

N° 47 Novembre 2001

Comportements d'entreprises et alliances
Repères et controverses

Rached HALLOUL

DOCUMENTS DE TRAVAIL

n°47

Novembre 2001

Comportement d'entreprises et alliances
Repères et controverses

Rached HALLOUL

Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation
Maison de la Recherche en Sciences de l'Homme
21, quai de la Citadelle 59140 DUNKERQUE (France)
Téléphone : 03.28.23.71.47 – Fax : 03.28.23.71.10 – email : labrii@univ-littoral.fr
Site Web : <http://www-heb.univ-littoral.fr>

COMPORTEMENT D'ENTREPRISES ET ALLIANCES REPÈRES ET CONTROVERSES

FIRM BEHAVIOUR AND ALLIANCES REFERENCES AND CONTROVERSIES

Rached HALLOUL

RESUMÉ : Est-ce qu'on est arrivé à une conceptualisation satisfaisante des alliances stratégiques ? Comment les différentes approches économiques analysent-elles ce phénomène ? Aboutissent-elles à un compromis ou à des contradictions ? Quelle évaluation peut-on en faire ? Autant de questions qui méritent que l'on s'y attarde vu l'importance que revêt le phénomène des alliances. A n'en juger que par les firmes concernées, on peut en effet dire que les alliances sont devenues sans conteste l'un des faits marquants de l'univers économique et de sa théorisation. Une revue des principales analyses en gestion et en économie d'entreprise est ici présentée dans un effort de synthèse, en vue de constituer la base d'analyse nécessaire à la compréhension des alliances stratégiques

ABSTRACT: Are the frameworks analysing strategic alliances satisfactory? How do the predominant economic approaches analyse this phenomenon? Are they coherent or contradictory? What evaluation can be addressed to them? The importance of the alliances phenomenon makes all these problems worthy studying. In fact, regarding the firms concerned by this phenomenon, no contest can be made that strategic alliances have become one of the major facts of the economic environment and its conceptualisation. In this paper, we review the main approaches in management and firm economics concerning this field of study, in an attempt to integrate them in a framework allowing the analysis of strategic alliances.

TABLES DES MATIÈRES

Introduction	5
1. Entreprises et stratégies d'entreprise	6
1.1. Les analyses déterministes	7
1.1.1. La théorie des coûts de transaction	7
1.1.2. Droits de propriété et théorie de l'agence	10
1.2. La théorie des ressources et des compétences	12
2. Les alliances : la systémique des relations	15
2.1. Les fondateurs	15
2.2. Évolution de l'entreprise et apprentissage	17
Conclusion	22
Références	23

Comportement d'entreprises et alliances

Repères et controverses

Rached HALLOUL

Introduction

Plusieurs théories s'affrontent, ou parfois s'imbriquent, pour tenter de cerner la réalité des alliances stratégiques, sans qu'aucun consensus ne s'en dégage quant à la définition et l'analyse de ce phénomène.

Confondues au départ avec les ententes, les alliances ont pour longtemps été considérées comme une atteinte aux fondements de la concurrence, ce qui a entraîné leur interdiction.¹ Mais avec le développement des accords interentreprises² et l'intérêt grandissant pour ce type de stratégies on ne pouvait plus nier le potentiel de création de valeur qui s'en dégageait. En effet, les alliances peuvent répondre à une multitude d'objectifs : partager les coûts et les risques des opérations de recherche et développement, accélérer le processus d'innovation, améliorer la qualité des services offerts au client, etc. Elles permettent ainsi d'atteindre la plupart des objectifs des stratégies de développement de l'entreprise, sans remettre en cause le libre exercice de la concurrence. Mais bien au-delà de cette rupture avec les objectifs anticoncurrentiels des ententes, les mobiles des alliances stratégiques ont subi une modification radicale. Ainsi, les objectifs d'accès au marché des accords de licences et les joint ventures du début de ce siècle, ont cédé la place à des objectifs plus technologique (complémentarité technologique, transferts de technologies, réduction du temps d'innovation, veille technologique, etc.)³ caractérisant les alliances stratégiques des vingt dernières années ; ce qui place l'innovation au cœur même de la gestion des alliances.

Par ailleurs, une deuxième raison du flou qui entoure les alliances réside dans le développement parallèle des fusions et acquisitions. En effet, la mondialisation de l'économie a engendré de profondes mutations dans les structures industrielles, qui s'est traduite par une globalisation des stratégies des firmes. Le vaste mouvement de concentration en est l'une des matérialisations. C'est donc cette similitude au niveau de leurs origines qui prête à la confusion entre alliance d'une part et fusion et acquisition d'autre part. En effet, s'insérant dans la même logique de croissance externe, il était très facile pour les chercheurs de

¹ Anastassopoulos J. P. , Blanc G. , Nioche J. P. & Ramanantsoa B. , *Pour une nouvelle politique générale d'entreprise*, Presses universitaires de France, 1985.

² OCDE, *Technical cooperation agreements between firms, some initial data and analysis*, directorate for science and industry, DSTI/SPR/86 – 20, mai 1986

Gügler P., *Les alliances stratégiques transnationales*, Éditions Universitaires de Fribourg, Suisse, 1991.

³ Mariti P& Smiley R.H, Co-operative agreements and the organization of industry, *The Journal of Industrial Economics*, p. 437-451, vol. 31, n°4, 1983,.

Hergert M & Morris D., Trends in international collaborative agreements, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, n°2, 1987, p 15-21 (Repris in Contractor F. J & Lorange P. (eds.), *cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Mass., p 99 – 110, 1989)

Hagedoorn J. & Schakenraad J., Technology cooperation, strategic alliances and their motives : brother, can you spare a dime, or do you have a light ?, *MERIT Working paper*, Maastricht, state University of Lindburg, 1990.

considérer que tout rapprochement entre entreprises était synonyme d'alliance. Cependant, les récents développements s'orientent de plus en plus vers la distinction entre ces deux types de stratégies.⁴

Pour notre part, nous croyons, que cette distinction a un sens. Il est vrai que ces deux phénomènes, présentent d'importantes ressemblances notamment dans le fait que tous les deux font intervenir deux entreprises au départ indépendantes. Néanmoins, leurs conséquences sont loin d'être égales. Les alliances se distinguent en effet par le maintien de l'indépendance des entreprises en dehors de l'opération conjointe, ce qui n'est fondamentalement pas le cas des autres types de rapprochements.⁵

Cette caractéristique entraîne une différence de taille dans le fonctionnement des alliances. En effet, les actifs mis en jeu dans l'accord sont à la disposition des entreprises alliées sans appartenir à aucune d'entre elles exclusivement. En ce sens, les alliances constituent une remise en cause des frontières et du fonctionnement même de la firme. Elles obligent par conséquent à repenser les théories classiques qui reposent sur une stricte délimitation de la firme. De plus, les entreprises alliées doivent rechercher leurs propres intérêts et se faire concurrence, puisqu'elles demeurent indépendantes, sans que cela n'altère le fonctionnement de la coopération. L'alliance remet ainsi en cause le fondement même de la stratégie d'entreprise conçue au départ comme un art d'affrontement dans un univers purement concurrentiel.

Cette difficulté d'analyse des alliances a suscité de nombreux travaux. Deux courants ont ainsi émergé. Le premier se fonde sur une vision évolutionniste de l'entreprise initiée par Schumpeter,⁶ qui place les alliances dans le cadre d'un mouvement global de restructuration de l'économie visant à détruire ses éléments vieillis et à les remplacer par des éléments neufs. Quant au second courant, il adopte une vision plutôt microéconomique en essayant d'appréhender les alliances à l'échelle des stratégies des firmes. L'alliance est alors analysée comme un choix stratégique de l'entreprise subordonné à des conditions particulières et visant l'atteinte d'objectifs bien définis. Néanmoins, cette distinction ne doit pas cacher les interpénétrations entre ces deux courants. On remarque en effet que les résultats de plusieurs théories stratégiques sont exploitées dans les analyses évolutionnistes et le contraire.

Notre appréhension dans ce travail n'est point de détailler ces différentes théories et les croisements qui existent entre eux, mais plutôt de présenter les points de base de ces deux courants afin de faciliter l'analyse des alliances stratégiques.

1- Entreprises et stratégies d'alliance

Se plaçant en rupture avec les analyses stratégiques classiques, les alliances ont suscité un intérêt grandissant de la part des spécialistes en stratégie d'entreprise. Ces derniers ont ainsi fait appel aux théories de la firme, pour appréhender les formes organisationnelles mutantes que sont les alliances stratégiques. Les analyses avancées s'insèrent dans deux visions concurrentes. La première, adopte une approche déterministe, et tente de démontrer que

⁴ Garette B. & Dussauge P., Les Éditions d'organisation, Paris, 1995.

Koenig G., *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1993

Wacheux F., Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n°108, mars- avril- mai 1996.

⁵ Garette B. et Dussauge P., 1995, op.cit.

⁶ Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme, et démocratie*, Éditions Payot, 1990.

l'apparition des alliances s'explique par des contraintes d'efficacité. Ainsi, c'est la réunion de certaines conditions spécifiques qui emmènerait l'entreprise à retenir la stratégie d'alliance pour réaliser des économies de coût. Quant à la seconde vision, elle part d'une analyse des ressources de l'entreprise, pour appréhender l'émergence et les conséquences des alliances stratégiques.

1-1- Les analyses « déterministes »

Ce courant s'inscrit dans le prolongement des analyses économiques néo-classiques. En effet, dans cette vision, l'entreprise est sensée décider de sa stratégie d'une manière rationnelle visant à maximiser ses bénéfices compte tenu des contraintes de l'environnement. Nous entendons donc par analyse déterministe le fait que systématiquement les coûts, de transaction ou d'agence, déterminent la ou les stratégies de croissance des entreprises. Ainsi, pour un marché donné, l'alliance sera retenue si et seulement si les coûts conséquents à ce choix sont inférieurs aux modes d'organisation alternatifs. Deux théories se réfèrent à ce type d'analyse : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

1.1.1. La théorie des coûts de transaction

Elle est souvent sollicitée pour expliquer le recours aux alliances stratégiques. Les prémisses de cette théorie ont été avancées par Coase⁷ dès les années 1930. S'intéressant aux raisons d'apparition de la firme, ce dernier a développé une conception de l'économie dans laquelle le marché et l'entreprise sont considérés comme deux modes alternatifs de coordination économique, substituables l'un à l'autre. A l'intérieur de l'entreprise, la coordination se fait d'une manière administrative, alors qu'au niveau du marché, elle se fait à travers les prix. Le choix entre ces deux modes d'organisation des transactions se fait en comparant les coûts du recours à la hiérarchie avec les coûts du recours au marché, (qualifiées à la suite de Williamson de « coûts de transaction »⁸). Ces derniers englobent les coûts de découverte des prix adéquats, les coûts de négociation et les coûts de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction.⁹

L'introduction des coûts de transaction constitue la principale ligne de démarcation entre la vision de Coase et celle de l'économie classique. En effet, dans cette dernière, l'offre et la demande sont supposées se rencontrer sans aucune friction pour donner un prix d'équilibre connu par tous les intervenants. Alors que dans la vision de Coase, les caractéristiques de certains types de transaction, font que le recours au marché s'accompagne d'un coût qui milite pour l'établissement de relations à long terme à travers l'intégration. Cependant, même en présence d'importants coûts de transaction, la présente analyse ne peut conduire à terme à la disparition du marché. En effet, au-delà d'une certaine limite, l'augmentation du nombre d'activités de l'entreprise se traduit par des rendements décroissants qui justifient alors le recours au marché.

Williamson a complété cette théorie en affinant l'analyse des coûts de transaction.¹⁰ Pour cela, il introduit d'une part l'hypothèse de la rationalité limitée des agents, développée par

⁷ Coase R.H., The nature of the firm, *Economica* N.S., 4, 1937 ; Traduction française: La nature de la firme, *Revue Française de Gestion*, vol.2, hiver 1987.

⁸ Williamson O.E., *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York : The free Press, 1975.

⁹ Coase R.H., 1937, *op.cit*, p. 139.

¹⁰ Williamson O.E., The logic of economic organization, in. Williamson O.E & Winter S.G., *The nature of the firm : Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, 1991.

Herbert Simon,¹¹ qui se traduit par l'incomplétude des contrats ; et d'autre part celle de l'opportunisme des agents reposant sur un contexte d'information imparfaite. Dans cette optique, les agents sont incapables de concevoir et d'utiliser des systèmes d'information très complexes à cause notamment des limites neurophysiologiques et linguistiques de l'être humain. La conséquence directe en est que les contrats qui seront rédigés ne permettront pas d'intégrer la totalité des informations, ni de prévoir tous les cas possibles ; et seront donc nécessairement incomplets.

Cette incomplétude des contrats prend d'autant plus d'importance avec l'hypothèse d'opportunisme des agents. En effet, certaines entreprises peuvent être tentées de profiter du contexte d'asymétrie informationnelle pour privilégier leurs propres intérêts. L'opportunisme peut alors se manifester, soit avant la conclusion du contrat, lorsque par exemple l'une des parties fournit des informations erronées, soit au cours de l'exécution du dit contrat quand l'un des agents essaie de contourner les engagements contractuels en tirant profit de l'incomplétude des contrats ou de la difficulté qu'éprouve l'autre partie pour contrôler le respect des clauses contractuelles.

En tenant compte de ces deux hypothèses, Williamson constate que les coûts de transaction augmentent sous l'influence de trois facteurs: la spécificité des actifs mis en jeu, l'incertitude et la fréquence des transactions.

La spécificité des actifs traduit le degré avec lequel certains investissements sont dédiés à la transaction, c'est-à-dire la possibilité de leur redéploiement sur d'autres transactions. Cette caractéristique peut être liée aux sites, aux immobilisations (si elles sont conçues pour une application particulière), aux investissements généraux effectués pour répondre à la demande d'un client, aux ressources humaines et aux actifs corporels.¹² Une forte spécificité des actifs crée une certaine dépendance entre les parties que des rapports conventionnels de marché ne sauraient satisfaire. En effet, la dépendance entre les deux parties de la transaction réduit les possibilités de substitution, on parle alors de grand nombre ex ante et petit nombre ex poste, qui peut engendrer des comportements opportunistes.

Cette caractéristique prend tout son sens en présence d'une forte incertitude. Cette dernière se réfère aux risques comportementaux des agents ce qui la rend non probabilisable. Compte tenu de la rationalité limitée et du comportement opportuniste des agents, ces deux caractéristiques (spécificité et incertitude) augmentent considérablement les coûts du recours au marché : l'entreprise fournisseur court le risque de perdre les investissements engagés ou de subir une renégociation des prix en sa défaveur, alors que le client risque de se voir privé de l'objet de la transaction si par exemple le fournisseur ne respecte pas les normes fixées au départ.

De même, la fréquence des transactions agit dans le sens d'un accroissement des coûts de transaction. Elle joue en effet le rôle d'un multiplicateur des coûts de transaction : avec chaque transaction l'entreprise supporte des coûts ; donc plus il y a de transactions, plus le coût total du recours au marché augmente.

L'analyse williamsonienne permet ainsi de déterminer le mode d'organisation des transactions. Étant donné un certain niveau d'incertitude, tant que les actifs ne sont pas spécifiques, les coûts de transaction demeurent faibles et c'est le recours au marché qui s'impose ; et ce même dans le cas d'une fréquence élevée des transactions. L'acquisition des

¹¹ Simon H., *Administrative Behaviour*, Free Press, New York.

¹² Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, 1985.

biens et services sur le marché permet en effet de bénéficier des économies d'échelle, puisque le fournisseur dessert un nombre élevé d'entreprises. Le recours au marché permet ainsi de réduire la somme des coûts de production et de transaction. Mais, dès que la transaction exige la mobilisation d'actifs spécifiques, et notamment si la fréquence des transactions est élevée, l'entreprise est incitée à recourir à l'intégration ou aux alliances.¹³ Le choix entre ces deux modes se fera sur la base de la spécificité des actifs. L'internalisation, s'impose en cas de forte fréquence et spécificité des actifs. Elle assurera en effet « une adaptation continue des rapports entre les parties »¹⁴ désormais unifiées, et d'éviter une renégociation de l'accord, tout en atténuant l'augmentation des coûts d'établissement de la hiérarchie grâce aux économies d'échelle réalisées sur le nombre total de transactions. Ce choix se maintient même avec une faible fréquence des transactions si la spécificité des actifs est extrême. Cette caractéristique annule en effet toute possibilité de profiter des économies d'échelle en ayant recours à une autre partie, puisque l'objet de la transaction est spécifique, voir même unique. Si par contre la spécificité des actifs n'est pas assez forte, c'est l'alliance qui doit être retenue puisqu'elle permettra de réduire à la fois les coûts de transaction et les coûts de production.¹⁵ En effet, le recours à une partie externe, assure la centralisation des commandes de plusieurs entreprises, ce qui permet d'atteindre une certaine taille critique indispensable à la réalisation de certaines activités, et de répartir les charges fixes entre les demandes des différentes entreprises réalisant ainsi des économies d'échelles profitables à chacune d'entre-elles.

L'alliance permet donc d'obtenir des coûts de production inférieurs à ceux de l'internalisation. De plus, en établissant des rapports contractuels bien structurés, l'alliance permet d'une part de réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes des intervenants ; et d'autre part de profiter de la fréquence des transactions pour économiser les coûts de négociation et de rédaction de contrats séparés pour chaque transaction. Elle entraîne ainsi des économies au niveau des coûts de transaction se rapprochant de ceux de l'internalisation.

Bien que cette vision des alliances semble bien légitime, elle n'est pour le moins pas suffisante à elle seule pour appréhender l'émergence et l'évolution des alliances. Conçue comme un modèle déterminant les structures de gouvernance, la théorie des coûts de transaction paraît assez floue quant aux choix entre alliance et intégration. En effet, dans cette analyse, les conditions du recours à l'une de ces deux formes semblent très proches. De plus, cette théorie est incapable de mesurer avec précision les coûts de transaction et les coûts du recours à la hiérarchie, ce qui ne fait qu'accroître le flou concernant le choix du mode d'organisation des transactions. Elle s'apparente plutôt à un mécanisme de justification à posteriori des choix des entreprises, comme le souligne Delapierre : « Elle peut justifier l'efficacité d'une forme d'organisation [...] mais ne permet pas de rendre compte de ses déterminants ».¹⁶

Par ailleurs, le mécanisme de choix de la forme de gouvernance semble peu concordant avec l'hypothèse de rationalité limitée. En effet, la théorie transactionnelle admet le fait que

¹³ L'analyse de Williamson a connu un changement radical. En effet, jusqu'à 1975, Williamson se situait dans la même logique de Coase, qui stipulait une stricte distinction entre le marché et la hiérarchie. Mais, ses récents travaux tendent à atténuer cette distinction en mettant l'accent sur les alliances, qui sont alors conçues comme des formes intermédiaires entre le marché et la hiérarchie.

¹⁴ Williamson O.E., 1985, op. cit. p 78.

¹⁵ Williamson O.E., Comparative Economic Organization : The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 1991, pp. 269 – 296.

¹⁶ Delapierre M. Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ?, *Revue d'Économie Industrielle*, n°55, 1991, p. 138.

les individus sont incapables de traiter toutes les informations auxquelles ils sont confrontés. Mais, paradoxalement elle suppose qu'en toutes circonstances, c'est la forme de gouvernance la plus efficace qui s'impose. Ainsi toute intervention des agents dans le processus de sélection des modes d'organisation des transactions est écartée. En d'autres termes, même si les agents sont incapables de maximiser leurs utilités, et retiennent des modes d'organisation inefficaces, le mécanisme de sélection sur le marché assurera toujours l'efficacité maximum en éliminant les formes inefficaces ; ce qui nous paraît loin d'être garanti. On y reviendra après avoir présenté la deuxième théorie déterministe.

1.1.2- Droits de propriété et théorie de l'agence

En se démarquant de l'opposition marché / hiérarchie, les théoriciens de la propriété ont tenté d'approcher sous un angle nouveau les alliances stratégiques. Ce courant considère en effet que c'est le système des droits de propriété qui influence le comportement individuel des agents et par-là le fonctionnement et l'efficacité du système économique. Distinguant différents types de droits de propriété (privés, communaux, étatiques...), il démontre que dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, c'est le système garantissant le plus d'efficacité qui tend à s'imposer. Dans cette perspective, toute relation entre agents économiques peut se ramener à un échange de droits de propriété sur des actifs. Ces derniers (c'est-à-dire les actifs) se caractérisant par leur partitionabilité, leur séparabilité et leur aliénabilité, ce sont les contrats établis entre les différents agents, de même que la réglementation en vigueur qui permettront de délimiter la structure des droits de propriété.

Les alliances peuvent alors être décrites comme étant des contrats établissant une certaine structure de droits de propriété. De ce fait, et contrairement à de nombreuses analyses transactionnelles, il n'y a pas d'opposition fondamentale entre marché et hiérarchie, puisque toutes ces formes reposent sur des échanges de droits de propriété, et il n'y a pas dans la firme de rapports d'autorité distincts de celui du marché.¹⁷ Le choix de la forme d'organisation des rapports se fait en fonction de l'efficacité du système.

La notion de contrôle résiduel développée par ce courant, s'avère également très utile dans l'étude des alliances. En effet dans la présente théorie, c'est l'incomplétude des contrats qui donne naissance aux droits de propriété.¹⁸ Le propriétaire d'un actif est défini comme étant celui qui détient le droit du contrôle résiduel. Or, dans les alliances, les actifs créés tout au long de l'alliance sont par définition en co-propriété, ceux dont la propriété ne sera pas bien définie dans le contrat de départ risquent de générer des conflits entre les alliés.

La théorie de l'agence est venue compléter l'analyse des droits de propriété. Cette théorie a en effet tenté de généraliser l'analyse microéconomique à l'étude des institutions économiques et politiques, tout en conservant l'hypothèse de rationalité. Mais pour remédier aux lacunes de la théorie microéconomique, elle tient compte de l'imperfection de l'information et surtout de l'existence d'asymétries d'information entre les agents, ainsi que des coûts d'échange qui en découlent.

Au cœur de cette théorie, figure la relation d'agence, qui peut être définie comme étant "un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne

¹⁷ Alchian A. & Demetz H., Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, n° 62, 1972.

¹⁸ Hart O. D., Incomplete contracts and the theory of the firm, in O.B. Williamson & S.G. Winter (eds.), *The nature of the firm*, Oxford University Press, Oxford, 1991.

(l'agent) pour exécuter en son(leur) nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent".¹⁹ Mais les problèmes étudiés par la théorie de l'agence n'apparaissent que si les intérêts des deux parties sont divergeants et surtout lorsque l'information est imparfaite. Dans ces conditions, chaque agent cherchera à maximiser sa propre utilité, tout en essayant d'anticiper les résultats de la relation d'agence sur ses résultats futurs. Le principal devra donc établir un système d'incitation approprié ainsi que des mécanismes de surveillance. Cela se traduit par l'apparition de coûts d'agence comprenant : les dépenses de surveillance et d'incitation supportées par le principal pour orienter le comportement de l'agent, les coûts d'obligation supportés par l'agent pour garantir qu'il ne fera pas des actions allant à l'encontre du principal ou pour pouvoir l'indemniser le cas échéant, et la perte résiduelle qui correspond à un coût d'opportunité représentant l'écart entre les résultats de l'action de l'agent et ceux d'un comportement de maximisation de l'utilité du principal.²⁰

Quant au choix de la forme contractuelle des rapports entre le principal et l'agent, la théorie de l'agence, fidèle au courant des droits de propriété, suppose que dans toutes les circonstances, c'est la configuration contractuelle la plus efficace qui s'impose. La sélection devra se faire en fonction des coûts d'agence.

Dans ce cadre, les alliances stratégiques, définies comme étant des contrats, ne présentent pas de différence fondamentale avec le marché ni avec la firme. Elles peuvent s'imposer si elles entraînent des coûts d'agence plus attrayants. Les franchises, à titre d'exemple, permettent d'éviter les coûts de contrôle de l'activité des managers indispensables dans le cas d'une internalisation.²¹ Néanmoins, dans la plupart des alliances, la réduction des coûts d'agence passe par l'établissement d'une atmosphère basée sur la confiance.²² La notion d'atmosphère a déjà été évoquée par Williamson²³ pour expliquer l'échec du marché. Une atmosphère de confiance se traduit en effet par la réduction de l'incertitude quant aux comportements des différents intervenants.²⁴ Elle trouve son origine à la fois dans le passé relationnel de l'entreprise²⁵ et dans le rapprochement des intérêts des deux parties. Un tel climat permet de réduire les coûts de contrôle et d'incitation supportée par le principal, les coûts d'obligation supportés par l'agent, ainsi que les coûts d'opportunités. Inversement, en l'absence d'un climat de confiance, l'alliance s'accompagne de coûts d'agence. Chaque partie sera en effet incitée à contrôler les activités de l'autre allié, à lui offrir des incitations pour l'amener à atteindre des objectifs fixés et à exiger des garanties que son comportement ne sera pas à l'encontre des intérêts de l'entreprise et permettra d'atteindre les objectifs visés. Le corollaire sera évidemment des coûts d'opportunité par rapport à l'option d'intégration. Ainsi, l'absence de la confiance, risque d'amener les parties impliquées dans l'alliance à rechercher leurs propres intérêts en « se ruinant mutuellement »,²⁶ ce qui anéantirait les avantages de l'alliance.

¹⁹ Jensen M.C & Meckling W.H, Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, n°3, vol. 4, 1976.

²⁰ Jensen M.C & Meckling W.H., 1976, op.cit.

²¹ M. Carney & Gedajlovic E., Vertical integration in franchise systems : agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, vol. 12, issue n°8, novembre 1991, pp. 607 – 629.

²² Aliouat B., *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris, 1996

²³ Williamson 1975, op.cit.

²⁴ Watzlavick P., Weakland J., & Fisch R, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Points seuil, Paris, 1975.

²⁵ Le cardinal G. & Guyonnet J.F., Les mathématiques de la confiance, *Pour la science*, juillet, 1984, p. 499 – 532. ; Aliouat B., *Alliances technologiques : contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale*, Thèse de doctorat, ESA Lille, janvier 1993.

²⁶ Crozier M. & Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Edition du seuil, 1977.

On voit donc que la théorie de l'agence apporte des éclaircissements notables à l'analyse des alliances stratégiques. On peut cependant lui reprocher le fait qu'elle se soit cantonnée dans une logique déterministe et individuelle. En effet, s'inscrivant dans le prolongement des analyses néoclassiques, la théorie de l'agence a tenté de maintenir la plupart des hypothèses néoclassiques. Elle s'est ainsi limitée à une analyse bilatérale des rapports entre les individus. La conséquence a été la réfutation du concept de la firme et de toute notion de pouvoir entre agents ; comme le souligne Alchian et Demetz : La firme « n'a aucun pouvoir de contrôle, aucune autorité, aucune action disciplinaire différente à quelque degré que ce soit d'une relation contractuelle marchande entre deux personnes quelconques ». ²⁷ Une fois l'individualisme méthodologique établi, cette théorie ne fait qu'étendre la méthode de l'équilibre statique aux relations entre les organisations. Tout comme l'analyse transactionnelle, la théorie de l'agence adopte ainsi l'hypothèse de rationalité substantielle, en supposant qu'à chaque fois c'est le mode d'organisation des transactions le plus efficient qui s'impose. Or, c'est loin d'être évident.

Certes, nous ne pouvons nier que libre choix préside la conclusion de nombreuses transactions, mais le poser comme règle unanime nous paraît idyllique. En effet, comme le reconnaît la théorie de l'agence, les intérêts des agents sont généralement divergeants. Par conséquent, il semble illusoire de croire qu'une entité donnée ne va pas chercher par tous les moyens possibles, y compris la coercition, à organiser les transactions de la manière qui lui soit le plus profitable. En parallèle, la partie prise au dépourvue ne peut souvent qu'appliquer les recommandations de l'agent dominant : il vaut mieux survivre en nouant une alliance par exemple que disparaître. Ainsi, les rapports de pouvoir peuvent conduire à des formes organisationnelles inefficaces. ²⁸

Notons enfin que les théories des coûts de transaction et d'agence relèvent, toutes les deux, d'une analyse unidimensionnelle axée sur les coûts ; ce qui nous paraît pour le moins insuffisant pour appréhender la création de valeur conséquente aux alliances. En effet, ramener l'efficacité à une analyse des coûts, serait synonymes d'observer les résultats d'un phénomène sans chercher à en retracer l'origine. Or, ce qui nous paraît primordial, c'est plutôt de comprendre ce qui donne naissance aux différences de performance d'une structure organisationnelle à une autre, plutôt que d'avoir une rétrospective figée et incomplète des résultats de l'établissement de ces formes. Tout cela milite en clair pour une analyse minutieuse des sources de performances ; analyse qui a été tenté par la théorie des ressources et des compétences et qui constitue le deuxième courant des analyses stratégiques des alliances.

1.2. La théorie des ressources et des compétences (TRC)

Elle constitue un tournant dans la théorie de la firme, qui a permis un avancé considérable dans l'analyse des alliances stratégiques. Cette théorie rompt en effet avec la vision néo-classique qui considère l'entreprise comme étant une boîte noire qui décide et se comporte dans une logique rationnelle d'optimisation. Dans la TRC l'entreprise est plutôt appréhendée comme un ensemble de ressources qui sont conjuguées à des compétences pour donner lieu aux produits et services offerts par l'entreprise. ²⁹ L'analyse la plus répandue des ressources

²⁷ Alchian A. & Demetz H., 1972, op.cit

²⁸ Bowles S. & Gintis H., The revenge of homo economicus : contested exchange and the reval of political economy, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°1, 1993

²⁹ Wernerfelt B., A resource-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.

conduit à distinguer entre d'une part les ressources tangibles, qui désignent les actifs matériels de l'entreprise (tels que les équipements, les terrains, les matières premières, etc.) et les ressources intangibles qui réfèrent aux savoirs détenus par l'entreprise (savoirs technologiques, organisationnels, etc.).³⁰ Quant aux compétences, elles représentent la capacité de l'entreprise à déployer les ressources en sa possession.³¹ Ces compétences sont intrinsèques à l'entreprise puisqu'elles sont le résultat d'un processus historique d'accumulation. Elles sont de ce fait rares³² et difficiles à commercialiser³³ et à imiter³⁴ vu leur caractère fortement idiosyncrasique. Leur appropriation passe par un processus d'apprentissage organisationnel.³⁵

Ainsi, ce qui distingue fondamentalement les entreprises et explique leurs différences de performance, ce sont les ressources et compétences en leur possession. En effet, depuis longtemps, les travaux de Marshall ont permis de noter que l'exploitation d'une ressource rare permet à l'entreprise de dégager des quasi-rentes.³⁶ La combinaison même de certaines ressources peut donner lieu à une quasi-rente composite. Cette dernière désigne « la part de la quasi-rente d'une ressource qui dépend de son association avec certaines autres ressources spécifiques ». ³⁷ L'objectif de l'entreprise étant de générer des rendements supérieurs à la normale, c'est à dire un revenu en excès par rapport au coût d'opportunité d'une ressource,³⁸ tout l'intérêt de l'entreprise devra se porter sur la recherche et l'exploitation des ressources et compétences rares. On peut alors concevoir l'entreprise comme un système ouvert en relation d'échange avec son environnement visant à acquérir les ressources dont elle a besoin et à écouler sa production.³⁹ Cette interdépendance entre l'entreprise et les différents constituants de son environnement (entreprises concurrentes, pouvoirs publics, centres de recherches, etc.) permet de mieux analyser les rapports de pouvoir entre les organisations et de situer le recours aux alliances stratégiques.

Teece D. et Pisano G., The dynamic capabilities of firms : an introduction, *Industrial and corporate change*, n° 3, 1994.

³⁰ Kogut B. & Zander U., Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992, pp. 383 – 397.

Nonaka I. & Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford Press, New York, 1995

Conner K. R. & Parahalad C. K. , A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism, *Organization Science*, vol. 7, n° 5, 1996, pp. 477 – 501

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, 1997, pp. 81 – 96.

Wernerfelt B., 1984, op.cit

³¹ Grant R.M., The resource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, vol. 33, n°3, pp. 114-135.

Amit R. & Schomaker P.J.H., Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 1, 1993, pp. 33-46.

³² Hamel G. & Prahalad C.K., The core competence of the corporation, *Havard Business Review*, vol. 68, n°3, 1990, pp. 79-91.

³³ Williamson O. E., , op.cit ; Barney J.B., Strategic factor markets : expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, vol. 42, 1985, pp. 1231 - 1241

³⁴ Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Havard University Press, Cambridge, 1987.

³⁵ Teece D.J., Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, vol. 15, 1986, pp. 285 – 305.

³⁶ Marshall A., *Principles of economics*, Macmillan, London, ninth edition, 1961, Macmillan (traduction française : *Les principes d'économies politiques*, Girard & Brières, Paris, 1906)

³⁷ Alchian A. & woodward S., The firm is dead, long live to the firm, *Journal of Economic Litterature*, vol. 26 pp. 1988, p. 67

³⁸ Mahoney J. T. & Pandian R. , The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°5, 1992, pp. 217 – 223.

³⁹ Van de Ven A. H., On the nature, formation and maintenance of relations among organizations, *Academy of Management Review*, n° 4, 1976, pp. 24 –23.

Au cœur de cette analyse figurent les ressources ou compétences clés, qui désignent l'ensemble des savoirs fournissant un avantage concurrentiel à l'entreprise. Ces compétences sont enfouies dans les systèmes techniques et scellées dans les compétences des employés.⁴⁰ Ces savoirs sont difficilement transférables car elles sont tacites, non enseignables, complexe (vu la quantité d'information nécessaire pour les caractériser) et rattachés à un système non observable, en l'occurrence le système organisationnel.⁴¹ Ils font ainsi partie des « mécanismes d'isolation » (isolating mechanisms) qui protègent l'entreprise de l'imitation de la part de la concurrence et lui garanti la continuité de ses rentes.⁴²

Pour ces ressources et compétences clés, le développement interne est difficilement envisageable.⁴³ De plus, les coûts d'une telle opération en terme de temps et d'argent ne font qu'exclure encore plus ce choix. La croissance externe par acquisition semble à première vue résoudre le problème du temps tout en assurant le contrôle nécessaire. Cependant, une telle manœuvre peut amener l'entreprise à prendre possession d'activités qui l'éloignerait de son cœur de compétence. De plus, malgré la prise de contrôle, l'intégration des ressources et compétences à travers exige un certain temps,⁴⁴ compte tenu de leur caractère souvent tacite et intangible, et peut même échouer.

Dans ce cadre, le recours aux alliances peut être considéré comme le meilleur moyen d'accéder à ces ressources stratégiques complémentaires. L'alliance traduit alors une certaine interdépendance des ressources des entreprises impliquées. Cette relation peut intervenir au niveau horizontal, quand des entreprises concurrentes combinent leurs ressources pour atteindre une taille critique permettant soit de mieux maîtriser les sources d'approvisionnement en amont, soit de réduire leurs coûts de production ou mieux desservir le marché en aval. L'interdépendance peut aussi intervenir au niveau vertical afin de mieux organiser la relation client-fournisseur. Elle peut enfin être de type symbiotique, quand la production d'un bien ou d'un service n'est possible qu'à travers la combinaison des ressources d'entreprises radicalement différentes.⁴⁵ Cependant cette interdépendance des ressources n'a pas la même importance d'un accord à un autre, et encore moins d'une entreprise à une autre. Cela explique en grande partie les rapports de pouvoir entre les alliés, et ne peut qu'affecter le déroulement et l'issue de l'opération conjointe, notamment en terme de répartition des ressources.

Cependant, cette analyse de l'entreprise en terme de ressources et compétences révèle certaines lacunes. On peut ainsi reprocher à ce courant le fait qu'à travers son analyse empirique, l'on n'arrive pas à distinguer clairement lesquelles, des nombreuses ressources présentes dans l'entreprise, sont effectivement à l'origine de sa performance. Les explications avancées sont souvent du type ex post ; c'est à dire qu'après avoir atteint un certain niveau de

⁴⁰ Leonard-Barton D., Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development, *strategic management journal*, special issue vol. 13, 1992, pp. 111-125

⁴¹ Winter S.G., Knowledge and competence as strategic assets, in Teece D.J., *The competitive challenge*, Harper & Row publishers, New York, 1987, pp. 159 – 184.

Doz Y., The role of partnerships and alliances in the european industrial restructuring, in Cool K., Neven D.J. & Walter I. (eds.), *European industrial Restructuring in the 1990's*, Macmillan Press Ltd, London, 1992, pp. 294 – 327.

⁴² Rumelt R.P., Towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R. (eds.), *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984, pp. 556 - 570.

⁴³ Leonard-Barton D., 1992, op.cit.

⁴⁴ Fiol M. et Lyles M., Organizational learning, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, 1985, pp. 803 – 813,

⁴⁵ Aliouat B., 1996, op.cit.

performance, les entreprises interrogées essayent de justifier cela par l'existence de certaines ressources. De ce fait, aucun consensus n'a pu être atteint sur les ressources stratégiques, source de l'avantage concurrentiel, et objet de la convoitise des entreprises alliées.

De plus, l'essence même de l'analyse en terme de ressources paraît assez statique. On ne s'intéresse en fait qu'aux ressources disponibles dans l'entreprise à un moment donné, sans en expliquer l'origine ni l'évolution. Ainsi, même si elle s'est écarté du déterminisme excessif et de la vision unidimensionnelle des théories de coût de transaction et d'agence, la théorie des ressources demeure insuffisante pour expliquer l'évolution des alliances stratégiques. Or, cet aspect est d'une importance capitale dans l'analyse des alliances. En effet, les mobiles affichés au départ comptent peu comparés aux résultats de l'accord, qui eux sont le fruit d'une évolution bien maîtrisée. Les différentes visions stratégiques sont à ce niveau incapables de cerner les différentes variables influençant l'issue de l'alliance. Il convient alors d'élargir le spectre de l'analyse pour considérer non seulement les entreprises impliquées, mais plutôt tout l'univers économique entourant la conclusion et l'évolution de ces accords. C'est ce qui nous mène à étudier certaines approches évolutionnistes et systémiques.

2. Les alliances : la systémique des relations

Cette vision repose en grande partie sur les travaux de Schumpeter, qui dès le début de ce siècle remet en cause les théories néo-classiques. Il constate en effet que bien qu'il soit considéré par ces théories comme une entrave au rendement maximum de la production, le système capitaliste ne cesse dans la réalité d'entraîner un développement de la production et des entreprises. Pour l'expliquer, les théories néoclassiques avançaient deux thèses tout aussi invraisemblable l'une que l'autre. La première attribue ce développement à des circonstances exceptionnelles en dehors de l'activité de l'entreprise. Alors que la seconde, suppose la préexistence d'un âge d'or où le système capitaliste se serait traduit par un rendement maximum de la production ; mais sous l'effet pervers de la concurrence et des monopoles ça ne serait plus le cas. Or, le fait est que non seulement cet âge d'or caractérisé par une concurrence pure et parfaite n'a jamais existé, mais encore les conditions dans lesquelles se sont réalisés les grands progrès de ce début de siècle ne rappellent en rien les conditions de la concurrence pure et parfaite. Les théories néoclassiques sont donc incapables d'expliquer les progrès constatés.

2.1. Les fondateurs :

Pour remédier à ce manque flagrant des analyses micro-économiques, Schumpeter propose de révoquer l'analyse ponctuelle et stationnaire sur laquelle repose cette approche. En effet, la réalité économique et l'action des entreprises se déroulent dans le cadre d'un passé donné et eu égard à un futur attendu. De plus l'action d'un agent économique ne peut se concevoir en dehors de l'interaction avec les autres éléments du système. Ainsi, une analyse ponctuelle d'un ou de quelques acteurs à un moment donné, ne peut en aucun cas refléter toute la réalité du système économique ; et de ce fait ne peut permettre de comprendre l'origine du progrès réalisé. Ce dernier ne peut être que le résultat d'un processus d'évolution constant qui, tout comme le processus d'évolution biologique, "révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs."⁴⁶ C'est ce que Schumpeter qualifie de « processus de destruction créatrice ». Ce dernier, trouve son origine, non pas dans les transformations des

⁴⁶ Schumpeter, 1990, op.cit. p 116

conditions de l'activité économiques, mais plutôt dans les innovations créées par l'entreprise au niveau de ses produits, des marchés visés, des modes d'organisation internes ou encore des modes d'organisation industrielle. Placé dans ce cadre, la concurrence ne se fait plus uniquement sur la base des prix mais aussi et surtout sur la base de la qualité des produits et de l'effort de vente. L'innovation devient la clé de voûte de la réussite des entreprises.

Placé dans ce contexte d'évolution continue, de nombreuses pratiques, considérées comme étant anticoncurrentielles et à effets néfastes pour toute l'économie, tel que les alliances, ne le sont plus à coup sûr. En effet, le processus de destruction créatrice peut "désorganiser momentanément une branche jusqu'à lui infliger des pertes anormales et engendrer du chômage évitable."⁴⁷ Dans ce cas, pour éviter une récession économique généralisée, qui aurait pour effet la mise en difficulté ou en faillite de plusieurs entreprises de taille conséquente, les alliances peuvent constituer un remède efficace entraînant un renforcement de la production à long terme. De même, le contexte de changement perpétuel engendré par le processus de destruction créatrice constitue un important frein à la diffusion des innovation. Les alliances peuvent constituer un mécanisme d'incitation, en procurant à l'innovateur le champ de manœuvre nécessaire à la rentabilisation de son innovation. Plus généralement, les alliances peuvent permettre de réaliser « à moindres frais sociaux et privés tous les résultats que l'on prête à la concurrence parfaite ».⁴⁸ Par conséquent, elles ne doivent pas être automatiquement bannies, mais plutôt faire l'objet d'une analyse approfondie pour voir si elles se traduisent par des effets positifs ou négatifs sur le progrès global, ou tout au moins sur la prospérité des entreprises partenaires. Schumpeter se démarque ainsi, et se place en avance par rapport à son époque, puisque ce n'est qu'à la fin du siècle qu'une grande partie des théoriciens ont commencé à admettre les bienfaits des alliances, notamment en matière d'incitation à l'innovation.

La vision de Schumpeter a vu son prolongement dans les travaux de Penrose⁴⁹, qui a essayé d'éclairer le mécanisme à travers lequel la firme arrive à créer des ressources et les fait évoluer au cours du temps. Partageant la vision de la firme de Simon,⁵⁰ Penrose considère que cette dernière est une bureaucratie qui doit sans cesse remettre en cause sa structure et ses procédures pour assurer sa croissance sans pour autant que ses frontières soient bien définies. Ce processus d'évolution confronte ainsi l'entreprise à des problèmes nouveaux. Pour y faire face, celle-ci doit se réorganiser de manière à ce que les décisions managériales non routinières, nécessaires pour résoudre ces problèmes, puissent être prises par un grand nombre de personnes différentes à l'intérieur de l'entreprise, sans toutefois remettre en cause l'unité de la firme. Cela se traduit par l'acquisition de nouveaux savoirs, qui peuvent être objectifs ou subjectifs. Les savoirs objectifs sont relatifs à la demande ou à la technologie. Quant aux savoirs subjectifs, ils sont détenus par quelques individus clés, et relèvent plutôt de l'intuition et du jugement personnel. Ce sont ces savoirs qui permettent à l'entreprise de saisir des opportunités et d'imaginer des scénarii de croissance.

Dans ce processus le rôle de l'entrepreneur est déterminant, puisque c'est grâce à son talent de visionnaire du marché que l'entreprise peut faire évoluer ses frontières et explorer de nouveaux savoirs, ce qui permet la création de nouvelles ressources. En effet, c'est l'entrepreneur qui décide des marchés à viser et des stratégies à suivre. C'est donc lui qui prend le risque de lancer l'entreprise dans un nouvel environnement qui entraîne une remise

⁴⁷ Schumpeter, 1990, op.cit., p. 125.

⁴⁸ Schumpeter, 1990, op.cit, p. 127

⁴⁹ Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959

⁵⁰ Simon H., 1945, op.cit.

en cause du schéma organisationnel de départ. Ainsi, les choix de l'entrepreneur aboutissent à un processus de changement organisationnel qui institue une nouvelle structure administrative et transforme les savoirs de l'entreprise de manière à créer de nouvelles ressources.

Les stratégies d'alliance constituent l'un des modes possibles du développement de la firme. Par conséquent elles n'échappent pas à ce schéma d'analyse. En effet, ce sont les talents de l'entrepreneur, combinés à la détention de certaines compétences collectives, technologiques ou commerciales, qui conduisent à ce choix. Néanmoins, cette décision ne se fait pas à la lumière d'une analyse des coûts, mais plutôt en fonction d'une perception subjective des risques encourus et en fonction de l'incertitude perçue par l'entrepreneur. L'examen de nombreux cas d'alliance montre d'ailleurs le rôle déterminant de l'entrepreneur dans la décision de s'engager dans l'alliance, qui éloigne souvent l'entreprise d'un comportement de maximisation.

Penrose a ainsi mis à jour l'importance des aspects cognitifs souvent écartés de l'analyse économique. Son approche trouve bien une assise empirique. Elle a d'ailleurs constitué le lien entre les analyses schumpéteriennes et le courant évolutionniste plus récent. On peut cependant lui reprocher le fait qu'elle ait donné à l'entrepreneur un poids trop important dans l'évolution de l'entreprise.

2.2. Évolution de l'entreprise et apprentissage :

Poursuivant dans la voie tracée par Schumpeter et Penrose, les auteurs du courant évolutionniste⁵¹ précisent l'analogie entre l'évolution biologique et les mécanismes de la sélection naturelle d'une part, et l'évolution des entreprises et le processus de sélection sur le marché d'autres part. Dans cette perspective, ces deux processus sont très proches. En effet, le développement de l'activité de l'entreprise ou son extinction peut être appréhendée comme un mécanisme d'évolution où la sélection est assurée par la confrontation aux contraintes du marché ; les routines organisationnelles jouent le rôle de gènes assurant la transmission de certaines habitudes ; et les comportements de recherche des entreprises, qui sont à la base des innovations, représentent le principe de mutation du système.⁵²

Pour asseoir cette conception de la vie des entreprises, ce courant s'est tout d'abord attaqué à l'une des hypothèses fondamentales de la théorie économique classique, qui nous semble d'ailleurs très importante pour la compréhension des motivations des alliances, comme nous l'expliquerons plus loin. Il s'agit en l'occurrence de l'hypothèse de maximisation des profits. C'est Alchian⁵³ qui a eu le mérite de révoquer ce principe en soulignant que dans le contexte d'information imparfaite qui prévaut, les entreprises sont incapables de maximiser leurs profits. Leurs comportements sont plutôt guidés par la recherche de règles de conduite visant à assurer leur survie ; c'est-à-dire permettant la réalisation de profits suffisants et non pas maximums. Son analyse a été tout d'abord contrecarré par Friedman⁵⁴ qui, se servant toujours de l'analogie avec le milieu biologique, suggère au contraire que la survie des entreprises est

⁵¹ Nelson R.R. & Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge & London, 1982

Baum J. & Singh J., *Evolutionary dynamics of organizations*, Oxford University Press, New York, 1994.

Dosi G. & Marengo L., *Some elements of an evolutionary theory of organizational competences*, Tenth World Congress of the International Economic Association, Moscow, August.

⁵² Nelson R.R. & Winter S.G., 1982, op.cit.

⁵³ Alchian A., Uncertainty, evolution and economic theory, *Journal of political economy*, n°58, 1950, pp. 211-221

⁵⁴ Friedman M., *Essays in positive economics*, university chicago press, 1953

le signe que leurs comportements se rapprochent de la maximisation. Mais, constatant que le processus de sélection dans le milieu biologique ne s'exerce qu'à long terme sur les gènes des êtres vivants, Winter⁵⁵ conclut que la sélection n'agit qu'à long terme sur les structures des entreprises. L'analyse des comportements des firmes montre en effet qu'elles sont loin de maximiser leurs profits et pourtant elles arrivent à survivre ; ce qui dément catégoriquement la proposition de Friedman. Cette dernière s'apparente plutôt à une vision idyllique du comportement des firmes et du fonctionnement du marché. En effet, elle assimile les règles du marché à des gardes-fou du principe de maximisation ! Or, ces mécanismes de sélection sont loin d'être aussi strictes. En outre, les choix de l'entreprise sont le résultat de l'interaction de plusieurs individus, dont les motivations, les visions et l'interprétation des informations en leur disposition (qui sont bien évidemment incomplètes) sont loin d'être identiques. C'est seulement à travers la création de routines que l'entreprise arrive à assurer la cohérence nécessaire à ses actions. Mais, même si la création de ces règles se passait dans le respect le plus strict des intérêts de la firme et de la recherche de profit (ce qui est loin d'être le cas en raison des intérêts personnels en jeu), l'incomplétude des informations ne peut qu'empêcher un quelconque comportement maximisateur. Par conséquent, la seule référence pour les entreprises ce sont les routines créées. On passe ainsi de la rationalité substantive des analyses classiques à une rationalité procédurale.

Cette analyse en dit long sur la décision du recours aux alliances. En effet, dans le raisonnement classique pour nouer une alliance l'entreprise doit procéder à une analyse complète des informations sur le marché et le partenaire cible afin de s'assurer qu'il s'agit bien du meilleur choix possible ; ce qui semble assez loin de la réalité. Alors que dans le raisonnement évolutionniste, l'entreprise prendra cette décision si cela lui permet de réaliser des profits qu'elle juge satisfaisant eu égard à ses propres normes. En termes plus clairs, une firme préférera, par exemple, développer en commun un nouveau produit au lieu de s'engager seule dans l'opération même si cette deuxième alternative lui assure des profits « maximums », si les procédures créées par la firme sont plus favorables à ce choix. Inversement, une firme peut éviter l'alliance, même si cela peut lui garantir « le maximum de profit » si ses procédures sont incompatibles avec le principe même de coopération. Ainsi, parmi les freins les plus importants au développement des alliances Ohmae⁵⁶ évoque-t-il la volonté constante des firmes de « se débrouiller seules ».

Mais le grand apport des approches évolutionnistes réside dans l'explication du développement des firmes. Puisant toujours dans les mécanismes d'évolution biologiques, les tenants de ce courant placent l'apprentissage au cœur du processus d'évolution des firmes. En effet, l'examen des stratégies mises en œuvre par les entreprises montre des réorientations fréquentes à la recherche d'une meilleure efficacité. Ces changements dans les comportements des firmes sont tout à fait incompatibles avec toute idée « d'un quelconque principe de rationalité invariant ».⁵⁷ Or, puisque les routines sont considérées comme étant les normes guidant les comportements de l'entreprise, tout changement dans ces comportements suppose une modification des routines sous-jacentes. Ces routines sont alors loin d'être figées ; bien au contraire, elles sont le fruit d'un processus continu d'apprentissage. En effet, ne disposant d'aucune rationalité a priori, c'est la myopie (et non l'opportunisme) qui constitue le moteur principal de l'action de la firme. Cette dernière, procède par tâtonnement, en expérimentant à chaque fois de nouveaux modes de fonctionnement

⁵⁵ Winter S. G., Knowledge and competence as potential strategic assets, in Teece D. J. ed., 1987, op.cit

⁵⁶ Ohmae K., Pourquoi les alliances échouent-elles ?, *Havard L'expansion*, n° 56, printemps, 1990, pp. 25 - 44

⁵⁷ Dosi G. , Perspectives on evolutionary theory, *Science and Public policy*, vol. 18, décembre 1991, pp. 353 – 361.

susceptibles de lui permettre de mieux s'adapter à son environnement. L'apprentissage peut ainsi être appréhendé comme étant : « un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées ». ⁵⁸ C'est à travers ce processus d'essai-erreur que se construisent les savoirs et les routines organisationnelles. Les connaissances ainsi créées sont difficilement transférables puisqu'elles sont encadrées dans des routines organisationnelles généralement tacites.

L'apprentissage réalisé est aussi cumulatif. En effet, les connaissances emmagasinées à un moment donné dépendent du passé de la firme et déterminent en même temps l'évolution future de celle-ci. Le processus d'apprentissage s'insère ainsi dans une notion plus large formulée par le courant évolutionniste, qui n'est autre que la théorie du « sentier de dépendance » (Path dependency). ⁵⁹ Cette dernière suggère que l'évolution de la firme se déroule selon une trajectoire « ou sentier » qui est prédéterminée par les compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son évolution. Les compétences sont ici définies comme étant « des éléments extrêmement idiosyncrasiques qui rendent chaque firme différente des autres, même si elle opère dans le même secteur et avec des technologies similaires ». ⁶⁰ Ainsi, les choix antérieurs de l'entreprise se traduisent par la constitution de compétences technologiques (brevets, outils,...) ou organisationnelles (savoirs collectifs, instruments de gestion, lien entre les services...). Ce sont les compétences disponibles dans l'entreprise à un moment donné qui déterminent les activités dans lesquelles l'entreprise peut s'engager ; jouant ainsi le rôle de contraintes de sentier. L'évolution de l'entreprise se fera alors non seulement en fonction des opportunités technologiques qui s'offrent à elle, mais surtout sous contrainte des compétences disponibles. Cette analyse n'est évidemment pas incompatible avec un changement radical de l'activité principale de l'entreprise. Cela peut se produire lorsqu'une opportunité technologique emmène l'entreprise à développer ses compétences secondaires jusqu'à leur donner un poids plus important que ses compétences principales. Ainsi, le sentier de dépendance de l'entreprise peut très bien connaître des bifurcations sans que cela ne remette en cause la cohérence de l'évolution de l'entreprise. Néanmoins, les compétences et les routines initiales limitent les possibilités d'extension des activités, puisqu'un minimum de proximité technologique est nécessaire pour pouvoir absorber de nouveaux savoirs. ⁶¹ En effet, l'intégration de savoirs technologiques complexes dans l'activité de l'entreprise ne peut se faire que si l'entreprise dispose de ressources humaines capables de détecter les nouveaux savoirs, de les comprendre et de les traduire par des procédés opérationnels utiles à l'entreprise ; et qu'en parallèle les routines organisationnelles autorisent le développement et l'incorporation des nouvelles méthodes.

Il ressort de l'analyse précédente que l'entreprise n'a pas l'entière liberté de puiser dans un fond commun de ressources. En effet, étant tacites et incorporés dans les routines des entreprises qui les détiennent, certains savoirs sont difficilement appropriables. ⁶² De plus, résultant d'un processus historique d'accumulation, le développement interne de ces

⁵⁸ Dosi G., Teece D. J. et Winter S. G., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre 1990, pp. 242 – 243.

⁵⁹ Dosi G., Teece D. J. & Winter S. G., 1990, op.cit., p. 238 – 254.

⁶⁰ Marengo I., 1995, Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations, in Lazaric N. & Monnier J. M. Monnier eds, *Coordination économique et apprentissage des firmes*, ouvrage coordonné, Economica, Paris, 1995.

⁶¹ Cohen W. & Levinthal D., Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, n°35, 1990, pp. 128 - 152

⁶² Foss N. J., Theories of the firm : contractual and competence perspectives, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 3, 1993, pp. 127 – 44.

compétences nécessitera un temps assez important, et suppose que les compétences de départ de l'entreprise le permettent. Dans ces conditions, pour disposer des compétences qui lui font défaut et saisir certaines opportunités technologiques, l'entreprise n'a d'autres choix que de passer par l'organisation qui leur a donné naissance. En clair, ce sont les stratégies de croissance externes qui s'imposent. Or, les fusions se traduisent par la disparition de l'entreprise et les acquisitions nécessitent généralement d'importantes ressources financières, ainsi que le consentement direct ou indirect des actionnaires de l'entreprise acquise. De plus, dans les deux cas, l'entreprise n'est pas sûr de disposer des compétences cibles. En effet, le changement de statut de l'entreprise acquise se traduit généralement par des restructurations organisationnelles et des fuites du personnel qui risquent de lui faire perdre ses compétences de départ. Par conséquent, les alliances semblent être le meilleur moyen d'accéder à ces compétences.

Ainsi, dans la perspective évolutionniste les alliances jouent-elles un rôle déterminant dans l'évolution de l'entreprise. Elles constituent en effet des liens dynamiques et évolutifs permettant à l'entreprise d'accéder aux compétences nécessaires à l'exploitation d'opportunités technologiques, et de développer le répertoire de routines de l'entreprise.⁶³ La vision évolutionniste se démarque ainsi en considérant que les alliances ne constituent pas une exception à la règle, ni une situation passagère. Il s'agit au contraire de structures viables, dont l'évolution dépend des conditions initiales des entreprises impliquées et de leurs processus d'apprentissage.⁶⁴ En effet, les routines, la définition des tâches et les attentes des entreprises impliquées (en terme de performance, de comportement et de motivations) se traduisent par une tendance soit à l'inertie soit à l'évolution. Dans le premier cas, ces conditions constitueront des freins à l'apprentissage qui empêcheront toute adaptation de l'entreprise aux exigences de l'alliance. Cela conduira au renforcement du climat de suspicion et réduira les attentes des deux parties quant aux résultats de l'alliance. L'ultime résultat sera bien sûr l'échec du rapprochement. Quant au deuxième cas, c'est à dire lorsque les conditions initiales de l'entreprise sont favorables à l'évolution, chaque entreprise procèdera aux ajustements requis par l'alliance, ce qui constituera le signe de leur engagement et permettra l'établissement d'un climat de confiance. Le corollaire sera le succès du partenariat.

Ce qui est central dans les alliances, c'est donc beaucoup plus les évolutions et les apprentissages réalisés que les termes initiaux des accords. En effet, le comportement des agents étant caractérisé par la myopie, les contrats rédigés seront nécessairement incomplets ; et ne permettront pas de cerner toutes les évolutions possibles ni les apprentissages conséquent à l'accord. Ces derniers ne se limitent pas au projet commun, mais le dépassent pour concerner des savoirs dans les domaines d'activité complémentaires, ainsi que des connaissances relatives à la manière même de coopérer. Dans cette ligné, l'entreprise a tout intérêt à démultiplier les alliances, et à profiter de chaque expérience pour remettre en cause ses routines, sa structure, ses attentes et sa définition des tâches afin de réussir les alliances et réaliser le maximum d'apprentissages.⁶⁵

Certes, on ne peut nier l'importance d'une attitude coopérative pour le succès de l'opération conjointe ; mais cela ne permet pas à notre avis de considérer que le succès de l'alliance et celui de l'entreprise vont de pair. En effet, même si l'alliance permet d'étendre

⁶³ Niosi, *Flexible innovation. Technological alliances in canadian industry*, Montréal & Kingston, Mc Gill-Queen's University Press, 1995.

⁶⁴ Doz Y., The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?, *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, été 1996, pp. 55 – 83

⁶⁵ Doz Y., 1996, op.cit

les connaissances de l'entreprise, elle comporte néanmoins des risques qu'il serait grotesque d'ignorer. Comme cela a été souligné par la TRC, l'alliance peut facilement se transformer en un piège où l'une des parties voit ses compétences cannibalisées par l'autre.

Par ailleurs, le modèle évolutionniste semble sous-estimer l'importance de l'intervention des hommes dans le processus décisionnel. En voulant s'écarter des logiques classiques de maximisation les auteurs évolutionnistes ont vu juste. Mais, cela ne les a pas empêchés d'imposer un modèle presque aussi déterministe que les analyses critiquées au départ. En effet, pour ce courant les routines créées par la firme constituent la clé de voûte permettant d'expliquer son comportement. Or, nul ne peut nier que l'élément central de l'entreprise c'est bien l'Homme. Aucune entreprise ne saurait fonctionner sans décideur. Même si le comportement de ce décideur est guidé par la « myopie », son influence sur l'évolution de l'entreprise est bien réelle. Or, ses décisions ne sont pas influencées uniquement par l'histoire, les compétences, bref par les routines de l'entreprise ; elles le sont également par leurs caractéristiques personnelles (personnalité, culture, croyances..) et par les processus politiques qui s'établissent à l'intérieur de l'entreprise et même en dehors de celle-ci. En fait l'une des reproches fondamentales qu'on adresse souvent aux analyses évolutionnistes est d'avoir négligé les conflits et la dimension politique de la routine.⁶⁶ On peut même soutenir qu'en invoquant la myopie, l'analyse évolutionniste semble mettre les dirigeants à l'écart de l'évolution de l'entreprise. Toutes leurs actions ne peuvent se concevoir que dans le respect des routines. Or, le fait est que ce sont les hommes qui gouvernent l'entreprise et qui sont à l'origine des routines, et qui souvent amènent l'entreprise à adopter des stratégies qui peuvent remettre en cause ces routines. Pour nous rapporter au problème des alliances, un dirigeant peut décider d'un rapprochement avec une autre firme, même si cela est contradictoire avec les routines prédominantes dans l'organisation, à condition d'avoir le pouvoir de mettre en œuvre sa décision. L'analyse évolutionniste semble ainsi suffisante pour cerner les différentes interactions entourant la conclusion et l'évolution de l'alliance.

⁶⁶ Coriat B. & Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, Paris, 1995.
Lazaric N. & Mangolte P-A, Routines et mémoire organisationnelle : un questionnement critique de la perspective cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, n° 12, vol. 1, 1998, pp. 27 - 49
Dubuisson S., Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste, *Sociologie du Travail*, Vol. 4, 1998, pp. 491 - 502

Conclusion

Cette brève revue de la littérature, permet déjà d'entrevoir la difficulté d'analyse des alliances stratégiques. Qu'il s'agisse du courant évolutionniste, celui des coûts de transaction ou celui des droits de propriété, toutes les approches citées semblent se rapprocher de la réalité des alliances stratégiques.

En effet, nul ne peut nier le rôle joué par les routines dans l'évolution des firmes et des dynamiques de coopérations ; et inversement l'importance des alliances dans l'enrichissement des routines et des connaissances de l'entreprise, si ce n'est qu'en ce qui concerne la manière même de coopérer. De même, la perspective des ressources et des compétences semble aussi se vérifier dans de nombreux cas où l'alliance a servi de cheval de Troie, en permettant à l'un des partenaires d'accaparer certaines ressources et de renforcer ainsi ses positions dans l'affrontement concurrentiel.

Malgré leurs nombreuses limites, les analyses déterministes semblent également assez instructives dans l'analyse des alliances. En effet, même si elles ne sont pas appréciées d'une manière exacte, les coûts d'agence et les coûts de transactions rentrent sûrement dans le choix des formes d'organisation des transactions. De même, la vision de l'entrepreneur est parfois déterminante sur la décision d'engagement de la firme, bien qu'assez souvent, ce soit toute l'entreprise qui participe à la création des routines lui permettant d'évoluer tout au long de l'alliance.

En clair, nous pensons que c'est la réalité multiforme des alliances stratégiques qui est la principale cause de la difficulté d'appréhension de ce phénomène, et des contradictions constatées dans les analyses. En effet, les alliances peuvent répondre à divers mobiles, survenir dans différents environnements, avoir des formes très diverses et aboutir à des situations très contrastées. C'est donc selon les sensibilités du chercheur que son analyse portera sur l'un ou l'autre des aspects des alliances. Nous considérons par conséquent, que toutes ces théories sont d'une certaine manière complémentaires, puisque chacune comporte une part de conceptualisation de la réalité. C'est en conclusion une vision éclectique qui s'impose pour analyser les alliances stratégiques.

Références

Ouvrages

- Aliouat B., *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris, 1996
- Anastassopoulos J.P., Blanc G., Nioche J. P. & Ramanantsoa B., *Pour une nouvelle politique générale d'entreprise*, Presse universitaire Française, 1985.
- Baum J. & Singh J., *Evolutionary dynamics of organizations*, Oxford University Press, New York, 1994.
- Colette V., Plunket A. & Bellon B., *La coopération industrielle*, Economica, Paris, 2000.
- Contractor F. J. & Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Mass., 1989
- Cool K., Neven D.J. & Walter I. , *European industrial Restructuring in the 1990's* , Macmillan Press Ltd, London, 1992.
- Coriat B. & Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, 1995
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du seuil, 1977.
- Friedman M., *Essays in positive economics*, university chicago press, 1953
- Garette B. & Dussauge P., *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation, Deuxième tirage, Paris, 1995
- Gügler P., *Les alliances stratégiques transnationales*, Éditions Universitaires de Fribourg, Suisse, 1991.
- Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Havard University Press, Cambridge, 1987.
- Koenig G., *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1993
- Lamb R., *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984.
- Lazaric N. & Monnier J. M., *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, 1995.
- Marshall A., *Principles of economics*, Macmillan, London, ninth edition, 1961, Macmillan (traduction française : *Les principes d'économies politiques*, Girard & Brières, Paris, 1906)
- Nelson R.R. & Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Havard University, Cambridge & London, 1982
- Niosi, *Flexible innovation. Technological alliances in canadian industry*, Montréal & Kingston, Mc Gill-Queen's University Press, 1995.
- Nonaka I. & Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford Press, New York, 1995
- Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959
- Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme, et démocratie*, Éditions Payot, Paris, 1990
- Simon H., *Administrative Behaviour*, Free Press, New York, 1965.
- Teece D.J., *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Harper & Row publishers, New York, 1987
- Watzlavick P., Weakland J., et Fisch R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Points seuil, Paris, 1975.
- Williamson O. E. & Winter S.G., *The nature of the firm : Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, 1991.
- Williamson O. E., *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York : The free Press, 1975.
- Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, 1985.

Articles

- Alchian A. et Woodward S., The firm is dead, long live to the firm, *Journal of Economic Literature*, vol. 26, 1988, pp.65 - 79
- Alchian A., Demetz H., Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, vol. 62, n°5, 1972, pp. 777 – 795.
- Alchian A., Uncertainty, evolution and economic theory, *Journal of political economy*, n°58, 1950, pp. 211- 221
- Amit R. & Schomaker P.J.H., Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 1, 1993, pp. 33-46
- Barney J.B., Strategic factor markets : expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, vol. 42, 1985, pp. 1231 – 1241
- Bowles S. & Gintis H., The revenge of homo economicus : contested exchange and the revival of political economy, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°1, 1993.
- Carney M. & Gedajlovic E., Vertical integration in franchise systems : agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 8, novembre 1991, pp. 607 – 629.
- Coase R. H., The nature of the firm, *Economica*, 4, 1937 ; Traduction française: La nature de la firme, *Revue Française d'Économie*, vol.2, hiver 1987.
- Cohen W. & Levinthal D., Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, n°35, 1990, pp. 128 - 152
- Conner K. R. et Prahalad C. K. , A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism, *Organization Science*, vol. 7, n° 5, 1996, pp. 477 – 501
- Delapierre M., Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ?, *Revue d'Économie Industrielle*, n°55, 1991, pp. 135- 161.
- Dosi G, Teece D. J. & Winter S. G., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre 1990, pp. 238 – 254.
- Dosi G., Perspectives on evolutionary theory, *Science and Public policy*, vol. 18, décembre 1991, pp. 353 – 361.
- Doz Y., The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?, *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, été 1996, pp. 55 – 83
- Dubuisson S., Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste, *Sociologie du Travail*, Vol. 4, 1998, pp. 491 - 502
- Fiol M. et Lyles M., Organizational learning, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, 1985, pp. 803 – 813.
- Foss N. J., Theories of the firm : contractual and competence perspectives, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 3, 1993, pp. 127 – 44.
- Grant R.M., The resource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, vol. 33, n°3, 1991, pp. 114-135.
- Hamel G. et Prahalad C.K., The core competence of the corporation, *Havard Business Review*, vol. 68, n°3, 1990, pp. 79-91
- Jensen M.C et Meckling W.H., Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency cost, and ownership structure, *The Journal of Financial Economics*, n°3, vol. 4, 1976.
- Kogut B. & Zander U., Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992, pp. 383 – 397.
- Lazaric N. & Mangolte P-A, Routines et mémoire organisationnelle : un questionnement critique de la perspective cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, n° 12, vol. 1, 1998, pp. 27 - 49

- Le cardinal G. & Guyonnet J.F., Les mathématiques de la confiance, *Pour la science*, juillet, 1984, p. 499-532.
- Leonard-Barton D., Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, special issue, vol. 13, 1992, pp. 111-125
- Mahoney J. T. et Pandian R., The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°5, 1992, pp. 217 – 223.
- Mariti P. & Smiley R.H, Co-operative agreements and the organization of industry, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 31, n°4, 1983, pp. 437-451.
- Ohmae K., Pourquoi les alliances échouent-elles ?, *Havard L'expansion*, n° 56, printemps, 1990, pp. 25 - 44
- Teece D. et Pisano G., The dynamic capabilities of firms : an introduction, *Industrial and Corporate Change*, n° 3. 1994.
- Teece D. J. , Pisano G. et Shuen A., Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, 1997, pp. 81 – 96.
- Teece D.J., Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, vol. 15, 1986, pp. 285 – 305.
- Van de Ven A. H., On the nature, formation and maintenance of relations among organizations, *Academy of Management Review*, n° 4, 1976, pp. 24 –23.
- Wacheux F., Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n°108, mars- avril- mai 1996, pp. 12 – 24.
- Wernerfelt B., A resource-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- Williamson O.E, Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 31, 1991, pp. 269 – 296.

Rapports & Thèses

- Aliouat B., *Alliances technologiques : contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale*, Thèse de doctorat, ESA Lille, janvier 1993.
- Dosi G.& Marengo L., *Some elements of an evolutionary theory of organizational competences*, Tenth World Congress of the International Economic Association, Moscow, August.
- Hagedoorn J., et Schakenraad J., Technology cooperation, strategic alliances and their motives : brother, can you spare a dime, or do you have a light ?, *MERIT Working paper*, Maastricht, state University of Lindburg, 1990.
- OCDE, *Technical cooperation agreements between firms, some initial data and analysis*, directorate for science and industry, DSTI/SPR/86 – 20, mai 1986.