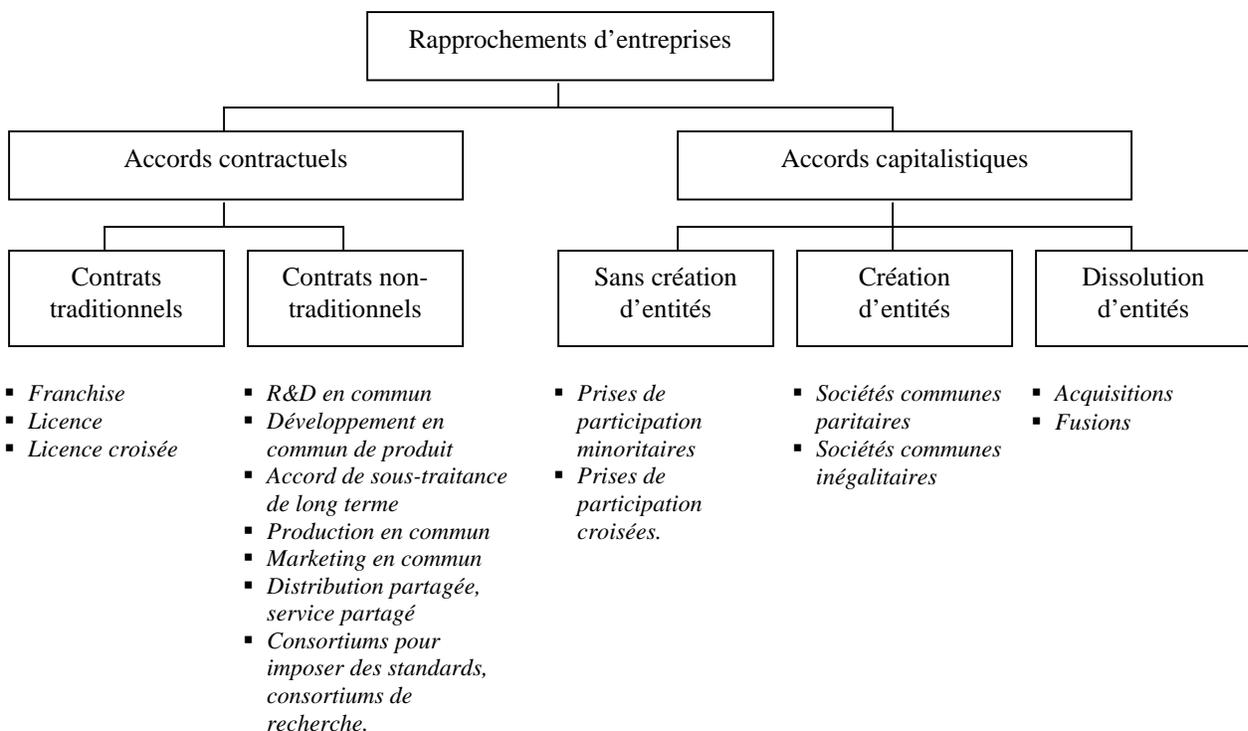
Par conséquent, le contexte créé par l'association volontaire de plusieurs entreprises et dans le respect des pressions institutionnelles politiques (réglementaires) et environnementales s'avère être légitime pour les parties prenantes, ce qui permet la reconnaissance des actions menées dans ce cadre-là. Nous retrouvons alors l'importance de la légitimité morale de Suchman (1995) : elle signale l'évaluation positive de l'organisation face à des normes sociales et répond à la question « est-ce que l'action engagée est la meilleure chose à faire ? ». Les deux entreprises répondent à cette question par l'affirmative en raison même de leur rapprochement dans un objectif spécifique.

Une autre typologie est proposée par Dussauge et Garrette (1995). Selon ces chercheurs, il existe trois types d'alliances stratégiques. *Les alliances d'intégration conjointe* rassemblent les cas où « des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs propres produits ». Ce type d'alliance permet ainsi d'atteindre la taille critique sur un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur. *Les alliances additives* visent les situations où « un consortium d'entreprises concurrentes développent, fabriquent et commercialisent un produit commun aux firmes partenaires ». Cette forme d'alliance permet d'éliminer la concurrence sur un produit commun. Enfin, *les alliances*

complémentaires font référence aux entreprises qui, sur un marché où elle est déjà implantée, commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente. Cette alliance a pour objectif d’internaliser les compétences et le savoir-faire du partenaire. Nous concentrons notre attention sur les alliances complémentaires en raison de leur objectif : intégrer des compétences manquantes. Cela suppose, en effet, la nécessité d’un contexte légitime pour y parvenir. Aussi, ces compétences sont nécessairement considérées comme « créatives » car inédites dans l’organisation (Amabile, 1988).

Un autre élément de définition retenue dans notre raisonnement concerne le type d’alliances : il s’agit d’accords capitalistiques (Mayrhofer, 1997) (Cf. Figure 1). « Les accords capitalistiques » impliquent un engagement dans le capital d’un autre acteur ou d’une entité commune constituée. Il existe (1) les accords capitalistiques sans création d’entités tels que les prises de participation minoritaire dans le capital d’autres acteurs, (2) les accords capitalistiques avec création d’entités comme la constitution de sociétés communes dont le capital est réparti entre les partenaires et (3) les « accords avec dissolution d’entités » lors des acquisitions et des fusions. Ces accords formalisent officiellement le rapprochement et peuvent alors soutenir des actions créatives dans le sens de Washington et Ventresca (2004).

Figure 1 : Les différentes formes de rapprochements interentreprises.
(Adapté de Mayrhofer, 1997).



La littérature montre encore que les joint-ventures internationales (ou de multinationalisation) sont perçues comme un type particulier d’alliance stratégique. En effet, elles sont fréquemment perçues comme un « mal nécessaire ». C’est bien souvent les contraintes politiques et économiques de certains pays qui contraignent les multinationales à accepter les capitaux autochtones dans leurs filiales à l’étranger. Le 50/50 constitue *a priori* une alliance “délicate” dans la mesure où elle pourrait constituer une source de blocages et de conflits que l’on peut difficilement résoudre. Pourtant, les statistiques (Cf. tableau 1) montrent que cette forme d’alliance réussit à 67% dans les pays en voie de développement. En somme, l’idée selon laquelle les alliances comprenant un actionnaire majoritaire réussissent mieux que les alliances à 50/50 n’est pas vérifiée. Notons également que les alliances où le partenaire local détient la majorité du capital réussissent en général mieux que celles où le capital est détenu majoritairement par la multinationale.

Tableau 1 - Répartition du capital et performance des joint-ventures dans les pays en voie de développement
(*Shaan et Beamish, 1998*)

Répartition du capital	Performance	
	Succès	Echec
Multinationale majoritaire	25%	75%
50/50	67%	33%
Partenaire local majoritaire	75%	25%

En outre, Mowery, Oxley et Silverman (1996) supposent que le processus d’apprentissage organisationnel n’est pas le même selon la forme de l’alliance. C’est peut être là une explication à la différence de performance selon les alliances. Ainsi, une alliance “unilatérale” comme un achat de licence s’accompagnerait d’un transfert de connaissance très faible. Le processus d’apprentissage varie selon le degré d’engagement et donc selon la nature de l’alliance nouée entre les partenaires. A contrario, une acquisition ou une fusion conduirait à engager plus de ressources de la part de la multinationale.

Un autre élément de compréhension vient de la recherche de Harrigan (1988). Il a étudié de manière statistique l’impact des dissymétries entre alliés sur le succès des joint-ventures. Dans cette étude, la performance est appréciée à partir de la durée de vie des joint-ventures et des opinions des managers impliqués dans leur gestion. Les résultats de cette recherche montrent que les alliances rencontrent un succès d’autant plus important que les dissymétries entre partenaires

sont faibles. Dans la même veine, Kemp (1999) montre que des relations saines et clairement définies entre partenaires permettent d'obtenir une meilleure performance économique de la joint venture ; cela réduit de manière significative les conflits, et nécessite moins de temps des dirigeants à consacrer à la gestion de ces conflits. Le nouveau contexte organisationnel est alors légitime pour les deux partenaires, d'où de possibles expressions de la créativité organisationnelle dans les deux entreprises.

Un dernier travail mérite enfin notre regard. Dacin, Olivier et Roy (2007) ont, en effet, étudié la performance des alliances stratégiques sous l'angle de la théorie institutionnaliste. Et, selon leurs résultats empiriques, la légitimité liée à structure de gouvernance des alliances ainsi qu'au choix du partenaire local aurait une influence significative sur la performance et le succès des alliances. Par voie de conséquence, notre article se focalise sur un type particulier d'alliance stratégique : les joint-ventures internationales dites complémentaires et contractées sous la forme d'accords capitalistiques. Par définition, elles offrent un contexte légitime à la créativité organisationnelle, car elles amènent une organisation à modifier sa constitution avec pour intention d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation, notamment en termes d'échanges de savoir-faire et de compétences. La seconde partie formule des questions de recherche reprenant ces considérations théoriques étayées par un exemple de joint-venture.

2. PROPOSITIONS DE QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette partie a pour intention de construire trois propositions de questions de recherche concernant une question générale : en quoi la joint-venture peut encourager la créativité organisationnelle ? Ce travail exploratoire s'appuie sur les considérations théoriques de la première partie. Pour gagner en réalisme, nous avons choisi de rapprocher ces trois propositions de questions de recherche à une joint-venture existante entre une entreprise tunisienne, BETA, et une autre allemande, ABA. Le tableau 2 apporte des éclaircissements sur cette illustration et sur la méthodologie menée dans l'analyse.

Rappelons que les propositions de ce travail exploratoire concernent les *joint-ventures en tant qu'accords capitalistiques* (Mayrhofer, 2000) et *complémentaires* (Dussauge et Garrette, 1995). Cet aller-retour entre la théorie et l'empirie enrichit la pertinence des résultats propositionnels de

cet article. C'est pourquoi nos propos sont illustrés par des citations d'acteurs de l'entreprise tunisienne.

Tableau 2 - Points de repères dans l'exemple de joint-venture BETA-ABA.

Méthodologie de l'analyse	Le design de recherche (Royer et Zarlowski, <i>in</i> Thiétart, 2003) est structuré sur la base d'une étude qualitative fondée sur des entretiens semi directifs de 3 managers de la firme locale : un chef de produit, le directeur de communication et le <i>Marketing Search and Media Manager</i> (le responsable de la recherche marketing).
Entreprise BETA	<p>La société tunisienne a été créée dans les années 70 et produisaient essentiellement des détergents. Elle détenait peu de parts de marché à l'époque mais elle disposait d'une stabilité financière importante et se dotait d'une bonne réputation en termes de qualité de produit. Elle bénéficie du soutien du groupe auquel elle appartient qui est un important conglomérat tunisien.</p> <p>C'est une entreprise qui a bénéficié du programme nationale de mise à niveau afin de se mettre aux standards des entreprises européennes en 1995.</p> <p>Elle est l'une des dernières entreprises 100% tunisiennes disposant d'importantes parts de marché dans le marché des détergents. Ce marché nécessite d'importantes compétences en termes de qualité de produit et de maîtrise du savoir-faire technique relatif aux caractéristiques du produit.</p> <p>Le marché des détergents était largement dominé par une autre multinationale européenne. La concurrence était d'autant plus rude que cette dernière était en partenariat avec une importante société tunisienne qui détenait déjà la majorité des parts de marché et était donc leader sur son marché loin devant ses principaux concurrents.</p>
Entreprise ABA	<p>Cette multinationale européenne est l'une des plus importantes dans le marché des détergents. Elle dispose d'une culture d'internationalisation très forte dans la mesure où elle a commencé à exporter ses produits depuis 1886.</p> <p>Elle est présente dans le monde entier et dispose d'une importante notoriété en termes de qualité de produit et de largesse de gamme.</p>
La joint-venture	<p>Elle est faite sur la base de 51% pour ABA et donc 49% pour BETA. Auparavant, ABA fournissait BETA en matières premières avant le rachat de capital par la multinationale.</p> <p>La structure capitalistique ne reflète pas forcément la structure gouvernementale dans la mesure où la multinationale est présente à tous les niveaux de la chaîne de valeur et dispose d'un contrôle quasi-total sur la société tunisienne. Cette dernière, au-delà de sa participation actionnariale, se charge d'adapter et de commercialiser les produits aux spécificités locales.</p> <p>Apports et motivations des partenaires : ABA offre un transfert de savoir-faire technique et surtout marketing. En effet la stratégie marketing d'ABA est le pilier de sa stratégie globale. BETA, quant à elle, offre des canaux de distribution et des moyens logistiques très importants. Elle représente également une interface considérable avec le pays en termes de législation et d'administration.</p> <p>Elle exporte vers les marchés limitrophes (algériens et libyens) une bonne partie de sa production et réalise près de 15% de son chiffre d'affaire à travers ses exportations.</p>

2.1. PROPOSITION DE QUESTION DE RECHERCHE N°1

Le Directeur de communication de l'entreprise BETA nous amène à formuler la première proposition de question de recherche. « *L'entreprise ABA internationale demande à chaque employé de donner une idée de nouveau produit ou une nouvelle procédure de travail... Elle essaie d'impliquer tous les employés pour qu'ils soient toujours dans le bain, sans être mis à part dans le développement de la société* ». La boîte à idées est une pratique fréquente, voire classique, pour stimuler l'esprit d'entreprendre, mais méconnue par BETA avant son introduction par ABA. Bouchard et Bos (2006) signalent d'ailleurs les briques de base de ce type de dispositifs intrapreneuriaux : (1) l'autonomie individuelle, même si son niveau est variable en fonction des entreprises ; (2) l'engagement personnel et (3) le contrôle par les ressources. Or, force est de constater la présence de facteurs propices au développement de la créativité (Amabile, 1988). Ainsi, l'entreprise ABA a introduit une nouveauté dans le fonctionnement existant de BETA, mais a de fait créé un contexte légitime à l'expression d'idées, à la recherche de solutions originales... (Hoffman et al., 1999)

D'ailleurs, la littérature stratégique sur le rôle des filiales et leurs capacités à créer de la valeur (Jarillo et Martinez, 1990 ; Birkinshaw, 1996, Taggart ; 1998) montre l'importance des capacités stratégiques du partenaire local dans le développement de la créativité et de la performance au sein de la joint-venture. C'est ainsi que Dacin, Olivier et Roy (2007) ont soulevé le lien déterminant entre le choix du partenaire local et la performance des alliances stratégiques selon la perspective institutionnelle.

Pareillement, lorsque le chef de produit de l'entreprise BETA détaille le type de relations avec ses homologues étrangers, il remarque la richesse de ces échanges au niveau du marketing. En effet, chacun décrit les expériences locales : « *Qu'est-ce qui a fonctionné dans le monde ? Quel est le type de consommateur ? Quel est le marketing mix spécifique au pays de telle zone... ?* ». Ce chef de produit tunisien découvre de nouvelles orientations sans avoir pris un risque majeur, car il profite des erreurs de ses pairs. Nous retrouvons là l'approche de Drazin et al. (1999) : l'individu est inséré dans un collectif organisationnel, mais aussi social. Or, une joint-venture a pour implication directe d'ouvrir son collectif à un nouvel univers jusque-là ignoré. En effet, eu égard à notre conception de l'organisation comme interdépendante de son environnement, nous adhérons à l'approche de Ford (1996). Selon ce chercheur, l'action créative est influencée par les variations sélectionnées et retenues par le marché ainsi que par les institutions étatiques et

professionnelles. Dans la même veine, Woodman et alii. (1993) adoptent une perspective interactionniste de la créativité organisationnelle et définissent « une situation créative », comme « la somme totale des influences sociales et *environnementales* sur le comportement créatif ».

L'ouverture de l'organisation sur l'extérieur rejoint les développements théoriques sur la légitimité de Suchman (1995) : cette caractéristique conduit les individus à tenir compte du système de normes, de règles et de valeurs lors de nouvelles utilisations des ressources disponibles. Dans le cas d'une joint-venture, nous retrouvons cette conception. En effet, selon l'étape de l'internationalisation des entreprises (Johansson et Vahlne, 1977), le partenaire local voit son rôle évoluer à mesure où la multinationale prend connaissance du marché. Ainsi, en fin d'internationalisation, le partenaire local n'est plus considéré comme un agent de commercialisation mais comme un partenaire économique à part entière. L'importance de son rôle et le développement de ses capacités stratégiques le conduit très certainement à soutenir la créativité organisationnelle au sein de l'entreprise. En effet, cette créativité est le fruit de l'alchimie entre le savoir-faire technique et les capacités financières de la multinationale avec les connaissances spécifiques au marché (connaissances liées aux caractéristiques du marché, des habitudes de consommation, des procédures légales...) du partenaire local.

En fait, nous retrouvons une des caractéristiques primordiales d'une alliance complémentaire : l'importance de l'apprentissage mutuel (Dussauge et Garrette, 1995). March (1991) retient alors le modèle « exploration - exploitation ». L'exploration inclut la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte et l'innovation. De son côté, l'exploitation regroupe l'amélioration, le choix, la production, l'efficience, la sélection, l'implémentation et l'exécution. Ces deux orientations sont en compétition vis-à-vis des décideurs, car elles partagent un ensemble limité de ressources. La joint-venture complémentaire offre alors aux décideurs la possibilité d'investir dans l'exploration : les expériences de décideurs étrangers apportent des arguments rationnels pour justifier cet investissement, arguments d'autant plus importants en cas d'échec (Elsbach, 1994).

Ainsi, la joint-venture a eu pour rôle d'introduire des outils intrapreneuriaux dans l'entreprise BETA alors absents de sa stratégie. L'entreprise ABA a favorisé l'exploration des employés de l'entreprise BETA en lui donnant l'idée de la boîte à idées, et en favorisant les échanges de points de vue et d'expériences de tous les horizons (Doz et Hamel, 2000). D'où :

Proposition de Question de Recherche 1 (QR1) :

Comment la joint-venture complémentaire favorise-t-elle l'exploration créative ?

2.2. PROPOSITION DE QUESTION DE RECHERCHE N°2

La deuxième proposition de question de recherche découle de la nécessité de coopérer entre entités pour rendre réellement l'alliance *complémentaire*. Le chef de produit de BETA signale son rôle : « *Le chef de produit fait évoluer le produit depuis la phase de mise en place du projet jusqu'à la mise sur le marché* ». Il explique alors la nécessité pour lui de traduire ces évolutions dans le langage de ses auditoires distincts locaux mais aussi étrangers : équipe de vente, responsable de la planification, responsable marketing... Cela suppose, en revanche, une implication de la part de ces auditeurs. Ce chef de produit affirme d'ailleurs : « *Personnellement, si je remarque qu'un de mes cadres n'est pas intégré dans son équipe sur le plan du travail à l'international, je l'écarte* ». Cet aspect est fondamental, car cette joint-venture a pour objet l'échange entre les deux entreprises. Le Marketing Search and Media Manager de BETA relate : « *L'entreprise ABA a un savoir-faire énorme au niveau de la méthodologie, de la manière de manager, des innovations, de la politique marketing... D'autre part, l'entreprise ABA a profité de l'expérience et de la connaissance du marché de BETA* ». Cette nécessité de l'échange oblige, en somme, les managers à travailler ensemble quelle que soit leur entité, à entretenir de saines relations entre eux (Kemp, 1999) et à réduire les dissymétries en vue de favoriser le succès de la joint-venture (Harrigan, 1988).

Or, cette coopération favorise le développement de la créativité (Amabile, 1988), car, si un travail de simplification et de traduction est nécessaire pour échanger, la reformulation des idées peut générer de nouveaux scénarios. Si des arguments rationnels propres à une démarche fonctionnaliste de la créativité (Magakian, 2006) toucheront des auditeurs pragmatiques, des arguments poétiques s'appuyant sur l'imaginaire auront plus de poids pour un auditoire sensible aux paroles imageantes (Magakian, 2006). Sans prendre pour argent comptant les travaux de Hofstede sur les différences culturelles, force est de leur reconnaître un certain réalisme ou, tout du moins, une mise en garde sur la croyance de l'homogénéisation de la culture. De ce fait, la reformulation d'idées nécessite une analyse préalable de l'ancrage cognitif des auditeurs (Davis, 1999).

Cette coopération fait également écho à l'engagement des individus dans la démarche d'échange de savoir-faire. Pour les acteurs de l'alliance stratégique, cet échange est une action créative, car il favorise la ré-définition de l'organisation (Durand, 2006). Il répond également à la définition de Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) pour qui la créativité organisationnelle est « un processus d'engagement dans une démarche créative indépendamment de la qualité du résultat (nouveau, utile et créatif) ». Les savoir-faire sont nouveaux, utiles et créatifs pour l'organisation souhaitant les internaliser.

Par ailleurs, l'engagement dans un processus créatif dépend du nombre de rôle qu'un individu occupe dans l'organisation. Il est de fait influencé par toutes les relations qu'il entretient avec ses communautés d'appartenance. L'individu est amené à réaliser des compromis entre les intérêts multiples et parfois contradictoires des communautés (Crossan, Lane et White, 1999). En revanche, comment un individu donne-t-il du sens aux facteurs contextuels ? *Le niveau intra-subjectif* l'amène, tout d'abord, à attribuer un sens en fonction de sa propre carte de représentations. Cette conception sera différente selon que l'individu est capable de créer ou non un sens avec une information inconnue (Davis, 1999). Dans cette optique, Amabile (1988) propose dix qualités et cinq défauts influençant la créativité des individus. Par exemple, des traits de personnalité, comme l'endurance, la curiosité, l'énergie, favorisent la créativité. A cela s'ajoutent la motivation personnelle, l'attrait pour le risque, l'expertise d'un domaine... Par contre, l'absence de motivation, le manque d'expertise d'un univers, et la rigidité mentale freinent la créativité. Toutefois, l'individu dont nous parlons est inséré dans une organisation ; il n'est pas isolé. *Le niveau intersubjectif* intervient alors de manière à transformer les interprétations de chaque individu en une compréhension commune au groupe. En raison de la coexistence de plusieurs communautés dans une organisation, l'attribution d'un sens au *niveau collectif* correspond à un compromis politique : une communauté verra sa compréhension primer sur celles des autres –ce qui n'est pas sans poser de problèmes (Drazin et al., 1999).

Woodman, Sawyer et Griffin (1993) mettent en exergue l'emboîtement de ces trois niveaux. En effet, ils définissent la créativité comme « le produit complexe du comportement d'une personne dans une situation donnée. » Ainsi, comprendre pourquoi des individus se lancent dans la créativité suppose prendre en considération les différentes communautés de l'organisation et le choix politique pris en faveur de certaines d'entre elles. Cet environnement organisationnel est appelé dans cet article « contexte légitime ».

De plus, Le Loarne (2006) souligne les difficultés au développement de la créativité dans une entreprise multi-divisionnelle. Plusieurs idées peuvent émerger simultanément dans des divisions distinctes sans qu'il y ait mutualisation, d'où une perte de ressources. Des crises peuvent également survenir entre les protagonistes d'une coopération sans parvenir à une entente satisfaisante (Drazin et al. 1999). La joint-venture complémentaire peut échapper en partie à ces travers, dans la mesure où l'objectif affiché est clairement défini : les entreprises s'enrichissent de leurs compétences mutuelles (Dussauge, 1996 ; Dussauge et al., 1995). Des outils entrepreneuriaux peuvent certainement favoriser la définition de ces objectifs. Ainsi :

Proposition de Question de Recherche 2 (QR2) :

En quoi la joint-venture complémentaire favorise-t-elle la coopération entre entités au cours du processus créatif d'échanges de savoir-faire ?

2.3. PROPOSITION DE QUESTION DE RECHERCHE N°3

La troisième question de recherche découle d'un dernier constat empirique. L'entreprise BETA explique que la joint-venture l'a enjoint à considérer le marketing comme la clé de voute de sa stratégie de développement (Doz et Hamel, 2000). Le Marketing Search and Media Manager de BETA affirme : « *Le marketing est devenu un département clé. Tout le personnel est formé. On est devenue une entreprise proche du consommateur, ce qui est rare en Tunisie* ». Aussi, l'entreprise ABA laisse la liberté à BETA d'adapter le design des produits, le packaging, et la communication aux consommateurs locaux. Par là, ABA oriente clairement les objets de créativité de BETA. ABA gère la formule du produit, car son marketing mix est dirigé par la politique produit : l'objet de créativité ne peut être cet aspect « *Elles ne sont jamais communiquées par email. La formulation est l'âme de l'entreprise ABA* », affirme le chef de produit. Pourtant, elle délègue son adaptation aux clients locaux. « *On utilise toutes les richesses de ABA pour les consommateurs tunisiens. (...) Tous les 2 mois, nous avons le plan directeur de la marque et celui de la concurrence. Nous avons donc un statut précis sur les actions à mettre en place, sur les innovations de la marque et sur les actions concurrentes pour nous préparer dans nos pays* ». L'entreprise BETA peut alors désigner clairement les orientations à prendre dans les explorations des employés.

Spécifier clairement quels sont les objets de créativité est une gageure pour favoriser le développement de la créativité organisationnelle (Bouchard et al., 2006 ; Amabile, 1988). Cela a pour résultat d'éviter une déperdition des ressources, mais aussi de faire converger les explorations des individus. Or, une joint-venture complémentaire crée un contexte légitime précis : permettre aux entreprises impliquées d'acquérir des compétences manquantes au cours de processus d'apprentissages organisationnels (Doz et Hamel, 2000). En effet, Doz et Hamel (2000) expliquent que les alliances stratégiques répondent au moins à une triple nécessité. *La cooptation* consiste à neutraliser des concurrents potentiels en s'associant avec eux mais également d'acquérir des biens et des services complémentaires. *La cospécialisation* représente une sorte de synergie, une création de valeur résultant de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances de chacun des partenaires. *L'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire grâce à l'alliance* constituent un moyen efficace et rapide d'accéder au savoir-faire de l'entreprise partenaire. C'est un moyen d'autant plus efficace qu'il permet d'acquérir des connaissances souvent tacites et imbriquées dans l'entreprise. En outre, cet apprentissage est favorisé par la perception positive des parties prenantes de la configuration structurelle et stratégique générée par l'alliance stratégique.

Un exemple illustre d'alliances complémentaires est celui de General Motors et Toyota. General Motors avait pour objectif à travers cette alliance, d'apprendre les nouvelles technologies ainsi que les méthodes de travail spécifiques aux firmes nippones. C'est ce qu'on appelle le "*race to learning*". Toyota, quant à elle, visait les techniques de vente ou, en d'autres termes, la maîtrise du marché américain dans le secteur automobile. C'est ce qu'on appelle le "*race to selling*". Notre réflexion se focalise sur cette forme d'alliance. En effet, l'apprentissage organisationnel atteint son paroxysme dans ce type de collaboration. Chaque entreprise tente le plus rapidement possible d'accéder aux compétences, aux ressources et au savoir-faire de son partenaire. Il s'agit de la « coopétition » au sens de Nalebuff et Brandenburger (1996). Ce néologisme désigne l'association de comportements stratégiques de coopération et de compétition (concurrence) simultanés de la part de deux ou plusieurs entreprises.

Dans notre illustration, BETA a clairement identifié le marketing comme objet de créativité. Cette acquisition a pour finalité de permettre aux individus d'agir différemment vis-à-vis des ressources disponibles, ce qui a pour conséquence de « re-designer » l'organisation. L'engagement des directions apparaît comme capital dans cette acquisition de compétences

manquantes. Or, les auteurs du dossier spécial de la Revue Française de Gestion (2006, n°161) sur « La créativité organisationnelle » précisent la place prépondérante des responsables de l'organisation dans la créativité organisationnelle : ils doivent s'engager dans des processus créatifs pour signaler aux individus la légitimité de telles entreprises (Le Loarne, 2006 ; Szostak Tapon, 2006). Le Loarne (2006) montre aussi l'importance des acteurs catalyseurs et moteurs, en plus des dirigeants, notamment dans les filiales des grands groupes, qui soutiennent les processus engagés par leur discours et leurs actions. En effet, comme le précise Payaud (2003), les middle-managers jouent un rôle déterminant dans l'acceptation, par exemple du changement de statut ou de structure, d'une culture différente propre à la création d'une joint-venture. D'ailleurs, Dyer et Singh (1998) mettent en avant l'importance du rôle des middle-managers dans le processus d'apprentissage et la création organisationnelle au sein des alliances stratégiques.

Cette réalité rejoint alors notre approche de la créativité organisationnelle selon Durand (2006) : ensemble de processus par lesquels une organisation modifie sa constitution avec pour finalité à la fois d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation et de pérenniser son action dans le temps. C'est pourquoi, nous nous demandons :

Proposition de Question de Recherche 3 (QR3) :

En quoi la joint-venture complémentaire spécifie-t-elle les objets de créativité ?

Ces trois questions de recherche découlent d'un premier aller-retour entre la théorie et notre empirie après avoir adopté pour postulat que la joint-venture offre un contexte légitime à la créativité organisationnelle. Nul doute qu'un second aller-retour nous permettrait de préciser davantage les questions. Restent, quoi qu'il en soit, à s'inquiéter des implications méthodologiques de leur possible mise en œuvre.

3. IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES

Force est de reconnaître tout d'abord que d'autres questions de recherche pourraient être proposées. Les trois propositions sont, en somme, qu'une base à de futures réflexions sur le sujet, et une ouverture à la discussion sur le bien-fondé de considérer les joint-ventures comme des contextes légitimes à la créativité organisationnelle. Pour terminer notre réflexion, nous

souhaitons souligner les implications méthodologiques de ces questions de recherche grâce à la bible du chercheur en la matière *Méthodes de recherche en management*, Thiétart (2003).

En effet, chacune des questions s'inquiètent d'un aspect particulier de la créativité organisationnelle. La première concerne la phase initiatrice du processus, la deuxième son déroulement et la troisième sa finalité (mais non son résultat créatif à proprement parlé). Les trois questions impliquent, de fait, le suivi de près de projets créatifs par observation synoptique : la comparaison des faits et des discours des acteurs des deux entreprises apparaît comme fondamentale. Comment, en effet, appréhender la coopération entre entités en ne se focalisant que sur une des deux ? Pareillement, comment évaluer la spécification des objets de créativité sans analyser les savoir-faire initiaux des partenaires ? Toutefois, l'expérience montre la difficulté à impliquer dans la même mesure deux entreprises dans un projet de recherche.

De plus, si le contexte légitime est identique pour les trois questions, il s'avère nécessaire de comparer le contexte avant la joint-venture à celui en découlant en vue de noter les facteurs organisationnels ayant évolué en faveur ou au détriment de la créativité organisationnelle. Cela suppose la possibilité d'entrer en contact avec les entreprises avant et après la joint-venture. Cette tâche semble ardue, dans la mesure où ces alliances sont, par définition, stratégiques et, par conséquent, relèvent des décisions des hauts dirigeants difficiles à contacter. Peut-être serait-il judicieux de cibler dans un premier temps les middle-managers et non les hauts dirigeants, en raison de leur rôle certain dans le processus d'apprentissage des savoir-faire au sein de la joint-venture (Dyer et Singh, 1998).

En outre, nos trois questions diffèrent sur le type de recherche attendue. Si la première et la dernière concerne le contenu, la deuxième vise le processus. Cette différence impose des protocoles méthodologiques distincts. Une recherche sur le contenu s'appuie sur des photographies à l'instant t ou sur une coupe transversale de l'objet étudiée, ici la joint-venture comme contexte légitime. Une recherche sur le processus prend en compte la dimension temporelle et étudie donc des variables en évolution, ici l'échange de savoir-faire. Le chercheur n'aura donc pas le même degré d'engagement dans les deux cas : l'étude du processus peut s'avérer très long, voire peut échouer en cours de projet.

Il nous semble, en revanche, qu'une étude de cas soit une première étape incontournable, car les concepts de joint-venture et de créativité organisationnelle sont encore à explorer sur le plan conceptuel. De plus, en raison des difficultés d'accès au terrain, la modestie nous enjoint à viser

la description d'un cas révélateur dans le sens de Yin (1989). Evidemment cela suppose de saisir une opportunité empirique.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était de proposer des questions de recherche aux chercheurs autour de la conjonction de thèmes jusque-là absente, à savoir la créativité organisationnelle et la joint-venture. En effet, si la créativité organisationnelle se développe dans un contexte légitime, la joint-venture s'avère alors un contexte intéressant à étudier : il perturbe l'ancien contexte pour en créer un nouveau. Ainsi, notre réflexion nous conduit à formuler trois questions de recherche en vue de travaux futurs : une joint-venture complémentaire est amenée à ouvrir les champs des possibles (QR1), à inciter les coopérations entre divisions (QR2), et à spécifier les compétences manquantes et, par là, les objets de créativité (QR3).

Il est important de souligner les limites à notre raisonnement. En effet, les questions proposées concernent principalement les joint-ventures de type « accord capitalistique » et « complémentaire ». Or, Mayrhofer (2000) et Dussauge et Garrette (1995) signalent une plus grande variété des joint-ventures. Aussi, les questions découlent d'un aller-retour entre la théorie et une seule joint-venture, d'où les limites de généralisation (Thiétart, 2003). Toutefois, notre objectif était de formuler des questions de recherches étayées par des considérations empiriques, et non d'apporter des réponses à ces questions. Une seconde limite provient de notre partie pris : nous avons construit nos propositions en supposant que la créativité organisationnelle est une conséquence de la joint-venture et non la raison de cette alliance. Il serait donc pertinent de formuler d'autres propositions en prenant pour postulat la volonté des entreprises à favoriser la créativité organisationnelle.

Quoi qu'il en soit, l'enjeu semble stimulant, car l'approche des joint-ventures comme contexte légitime pour la créativité organisationnelle n'est pas encore explorée, et revêt subséquemment un caractère original. De plus, la créativité organisationnelle n'a pas été étudiée dans ce cas de figure. Des travaux dans ce sens apporteraient donc un éclairage nouveau sur les facteurs organisationnels qui stimulent ou freinent la créativité. Ainsi, cette conjonction de thème offre de nombreuses recherches aux chercheurs scientifiques en management stratégique. A bon entendeur...

RÉFÉRENCES

- Amabile T. et Conti R., 1999, Changes in the work environment for creativity during downsizing, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°6, 630-640.
- Amabile Teresa, 1988, A model of creativity and innovation in organizations, *Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167.
- Atamer T. et Calori R., 2003, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.
- Atamer T., DURAND R. et REYNAUD E., 2005, Développer l'innovation, *Revue Française de Gestion*, n°155, p.13-21.
- Barabel M., Huault I. et Leca B., 2006, Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste, *Management International*, vol.10, n°3, pp.19-33.
- Birkinshaw J. (1996) How multinational subsidiary are gained or lost, *Journal of International Business Studies*, 27/3, p. 467-495.
- Bonnardel S. et Geniaux I., 2006, Les relations interorganisationnelles : espace de renouvellement de la pensée stratégique, *Conférence de l'AIMS*, Annecy, 13-16 juin.
- Bouchard V. et Bos C., 2006, Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ?, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.93-109.
- Chetioui Ben Osman L. et Mounoud E., 2006, Action organisationnelle et isomorphisme institutionnel. Une grande banque française face à Internet, *Management International*, vol.10, n°3, pp.35-48.
- Coase R.H, 1937, *The nature of the firm*, ed. Economica, 4.
- Crossan M., Lane H. et White R., 1999, An organization learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, jul., 24: 3, p. 522-537.
- Dacin T, Oliver C., Roy JP., 2007, The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective, *Strategic Management Review*, Fév, 28:2, p. 169.
- Dimaggio P.J. et Powell W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields, *American Sociological Review*, 48: 174-160.
- Doz Y. et Hamel G., 2000, *L'avantage des alliances*, Dunod.
- Drazin R., Glynn M-A. & Kazanjian R., 1999, Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 286-307.
- Durand R., 2006, Créativité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.91-94.
- Dussauge P., 1996, Les alliances : Une illustration de la théorie des coûts de transaction, *L'Expansion Management Review*, Mars.
- Dyer J. et Singh H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive strategy, *Academy of Management Review*, 23: 669-679.
- Elsbach K. D., 1994, Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: The construction and effectiveness of verbal accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp.57-88.
- Farjoun M., 2002, The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: the history of pricing conventions in the on-line database industry, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°5, 848-874
- Ford C., 1996, A theory of individual action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, 1112-1142

- Garrette B. et Dussauge P., 1995, *Les stratégies d'alliance*, Les éditions d'organisation.
- Hargadon A. et Douglas Y., 2001, When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light, *Administrative Science Quarterly*, 46; p. 476-501.
- Harrigan K.R., 1988, Strategic alliances and partner asymmetries, *Management International Review*, Special Issue.
- Hoffman A. et Ventresca, 1999, The institutional framing of policy debates, *The American Behavioral Scientist*, may, 42, 8, 1368-1392.
- Jarillo J. C., Martinez J. I., 1990, "Different roles for subsidiaries: the case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, 11:7, p 501-512.
- Johanson J, et Vahlne JE, 1977, The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 4 : 20-29.
- Kemp R., 1999, Cooperation and Conflict in international joint venture relationships, *Research Report of University of Groningen*, n° 99B33.
- Kondra A.Z. et Hinings C.R., 1998, Organizational diversity and change in institutional theory, *Organization Studies*, 19/5, 743-767
- Le Loarne S., 2006, De l'idée d'offre à l'innovation produit au sein d'un groupe multidivisionnel, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.111-123.
- Magakian J-L., 2006, La créativité à la croisée de trois démarches : fonctionnalisme, enactment, poétique, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.155-167.
- March J., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, Feb.
- Mayrhofer U., 1997, Les motivations des entreprises à former des alliances stratégiques : les différences contextuelles et l'impact sur la configuration initiale des accords, *Working Paper, Cahier du CESAG*.
- Meschip-Y., 2006, Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue Française de Gestion*, n°164, mai, pp.33-53.
- Mowery D. C., Oxley J. E. et Silverman B. S., 1996, *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, *Strategic Management Journal*, Vol 17,
- Nalebuff B. et Brandenburger A., 1996, *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Oliver C., 1991, Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- Payaud M., 2003, *La contribution des middle managers à la formation des stratégies des entreprises de services de réseau*, Thèse de Doctorat, A-C. Martinet (dir.), Université Lyon 3.
- Revue Française de Gestion, 2006, *Créativité organisationnelle, Dossier*, vol.32, n°161, février.
- Royer I. et P. Zarlowski, 2003, Le design de la recherche, in Raymond-Alain Thiétart et coll : *Méthode de recherche en management*, Ed Dunod, Paris.
- Schaan J-L. et Beamish P.W., 1998, Joint venture general managers in LDCs, dans Contractor, FJ. et Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Scott W. R., 2001, *Institutions and Organizations*, 2nd édition – 1994 la première, Foundations for organizational science - A sage publications series.
- Suchmann M., 1995, Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, N°3, pp.571-610.
- Szostak Tapon B., 2006 La profession de designer : une source légitime de créativité, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.125-138.

- Taggart JH, 1998, Strategy shifts in MNC subsidiaries, *Strategic Management Journal*, 19:7, p. 663.
- Thietart R-A, 2003, *Méthodes de Recherche en Management*, édition Dunod, Paris.
- Washington M et Ventresca M., 2004, How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995, *Organization Science*, vol. 15, n°1, p.82-97.
- Williamson O.E., 1975, *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York.
- Woodman R., Sawyer J., et Griffin R., 1993, Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, 293-321.
- Yin R., 1989, *Case study research: design and method*, Sage publication.