

## **Psychosocial Aspects of the Performance of Strategic Alliances: A Critical Review of the Literature - II**

**Louis Rinfret**<sup>1</sup>

**Abstract:** This paper presents a critical review of the strategic alliance literature, with an emphasis on the psychosocial factors involved in strategic alliances' performance. I argue that these have been neglected in favour of macro and meso-level theories, which tend to ignore performance-effects of micro-level behavioural factors. The schools of thought and methodologies that have shaped the development of the strategic alliance literature are discussed along with the key success factors that have been related to strategic alliances' performance. In conclusion, I put forth a set of recommendations for future research.

**Keywords:** strategic alliances; performance; management

**JEL Classification:** M10; M12; M21

### **1. En quoi une alliance réussit-elle ? Commentaire sur les FCS**

Un examen des publications académiques et professionnelles sur les alliances fait apparaître une croyance selon laquelle certains facteurs peuvent favoriser la réussite et la création de valeur au sein des alliances. Ces littératures sont analysées ici dans le but de mettre en évidence des domaines insuffisamment explorés.

#### **1.1. Forme, Périmètre, Mode d'organisation et Gouvernance**

Les structures des alliances ont été identifiées comme étant un facteur clé de succès (Hennart, 2006). Elles peuvent aller de relations simples, informelles ad hoc, faisant intervenir deux entreprises, à des relations plus complexes et formalisées impliquant deux entreprises ou plus à des degrés divers d'intégration. Leur périmètre peut être limité dans le but de ne mettre en œuvre qu'une seule fonction telle que le marketing, ou elle peuvent permettre de réaliser de multiples fonctions telles que des activités de recherche et développement et de marketing. Leur mode

---

<sup>1</sup> Professor, Phd, University of Quebec, Trois-Rivieres, Canada, 3351, Boulevard des Forges, Trois-Rivières, QC G9A 5H7, Canada, Trois-Rivieres, tel: +1 819 376 5011, fax: +1 819 376-5210, Corresponding author: louis.rinfret@uqtr.ca.

d'organisation peut être horizontal - sous la forme d'une collaboration entre entreprises offrant des produits et des services complémentaires ou de remplacement - ou bien vertical - sous la forme de collaborations entre entreprises à différents stades de la chaîne de valeur - par exemple, des relations entre acheteurs et fournisseurs. La participation à une alliance soulève également certaines questions quant aux choix de la forme légale et de la gouvernance, qui peuvent aller de simples accords informels à des accords plus formels mettant en jeu soit des contrats soit des investissements participatifs, soit ces deux options, en tant que méthodes permettant de garder la maîtrise des processus ou des résultats d'une alliance. Par conséquent, bien que des alliances puissent se ressembler au sens où deux organisations ou plus collaborent pour atteindre certains objectifs, il faut relever les défis qu'impliquent la définition et la gestion de différents types d'alliances.

## **1.2. Motivations, Vision et Objectifs**

Un deuxième facteur jouant sur la réussite d'une alliance semble découler de la variabilité des objectifs que se fixe l'alliance. Les motivations des firmes sont celles qui animent la firme elle-même - les alliances constituant alors un moyen leur permettant d'atteindre ces objectifs. Ces motivations peuvent par exemple être de devenir leader d'une industrie, une certaine vitesse de croissance, la pénétration de nouveaux segments du marché, l'acquisition d'informations ou de compétences, l'innovation, l'augmentation de la qualité, des profits ou du taux d'utilisation des capacités. Ces motivations, lorsqu'elles sont combinées à celles d'autres partenaires des alliances, auront tendance à façonner les motivations de l'alliance dans son ensemble, et peuvent être plus larges que la motivation poussant un partenaire donné à participer à l'alliance.

L'alignement des objectifs des entreprises sur ceux de l'alliance est considéré comme étant déterminant pour la réussite d'une alliance (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2003). Il a été recommandé aux entreprises participant à des alliances de faire en sorte que les objectifs de l'alliance soient issus de ceux de l'entreprise elle-même (ASAP, 2002; Bamford et al., 2003; Hoffmann & Schlosser, 2001), que les buts stratégiques des entreprises membres d'une alliance soient compatibles (Hausler, Hohn, & Lutz, 1994; Saxton, 1997; Teichert, 1993), que les buts de l'alliance elle-même soient définis conjointement (Slowinski, Seelig, & Hull, 1996) et que les alliances aient une vision et un ensemble d'objectifs clairs et réalistes (Hoffmann & Schlosser, 2001; Kim & Lee, 2003; Whipple & Frankel, 2000).

Par conséquent, même si des firmes peuvent se fixer des objectifs clairs et convenus d'un commun accord au début du partenariat, ceux-ci peuvent souvent évoluer au cours du temps. Cela peut résulter de modifications de l'environnement

ou d'un changement de priorité des entreprises, et d'événements ou de résultats inattendus se produisant dans les alliances ou d'une divergence entre les points de vue des partenaires sur les objectifs, les stratégies ou les processus, qui peuvent se produire à tout moment. La prise en compte de ces tensions nécessite un effort particulier et constitue le principal défi à relever pour la gestion d'une alliance (Omae in Bleeke & Ernst, 1993).

### **1.3. L'adéquation des partenaires**

Un troisième facteur influençant la réussite d'une alliance est le choix des partenaires et leur adéquation aux firmes et aux objectifs d'une alliance. Cette compatibilité est importante aux niveaux stratégique, culturel et fonctionnel (Child & Faulkner, 1998; Harrigan, 1988). Bien que l'adéquation stratégique puisse résulter d'un antécédent ou d'une motivation poussant à réaliser ou à poursuivre une alliance (Shamdasani & Sheth, 1995; Sivadas & Dwyer, 2000), les adéquations culturelle et fonctionnelle sont aussi très importantes pour les niveaux opérationnels de l'alliance.

Par adéquation stratégique, on entend le bon alignement entre les objectifs des firmes et des complémentarités des ressources et des compétences. Cet alignement et ces complémentarités sont les moteurs de la création, de l'exécution et de l'itération d'une stratégie conjointe dans des environnements évoluant sans cesse (Rich, 2003; Shamdasani & Sheth, 1995). D'autre part, dans des situations dans lesquelles les ressources sont du même type et où il y a de forts chevauchements, un partenariat peut être moins attrayant et moins efficace (Palmer, 2002) du fait de l'absence de synergies potentielles. Certains auteurs (e.g. Sivadas & Dwyer, 2000) doutent de l'intérêt d'alliances entre concurrents, car les objectifs de ces derniers peuvent être contradictoires, leurs niveaux de confiance peuvent être inférieurs et il peut y avoir un plus fort dédoublement de leurs ressources que dans le cas de firmes non concurrentes. Il est indéniable que les aspects concurrentiels augmentent la complexité des relations; cependant, le fait que les entreprises soient en concurrence sur un certain plan ne signifie pas nécessairement qu'il n'y ait pas adéquation stratégique. En effet, la ressemblance entre leurs connaissances, leurs ressources et leurs objectifs peut constituer un motif valable et être le socle d'une adéquation stratégique. Dans l'industrie automobile, des sociétés concurrentes parviennent à collaborer pour développer et commercialiser des véhicules dans différentes régions du monde. Dans l'industrie informatique, des entreprises concurrentes s'allient pour lutter contre le piratage informatique, créer des normes techniques, combler des lacunes dans leurs gammes de produits, et éviter des acquisitions indésirables. La "coopétition", c'est-à-dire le partenariat avec des concurrents, peut parfois constituer le meilleur choix. Les entreprises qui développent les aptitudes requises pour "internaliser" certaines compétences et

connaissances, tout en se protégeant contre les transferts indésirables de connaissances et de compétences, peuvent tirer profit d'un partenariat avec des concurrents (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989). Dans une étude portant sur 106 firmes dont 40 % s'étaient associées à des concurrents, il a été observé que celles qui optaient pour la coopération pouvaient s'échanger relativement moins de connaissances complémentaires et qu'elles y étaient généralement réticentes. Cependant, la redondance conduit à une meilleure exploitation des informations, c'est-à-dire que les informations acquises sont plus facilement exploitables que dans les cas où il se produit un chevauchement ou une redondance moins concurrentiel (Rindfleisch & Moorman, 2001).

Pour ce qui est de l'adéquation culturelle entre partenaires, au moins trois types de cultures exercent une influence sur les organisations de partenaires d'une alliance. Il s'agit de la culture nationale (Hofstede (1980), de la culture d'entreprise (Elmuti & Kathawala, 2001) et de la culture professionnelle (Sirmon & Lane, 2004). L'impact des différences propres à ces trois types de cultures peut se révéler dans les attitudes, les hypothèses faites, les valeurs, les convictions, les philosophies et les façons de travailler (Elmuti & Kathawala, 2001; Hoffmann & Schlosser, 2001; Rai, Borah, & Ramaprasad, 1996). Un troisième niveau de compatibilité ayant été mis en évidence est l'adéquation fonctionnelle, c'est-à-dire la compatibilité entre les aspects opérationnels des entreprises associées.

On peut considérer que l'absence d'adéquation limite les chances de succès d'une alliance dans des situations dans lesquelles (a) la balance des pouvoirs de négociation penche fortement vers l'un des partenaires et ce partenaire exerce son pouvoir de façon indiscriminée, (b) le désir de concurrence entre les partenaires est de loin supérieur au désir de coopération, au point que les inconvénients d'une coopération prennent le pas sur ses avantages, (c) la distance culturelle est telle que les partenaires sont en fait incapables de collaborer, ou (d) il n'y a simplement aucune complémentarité au sein de l'alliance et celle-ci ne procure aucun bénéfice. Bien que l'absence d'adéquation soit souvent citée comme étant une cause d'échec des alliances, il est clair aussi que des firmes n'ayant rien "d'évident" en commun - par exemples des firmes en concurrence ou issues de contextes culturels différents - ont pu réussir leurs alliances. Cela a notamment été le cas, entre autres, dans les industries aérienne, automobile, informatique et électronique grand public. Par conséquent, bien que différents niveaux d'adéquation entre partenaires exposent à des défis différents, ils conduisent également à des opportunités différentes, pour autant que les dirigeants soient prêts à les explorer. Comme l'ont montré plusieurs exemples, certaines inadéquations entre partenaires sont gérables et soulignent le rôle central des perceptions, des décisions et des actions diverses entreprises par les acteurs d'alliances et influençant le développement de ces alliances.

#### 1.4. Pratiques et processus de gestion

Un quatrième facteur ayant été identifié comme affectant le succès d'une alliance résulte du fait que les dirigeants chargés d'évaluer les opportunités, de sélectionner les partenaires, de définir et négocier les accords de partenariat, de les gérer et de déterminer le moment où ceux-ci doivent être rompus, se situent à différents niveaux de la hiérarchie des entreprises. Ces personnes ont indubitablement un fort impact sur la performance d'un partenariat et il est difficile de ne pas admettre que la plupart des variables analysées dans les recherches sur la performance des alliances peuvent d'une manière ou d'une autre être influencées par les dirigeants d'entreprises ou influencer ces derniers. Cependant, ce point de vue est vivement contesté dans la littérature. Selon les partisans des méthodes positivistes utilisés pour étudier les alliances, les dirigeants ont peu d'impact sur ce qui se produit dans les alliances. Ils soutiennent au contraire que les alliances sont façonnées par des éléments tels que leur environnement et leurs structures initiales ainsi que les ressources issues de leurs sociétés mères. De plus, ils considèrent que l'inclusion d'un niveau managérial d'analyse rend les choses trop complexes alors que nous, chercheurs, devrions à simplifier les choses en nous concentrant sur les propriétés structurelles des alliances afin d'en prédire l'évolution, et en partant de propositions vérifiables pour élaborer des théories précises pouvant être généralisées (e.g. Hennart, 2006).

Il n'est pas surprenant que ceux qui se sont intéressés au niveau managérial d'analyse ont observé que l'une des principales causes du succès et de l'échec des alliances était liée au comportement des équipes dirigeantes (Bamford & Ernst, 2002; de Rond, 2003; Doz & Hamel, 1998; Ernst & Bamford, 2005; Hamel, 1991; Hamel et al., 1989; Lawrence & ul-Haq, 1998). Ces recherches ont fourni un premier aperçu que j'analyse plus loin, mais globalement ont eu peu d'impact. Jusqu'à présent, la plupart des études s'intéressant au niveau managérial portaient sur l'observation et la prescription de "bonnes pratiques" semblant avoir un lien avec la réussite des alliances. A titre d'exemple, la présence d'une fonction d'alliance (ou d'une capacité d'alliance) dans une entreprise est vue comme un facteur pouvant favoriser la réussite des alliances (Bamford et al., 2003; Draulans, deMan, & Volberda, 2003; Kale, Dyer, & Singh, 2002). Une capacité d'alliance peut être décrite comme étant formée "d'outils, de systèmes, de personnels, et d'une structure organisationnelle qui institutionnalisent l'excellence d'une alliance et comblent les lacunes au niveau des dirigeants" (Bamford et al., 2003). Draulans et ses collègues observent qu'une capacité d'alliance, qu'ils déterminent comme étant la présence de méthodes d'évaluation de la performance des alliances (visant à accumuler des connaissances fondées sur l'expérience propre d'une firme en matière d'alliance avec ses partenaires), d'un apprentissage aux alliances (accumulation et diffusion des connaissances en matière d'alliances), et de spécialistes en alliances (archivage, intégration et diffusion des connaissances sur

les alliances), augmentait les chances de succès des organisations en matière d'alliances. Pour expliquer la performance des alliances, les auteurs privilégient avant tout l'aptitude des dirigeants à gérer les alliances plutôt que les caractéristiques de l'alliance elle-même (Draulans et al., 2003). De même, Kale (2002) note que "lorsqu'une firme investit dans une fonction d'alliance dans le but précis d'acquérir et d'appliquer le savoir-faire issu de l'expérience qu'elle a accumulée en matière d'alliances, le taux de réussite des alliances conclues par la firme croît". Ces auteurs constatent "qu'une fonction d'alliance spécialisée joue un rôle important dans la gestion des connaissances et est un véhicule permettant de partager les bonnes pratiques". Bien qu'une fonction d'alliance puisse séduire certaines organisations, il est important de reconnaître que chaque entreprise doit faire face à des besoins et à des défis qui lui sont propres (Bamford et al., 2003).

En plus de la création d'un département interne destiné à gérer les alliances, plusieurs pratiques et processus particuliers ont été relevés comme contribuant au succès des alliances. Ceux qui prédominent sont l'analyse des opportunités de collaboration (Hoffmann & Schlosser, 2001), l'évaluation soignée des partenaires (Rai et al., 1996), la planification des alliances, l'établissement de buts et d'objectifs précis (Elmuti & Kathawala, 2001), la mise en œuvre de mécanismes de contrôle (Child & Faulkner, 1998), la définition de droits et devoirs, la création d'un système d'information et de coordination (Child & Faulkner, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001), la définition d'un modèle pour la prise de décision, une communication ouverte (Bamford et al., 2003), les mesures de performance (Bamford & Ernst, 2002), des mécanismes clairs pour le règlement des litiges (Child & Faulkner, 1998), et la gestion des ressources humaines qui participent à l'alliance (Lajara, Lillo, & Sempere, 2003).

Bien que ces pratiques puissent généralement bénéficier aux alliances, il convient de prendre en compte le contexte stratégique et organisationnel de la firme (Bamford et al., 2003) et de ses alliances et de reconnaître que certaines pratiques peuvent mieux convenir à certains stades du cycle de vie de l'alliance (e.g. Hoffmann & Schlosser, 2001) ou à certains types d'alliances (Kim & Lee, 2003; Rai et al., 1996; Rich, 2003). Il est important de noter que le fait de mettre l'accent sur des facteurs managériaux "durs" tels que la planification d'alliance et les mesures de performances ne doit pas éclipser les facteurs attitudeaux "mous", qui sont plus complexes et moins étudiés et peuvent avoir des effets plus fondamentaux. L'un de ces aspects est l'engagement de ceux qui sont impliqués dans une alliance, notamment des cadres dirigeants, car on peut considérer que l'engagement d'une grande entreprise dans une alliance est influencé par celui de ses dirigeants. Sans l'engagement des cadres supérieurs, les chances de réussite d'une alliance diminuent de manière significative car elle peut ne pas être considérée comme suffisamment prioritaire et les ressources nécessaires peuvent ne pas lui être consacrées (Bamford et al., 2003; Elmuti & Kathawala, 2001; Rai et

al., 1996). Il se peut donc qu'il soit difficile de convaincre d'autres membres d'une organisation de s'intéresser à une alliance si les cadres supérieurs ne s'y engagent pas eux-mêmes. Certains soulignent que "rien n'est plus important pour le succès d'une alliance que les attitudes des cadres qui y sont impliqués" (Lajara et al., 2003). En plus de la contribution aux alliances des cadres supérieurs, qui se traduit par leur soutien et leur engagement en termes de ressources, il a aussi été reconnu que l'engagement de ceux qui se situent aux niveaux opérationnels était essentiel. La présence de leaders qui croient en l'alliance est à cet égard déterminante (Rai et al., 1996). Bien que les cadres puissent apporter leur soutien à une alliance, l'exécution de la stratégie nécessite l'engagement des acteurs directement impliqués dans la gestion de l'alliance et y contribuant. Dans cette arène, le fait d'être proactif, le réseau de contacts ou bien le capital social, et les buts personnels des dirigeants ont été identifiés comme étant des caractéristiques qui influencent la réussite d'une alliance (Delios, Inkpen, & Ross, 2004; Duysters & Lemmens, 2003; Inkpen & Ross, 2001; Nielsen, 2007; Sarkar, Echambadi, & Harrison, 2001). Les attitudes et le comportement des dirigeants d'une alliance sont donc des facteurs qui façonnent de manière importante les relations. Par conséquent, les recherches menées sur la performance des alliances auraient intérêt à aller au-delà des techniques de gestion traditionnelles pour approfondir les aspects psychosociologiques qui sont au cœur de la dynamique de la performance des alliances.

### **1.5. Confiance et comportement des partenaires**

Une cinquième et dernière dimension des alliances, identifiée comme affectant leur réussite, est la confiance qu'ont les dirigeants en une alliance, caractéristique largement reconnue comme étant l'un des principaux piliers de la création et du bon fonctionnement d'une alliance, notamment en raison des niveaux inhérents de risque et d'incertitude et de la dépendance mutuelle des partenaires cherchant à atteindre les buts qu'ils se sont fixés (Elmuti & Kathawala, 2001; Whipple & Frankel, 2000). Deux aspects essentiels de la confiance émergent de la littérature : la fiabilité des partenaires et leur intégrité (Sivadas & Dwyer, 2000). La fiabilité est liée à la capacité de prévoir qu'un partenaire sera en mesure de passer à l'action et le fera de façon prévisible, tandis que l'intégrité implique un bon caractère, c'est-à-dire le fait qu'un partenaire respectera ses engagements et n'agira pas de manière opportuniste au détriment de son homologue.

Alors que la confiance est indispensable aux alliances, elle n'apparaît spontanément que rarement. En effet, elle a tendance à apparaître petit à petit et par des efforts particuliers de la part de chaque partenaire tout au long du développement d'une alliance (Adobor, 2005; Hoffmann & Schlosser, 2001; Parkhe, 1998). Parkhe (1998) a mis en évidence trois types d'activités génératrices de confiance dans le contexte de partenariats : la confiance basée sur les processus (résultant

d'interactions passées et futures), la confiance basée sur les caractéristiques (résultant des attributs propres à un partenaire), et la confiance institutionnelle (résultant de mécanismes formels). Un exemple d'effort de ce type conduisant à instaurer la confiance est celui d'engagements unilatéraux qui sont synonymes de loyauté et traduisent un intérêt pour la relation (Hoffmann & Schlosser, 2001). En contrepartie de ces actions, on pu constater que ceux qui attendaient de leurs homologues qu'ils collaborent étaient plus enclins à en faire de même (Adobor, 2005). Par conséquent, les partenaires disposant d'une expérience de collaboration antérieure peuvent bénéficier d'un certain niveau de confiance préexistant (Child & Faulkner, 1998). Par exemple, lorsque les firmes possèdent une expérience de partenariat antérieure avec une autre firme, elles tendent à choisir des structures non participatives, alors que cela n'est pas aussi souvent le cas lorsqu'elles ne possèdent pas d'expérience antérieure avec un partenaire (Gulati, 1995, 1998). Par conséquent, l'expérience obtenue avec un partenaire est un élément pouvant influencer la perception qu'ont les dirigeants des alliances. Pour les entreprises qui n'ont pas encore collaboré, la réputation d'une entreprise ou de ses représentants peut aussi avoir une influence sur la perception et favoriser l'instauration de la confiance.

La confiance en une alliance offre plusieurs avantages, qui ont été identifiés. Comme pour d'autres aspects psychosociologiques des alliances, ceux-ci sont en fait liés aux résultats des alliances. D'un point de vue économique, la confiance diminue les coûts de transaction et d'internalisation et est donc un mécanisme qui favorise la viabilité des alliances (Jarillo, 1993; Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). En effet, la confiance peut avoir un effet positif sur des questions telles que les "dilemmes du contrôle, de l'intégration et de l'apprentissage inhérents à l'organisation d'alliances" (Child & Faulkner, 1998). La confiance en l'intégrité d'un partenaire ou la croyance selon laquelle un partenaire ne se soustraira pas à ses engagements au regard des normes et des attentes comportementales, permet aux partenaires de surmonter les moments et les discussions difficiles, et d'apprendre davantage, cela favorisant l'évolution de l'alliance au fil du temps (Wakeam, 2003; Weaver & Dickson, 1998). Par ailleurs l'absence de confiance en l'intégrité ou en la fiabilité d'un partenaire peut paralyser l'alliance et conduire à la mise en place de systèmes de protection coûteux susceptibles de provoquer une augmentation des coûts de transaction et d'intégration ou de rendre plus probable l'échec de l'alliance (Adobor, 2005; Hoffmann & Schlosser, 2001).



## 2. Conclusions et recommandations

Comme je l'ai souligné dans cette étude, les théoriciens devraient se pencher sur d'importantes questions philosophiques relatives à l'analyse des alliances. D'une part, les investigations sur les alliances ont été dominées par les approches positivistes (c.f. Lawrence & ul-Haq, 1998; Parkhe, 1993; Stiles, 2003). Les chercheurs se sont principalement focalisés sur les motivations théoriques des firmes à former des alliances et sur l'établissement de FCS par des méthodes "détachées" ne s'intéressant pas suffisamment à des éléments psychosociologiques présents dans les micro-contextes des firmes et conférant au problème des alliances un caractère idiosyncratique. Parallèlement à cela, le nombre de signalements d'échecs d'alliances reste inquiétant et les préoccupations de ceux qui sont responsables de la *gestion des alliances* ne restent, au mieux, qu'abordées de manière partielle (Bell, den Ouden, & Ziggers, 2006). Dans le présent article, j'ai défendu l'idée selon laquelle les questions relatives aux alliances sont socialement complexes et mettent en jeu des points de vue, des normes, des contraintes et des motifs variés (Adobor, 2002; de Rond, 2003; Delios et al., 2004; Inkpen & Ross, 2001; Ring & Van De Ven, 1994). Les alliances tendent à évoluer et ne sont pas facilement prévisibles (Doz, 1996) en raison des forces qui les influencent, notamment les variations affectant leur environnement, les tensions internes, les modifications de priorités internes des firmes partenaires, des événements ou des résultats inattendus se produisant dans l'alliance, et les priorités en perpétuelle évolution de ceux qui dirigent l'alliance. Dans leur ensemble, ces facteurs font que les questions relatives aux alliances sont idiosyncratiques au lieu d'être génériques, et qu'elles sont complexes au lieu d'avoir des solutions immédiates et prédéfinies. La simplification et la mise en évidence de caractéristiques communes des diverses alliances peuvent favoriser le processus d'élaboration d'une théorie. Cependant, cette démarche, qui ne saisit pas clairement la spécificité des alliances, et l'utilisation d'approches détachées, ont conduit à des résultats pouvant être clairs et précis, mais laissant systématiquement dans l'ombre certaines caractéristiques clés des alliances (Easterby-Smith, Thorpe and Lowe, 1991 cited in Stiles, 2003). Par conséquent, bien qu'elle ait réalisé des progrès significatifs, la théorie de la performance des alliances doit encore évoluer pour tenir compte de la nature multiforme et dynamique des efforts de collaboration constatés dans le monde réel (Bell et al., 2006; de Rond, 2003; Parkhe, 1993; Yan & Zeng, 1999). Afin de prolonger les travaux existants et de remédier à leurs limitations, on peut identifier trois impératifs principaux pour les travaux de recherche futurs : (1) la nécessité pour les chercheurs de reconnaître l'hétérogénéité des alliances, (2) la nécessité d'utiliser une approche qualitative, et (3) la nécessité d'entreprendre des recherches sur les alliances au niveau d'analyse des dirigeants individuels.

## **2.1. Reconnaître l'hétérogénéité des alliances**

L'expression "alliance stratégique" n'est qu'un terme générique qui souligne le fait que deux organisations ou plus collaborent d'une manière ou d'une autre. En réalité, les alliances sont hétérogènes et opèrent dans diverses industries ayant des différences structurelles importantes (Kobrin, 1988; Kogut & Singh, 1988; Walter, Lechner, & Kellermanns, 2008); leur but, leur contexte stratégique et technologique et la nature du lien établi entre les entreprises sont divers (Ring & Van De Ven, 1994). Une conséquence de cette diversité est que les parties prenantes d'une alliance peuvent avoir à relever des défis managériaux différents selon les contextes. Les chercheurs, lorsqu'ils s'intéressent aux alliances au sens large sous l'angle de la recherche, en sont en fait réduits à se limiter à des niveaux abstraits, cela diminuant l'utilité et la précision de leurs contributions (Mintzberg, 1979).

Afin d'enrichir la compréhension de la dynamique des performances d'une alliance, les recherches devraient caractériser les alliances à la fois sous les angles structurel et contextuel. Pour les aspects structurels, une typologie des alliances peut aider à mieux catégoriser l'unité d'analyse. Le chercheur serait ainsi en meilleure position pour sélectionner les alliances qu'il convient d'étudier et mettre en évidence des questions liées au contexte et des critères de performance. Si l'on prend comme exemple un partenariat de recherche et une alliance de marketing, on peut considérer qu'une métrique très pertinente pour l'une pourrait être moins pertinente ou être hors de propos pour l'autre. Bien que des métriques financières telles que les chiffres de vente puissent être essentielles dans le cas d'une alliance de marketing, elles peuvent ne pas convenir dans le cas d'un partenariat de recherche pour lequel les gains en matière de savoir et d'innovation peuvent être fondamentaux (voir par exemple Stuart, 2000). De plus, dans le cas d'alliances complexes et à facettes multiples, certaines mesures peuvent être pertinentes dans le cas d'un aspect ou d'un ensemble d'acteurs de l'alliance mais non pour d'autres.

Jusqu'à présent, la plupart des typologies d'alliances ne prenaient en compte qu'un petit nombre d'aspects des alliances (e.g. Child & Faulkner, 1998; Palmer, 2002) et, bien que celles-ci puissent être utiles dans le contexte d'initiatives de recherche particulières, elles demeurent incomplètes. Étant donné qu'une typologie réellement exhaustive des alliances peut ne pas être réalisable dans la pratique, il semble essentiel de définir les dimensions structurelles suivantes pour leur classification : (a) forme ou type de la personne morale - il peut s'agir d'un continuum allant d'un accord informel, à une relation contractuelle ou à une relation dans laquelle une participation est mise en jeu comme dans le cas des co-entreprises ; (b) périmètre - une alliance peut ne remplir qu'une seule fonction ou n'avoir qu'un seul but, par exemple le marketing, ou bien peut être complexe et présenter de multiples facettes, parmi lesquelles le marketing, la recherche, le développement et la logistique ; (c) les modalités - l'alliance peut être établie entre des partenaires

horizontaux qui peuvent par exemple proposer des produits ou des services complémentaires ou de substitution, ou entre des partenaires verticaux, comme par exemple ceux qui se situent à différents stades d'une chaîne de valeur ; (d) le nombre de partenaires - deux ou davantage ; et (e) la gouvernance - c'est-à-dire le fait de savoir si le contrôle et la gestion sont partagés ou centralisés et s'ils s'effectuent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'alliance. Cette typologie des alliances, qui peut si nécessaire être élargie, aiderait à comparer et à faire ressortir le contraste entre les différents types d'alliances.

En plus d'une typologie de base, on peut affiner encore l'analyse afin d'y inclure des éléments contextuels. Il serait par exemple utile de se focaliser sur une industrie présentant des caractéristiques intéressantes, ou d'analyser un ensemble de questions, par exemple relatives à des alliances pour lesquelles le pouvoir de négociation ou les aspects concurrentiels sont importants. Un champ plus étroit se prêterait à l'étude de questions pertinentes *se posant au sein* des alliances. C'est ainsi par exemple que dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC), on constate une vaste prolifération d'alliances ; elles tendent à être plus éphémères et leurs structures sont souvent plus informelles que dans d'autres secteurs tels que la biopharmacie, dans lesquels les relations à base de prise de participation sont plus fréquentes. Comment les dirigeants d'alliances s'adaptent-ils aux priorités sans cesse changeantes de leurs partenaires dans des industries évolutives ? Un autre dilemme auquel on se heurte est que plusieurs entreprises peuvent établir des partenariats avec d'autres firmes chez lesquelles des aspects concurrentiels ou des différences significatives de capacité de négociation sont présents. Quelles stratégies les firmes utilisent-elles pour réussir dans de tels contextes ? Si l'on reconnaît l'hétérogénéité des alliances et si on la catégorise, on pourra se concentrer sur les questions réelles que pose la gestion des alliances dans l'intérêt des praticiens et du même coup, approfondir les connaissances en matière d'alliances par une caractérisation plus poussée des divers types d'alliances et des questions liées aux alliances.

## **2.2. Etude qualitative des alliances**

En utilisant un jeu d'hypothèses ontologiques incluant l'homogénéité et la constance des alliances ainsi que la rationalité des acteurs (de Rond, 2003), une grande partie de la littérature existante sur les alliances a adopté une posture positiviste, et s'est concentrée sur de grands échantillons, des analyses croisées et des données secondaires obtenues au niveau des firmes dans le but de trouver quels paramètres pouvaient être appliqués de façon générale (Bell et al., 2006; Hennart, 2006; Stiles, 2003). Bien que les partisans de ce type de recherches revendiquent le besoin de "rigueur" de la méthode et la possibilité de généraliser les résultats, un nombre croissant de chercheurs pensent que ces procédés sont peu satisfaisants

pour la recherche sociale (Morgan & Smircich, 1980) et que "de nombreuses questions de recherche ne peuvent trouver une réponse que dans le contexte dans lequel elles se posent" (Wooldridge, 2003). Les approches détachées ont tendance à négliger de nombreux points pertinents qui font que les organisations sont des éléments d'étude convaincants en raison des couches d'abstraction mises en jeu lors de l'observation du phénomène (Mintzberg, 1979).

Bien qu'il convienne d'établir une relation entre les décisions ontologiques et épistémologiques et le projet de recherche considéré, dans l'ensemble, l'orientation prédominante des travaux de recherche sur les alliances a conduit à des théories plus générales mais assez restreintes et laissant de côté les idiosyncrasies des efforts de collaboration (Parkhe, 1993; Stiles, 2003). Pour comprendre un phénomène organisationnel complexe tel que la dynamique de la performance d'une coopération, et élaborer une théorie robuste et pertinente, il convient de suivre une démarche plus directe et qualitative. Comme l'explique Mintzberg (1979), pour comprendre les organisations, il est plus approprié de réaliser une "recherche fondée sur la description et l'induction plutôt que sur la prescription et la déduction implicite ou explicite", de recourir à des "méthodes simples, inélégantes et non pas rigoureuses pour la collecte des données", de se concentrer sur "la mesure de nombreux éléments dans un contexte organisationnel réel s'appuyant sur l'anecdote, plutôt que d'un petit nombre de variables dans un contexte abstrait observé de loin", et de viser "la synthèse de ces éléments sous forme d'agrégats, au lieu d'analyser des paires de variables sous forme de relations continues". Les approches qualitatives sont intéressantes car elles permettent au chercheur de confronter les connaissances existantes à des exemples réels riches d'informations, et de définir de nouvelles voies d'approche conduisant à des théories améliorées et plus utiles au travers d'une découverte directe (Mintzberg, 1979).

Des exemples convaincants de recherche qualitative existent déjà dans le domaine des alliances stratégiques. Un bon exemple en est l'analyse détaillée faite par Hamel (1991) de neuf alliances pour lesquelles il a notamment pu remarquer que la stabilité et la longévité étaient des mesures inadaptées de la performance des alliances (ces mesures ont souvent été utilisées dans la littérature dans le contexte des approches détachées) et que les résultats étaient plus influencés par les processus que par les structures (la plupart des travaux réalisés dans le domaine des alliances négligeaient les processus à la faveur de considérations sur les structures). De même, de Rond (2003), qui a étudié trois alliances biopharmaceutiques, a observé le fait important que les événements et les résultats d'alliances avaient pour moteurs les aspects sociaux et au lieu d'être uniquement déterminés d'un point de vue économique basé sur la prévoyance et la planification structurée, comme cela est souvent supposé. Un troisième exemple de ce type est l'étude réalisée par Doz (1996) sur trois alliances pour lesquelles il a observé des distinctions entre des

projets d'alliance ayant réussi ou échoué. Ceux qui ont réussi étaient fortement évolutifs et mettaient en jeu un apprentissage, une réévaluation et un réajustement notables. Ce résultat contraste fortement avec les hypothèses selon lesquelles les conditions initiales déterminent les résultats des alliances (e.g. Hennart, 2006)(e.g. Hennart, 2006)(e.g. Hennart, 2006)(e.g. Hennart, 2006)(e.g. Hennart, 2006). Il montre également le caractère central du travail des dirigeants d'alliances, par opposition au simple recours à des mécanismes de contrôle formels, par exemple des structures de gouvernance, des clauses contractuelles et une architecture financière, auxquelles la littérature sur la performance des alliances s'est intéressée de façon disproportionnée.

Des exemples qualitatifs d'approches relevant du domaine des alliances stratégiques montrent toute leur supériorité lorsqu'il s'agit d'apprécier des questions du monde réel, leur utilité, puisque leurs résultats sont applicables plus directement, et le fait qu'elles permettent par conséquent de bousculer les idées reçues. Ce sont donc elles qui conviennent le mieux pour faire progresser notre compréhension de la performance des alliances.

### **2.3. Adopter un niveau d'analyse managérial**

La question centrale se posant lors de l'étude des performances d'alliances stratégiques est la détermination d'un niveau et d'une unité d'analyse appropriés. Je maintiens qu'il serait utile pour certaines études futures de se focaliser sur la compréhension de la performance d'alliances au niveau des réseaux, au niveau dyadique ou selon le point de vue de l'un des partenaires. De plus, à un niveau plus profond, les études pourraient se focaliser sur les vues de chacune des parties prenantes de l'alliance. Il peut y avoir autant de vues qu'il y a de parties prenantes dans une alliance et il apparaît clairement qu'il est essentiel de déterminer un niveau et une unité d'analyse adaptés aux questions de recherche.

Dans l'ensemble, on peut considérer que l'analyse empirique des alliances stratégiques s'est faite en utilisant des données secondaires (e.g. Barkema, Shenkar, Vermeulen, & Bell, 1997) ou en se fiant au point de vue d'un répondant unique (e.g. Hoffmann & Schlosser, 2001; Walter et al., 2008) pour déterminer le niveau de performance d'une alliance. Comme on l'a montré précédemment, les limitations de ces approches considérant la performance d'une alliance comme une variable binaire soulignent combien il serait opportun d'améliorer la recherche sur les alliances. Comme les dirigeants d'alliances sont les principaux constituants de la collecte d'informations sur les performances tant du point de vue de la recherche que du point de vue de la prise de décision lors de la conception, de la mise en œuvre et de la dissolution des alliances, il est impératif d'élaborer une vue mieux informée des facteurs intervenant dans la perception qu'ont les dirigeants de la performance d'une alliance. Cela est important pour deux raisons. Il est utile de

comprendre la façon dont les acteurs individuels d'une alliance évaluent les alliances afin de garantir une mesure représentative d'un construit central de la théorie de la performance des alliances. En second lieu, une meilleure compréhension des différents points de vue que l'on peut avoir de la performance d'une alliance est essentielle pour apprécier les questions du monde réel auquel doivent répondre les dirigeants en ce qui concerne les alliances. Les partenariats nécessitent souvent une collaboration et une coordination approfondies d'une multitude d'unités organisationnelles et d'individus clés dont les priorités, les intérêts et les engagements sont susceptibles de varier et d'évoluer au cours du temps. Ces individus évaluent les alliances auxquelles ils participent et prennent leurs décisions en conséquence - celles-ci allant de décisions opérationnelles, comme l'estimation du volume de connaissances à acquérir, l'importance des efforts à investir et la façon de hiérarchiser les activités ayant trait à l'alliance, à des décisions stratégiques comme la fourniture d'un avis sur la performance de l'alliance et s'il est ou non souhaitable ou faisable de la prolonger. Nous savons qu'en général les dirigeants ne forment pas leurs opinions concernant les alliances sur la base de métriques formelles (Bamford & Ernst, 2002; Dyer, Kale, & Singh, 2001; Inkpen & Ross, 2001). Nous croyons également que des schémas mentaux personnels et que des éléments de l'environnement des parties prenantes d'une alliance (Weick, 1995) influencent leurs avis en matière d'alliances, y compris en ce qui concerne le caractère souhaitable ou non de la poursuite ou de la rupture de la relation (Ring & Van De Ven, 1994). Cependant, ces questions d'influence en rapport avec les perceptions et des décisions des parties prenantes d'une alliance, qui ont des impacts significatifs sur l'évolution d'une alliance au cours du temps, restent mal comprises. Du fait du rôle clé que joue dans la recherche sur les alliances et la pratique des alliances la façon dont les individus les perçoivent, il serait tout à fait opportun de combler les lacunes psychosociologiques de la littérature en explorant la performance des alliances d'un point de vue managérial.

En résumé, la littérature sur la performance des alliances tend à présenter de manière déterministe les facteurs de performance des alliances, impliquant que la présence de certaines conditions ou de certains facteurs conduit généralement au succès ou à l'échec d'une alliance. Cette revue critique de la littérature élabore une perspective différente et défend l'idée selon laquelle ce sont les perceptions, les décisions et les actions menées par les acteurs d'une alliance en relation avec ces facteurs qui engendrent une certaine performance de l'alliance. Pour améliorer la robustesse et la pertinence de la littérature sur la performance des alliances, il est proposé de l'approfondir et d'y inclure des facteurs psychosociologiques qui sont présents dans les micro-contextes des firmes. Une meilleure appréciation de cet aspect central mais néanmoins négligé des efforts de collaboration, promet de favoriser le développement de méthodes adéquates pour la mesure de la performance des alliances, d'enrichir la théorie actuelle de la performance des

alliances et d'apporter une aide plus concrète aux acteurs impliqués dans la gestion des alliances.

## Références

- Adobor, H. (2002). Competitive success in an age of alliance capitalism: How do firm-specific factors affect behavior in strategic alliances? *Advances in Competitiveness Research*, 10(1): 71-99.
- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3): 330-337.
- ASAP. (2002). *Best Practices Guidebook on Alliances Formation and Management*: Association of Strategic Alliances Professionals.
- Bamford, J. & Ernst, D. (2002). Measuring Alliance Performance, *The McKinsey Quarterly*: 6-10: McKinsey.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003). *Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization* (1 ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. J. (1997). Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 426-442.
- Bell, J., den Ouden, B., & Ziggers, G. W. (2006). Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1607-1619.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*: John Wiley & Sons, Inc.
- Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation*: Oxford University Press.
- de Rond, M. (2003). *Strategic Alliances as Social Facts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Delios, A., Inkpen, A. C., & Ross, J. (2004). Escalation in International Strategic Alliances. *Management International Review*, 44(4): 457-479.
- Doz, Y. L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Draulans, J., deMan, A.-P., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2): 151-166.
- Duysters, G. & Lemmens, C. (2003). Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. *International Studies of Management & Organization*, 33(2): 49-68.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4): 37-43.

- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3): 205-218.
- Ernst, D. & Bamford, J. (2005). Your Alliances Are Too Stable. *Harvard Business Review*, 83(6): 133-141.
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 19(4): 293-317.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors--and Win. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-139.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28(Special Issue): 53-72.
- Hausler, J., Hohn, H.-W., & Lutz, S. (1994). Contingencies of innovative networks: A case study of successful interfirm R & D collaboration. *Research Policy*, 23(1): 47-66.
- Hennart, J.-F. (2006). Alliance Research: Less is More. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1621-1628.
- Hoffmann, W., H. & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3): 357-381.
- Hofstede, G. (1980). CULTURE AND ORGANIZATIONS. *International Studies of Management & Organization*, 10(4): 15-41.
- Inkpen, A. C. & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44(1): 132-148.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8): 747-767.
- Kim, Y. & Lee, K. (2003). Technological collaboration in the Korean electronic parts industry: patterns and key success factors. *R&D Management*, 33(1): 59-77.
- Kobrin, S. J. (1988). Trends in Ownership of US Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: An Interindustry Analysis, *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington MA: Lexington Books.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.



- Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sempere, V. S. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1/2): 61-80.
- Lawrence, P. & ul-Haq, R. (1998). Qualitative research into strategic alliances. *Qualitative Market Research*, 1(1): 15.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 582-589.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4): 491-500.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3): 337-361.
- Palmer, A. (2002). Cooperative marketing associations: an investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2): 135 - 156.
- Parkhe, A. (1993). "MESSY" RESEARCH, METHODOLOGICAL PREDISPOSITIONS, AND THEORY DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL JOINT VENTURES. *The Academy of Management Review*, 18(2): 227-268.
- Parkhe, A. (1998). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(4): 417-437.
- Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, A. (1996). Critical success factors for strategic alliances in the information technology industry: An empirical study. *Decision Sciences*, 27(1): 141-155.
- Rich, M. K. (2003). Requirements for successful marketing alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5): 447-456.
- Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2): 1-18.
- Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. (1994). DEVELOPMENTAL PROCESSES OF COOPERATIVE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. (2001). ALLIANCE ENTREPRENEURSHIP AND FIRM MARKET PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 701-711.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 443-461.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2): 249-265.
- Shamdasani, P. N. & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4): 6-23.
- Sirmon, D. G. & Lane, P. J. (2004). A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 306-319.
- Sivadas, E. & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1): 31-49.

- Slowinski, G., Seelig, G., & Hull, F. (1996). Managing technology-based strategic alliances between large and small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 61(2): 42-47.
- Stiles, J. (2003). A philosophical justification for a realist approach to strategic alliance research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4): 263-271.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8): 791-811.
- Teichert, T. (1993). The success potential of international R&D cooperation. *Technovation*, 13(8): 519-532.
- Wakeam, J. (2003). The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal Online*: 1-4.
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2008). Disentangling Alliance Management Processes: Decision Making, Politicality, and Alliance Performance. *The Journal of Management Studies*, 45(3): 530-560.
- Weaver, K. M. & Dickson, P. H. (1998). Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: The role of perceived. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 505-522.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*.
- Whipple, J. M. & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3): 21-28.
- Wooldridge, B. (2003). Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge. *Organizational Research Methods*, 6(4): 502-504.
- Yan, A. & Zeng, M. (1999). International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 397-414.