



## **Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises?**

**Martina MENGUZZATO-BOULARD**

Full professor of management  
Dpto. de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”.  
Facultat d’Economia. UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.  
Avda. dels Tarongers, s/n E-46022 Valencia. Spain  
E-mail : [Martina.Menguzzato@uv.es](mailto:Martina.Menguzzato@uv.es)

**Alejandro ESCRIBA-ESTEVE**

Associate professor of management  
Facultat d’Economia. UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.  
Avda. dels Tarongers, s/n E-46022 Valencia. Spain  
E-mail : [Alejandro.Escriba@uv.es](mailto:Alejandro.Escriba@uv.es)

**Luz SANCHEZ-PEINADO**

Assistant professor of management  
Dpto. de Administración y Marketing. UNIVERSITAT JAUME I .Castellón. Spain  
E-mail : [peinado@emp.uji.es](mailto:peinado@emp.uji.es)

### **Résumé**

L’utilisation des accords de coopération inter-entreprises ou alliances stratégiques s’est transformée, au long des deux dernières décades, en une option stratégique de plus en plus appréciée, dans la mesure où elle offre, aux entreprises qui y ont recours, d’importants avantages potentiels, contribuant ainsi à une amélioration de la compétitivité. Cependant, telle option n’est pas exempte de risques et inconvénients, et de certains conflits dont les conséquences peuvent être graves, non seulement pour l’alliance, sinon aussi pour les entreprises impliquées.

C’est pourquoi, dans ce papier nous nous posons la question de savoir si, réellement, les alliances constituent une alternative stratégique valable pour n’importe quel type d’entreprise. Et nous essayons d’y répondre à partir d’une analyse de la possible influence de certaines caractéristiques des entreprises sur la propension de celle-ci à nouer des alliances, et sur l’intensité de leur utilisation.

Pour ce, nous proposons des hypothèses sur la possible relation entre l’utilisation d’accords de coopération et la taille de l’entreprise, son caractère familial o non, si celle-ci est internationalisée ou pas, et si c’est une firme diversifiée ou spécialisée.



Les hypothèses sont amenées par une argumentation théorique basée sur la littérature existante, et sont ensuite testées à partir d'un échantillon de 266 entreprises espagnoles.

Nos résultats montrent que les PME et les entreprises familiales sont moins prédisposées à utiliser la coopération, alors que l'on n'apprécie pas de différence significative selon l'orientation stratégique de l'entreprise.

Ces résultats sont interprétés et commentés, et de nouvelles voies de recherche sont ouvertes.

### **Mots clés**

Coopération inter-entreprises, alliances, PME, Entreprises familiales, Internationalisation, Diversification.



# Les accords de coopération: une stratégie pour toutes les entreprises?<sup>1</sup>

## 1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 80, l'intérêt porté par les chercheurs en stratégie au sujet de la coopération inter-entreprises s'est intensifié de façon spectaculaire, provoquant une prolifération d'articles et de livres sur alliances stratégiques et accords de coopération. Ceci a aussi permis d'aborder l'étude de ce phénomène à partir de différentes perspectives théoriques comme celles qu'offrent la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie de la ressource, ou l'approche de l'apprentissage organisationnel, enrichissant considérablement la compréhension dérivée de la littérature à partir de la seule approche stratégique.

En effet, ces différentes approches ont contribué à expliquer pourquoi les entreprises ont recours à la coopération, et à identifier les principaux facteurs déterminants du succès ou de l'échec de ces accords. En effet, les alliances offrent de nombreux et importants avantages potentiels, mais elles se caractérisent aussi par des risques non moins importants pour les firmes alliées, dus essentiellement à la difficulté d'atteindre un équilibre, en outre instable.

Il est maintenant clair que les alliances constituent une option stratégique versatile, qui présente de nombreux avantages potentiels, aussi bien pour les PME comme pour les grandes entreprises, dans les secteurs traditionnels comme dans les secteurs émergents, en appui de décisions stratégiques comme l'innovation, l'internationalisation, la diversification, etc. Ainsi, la coopération inter-entreprises peut être considérée comme une option capable d'aider à atteindre presque n'importe quel objectif.

Cependant, il n'est pas évident que cette option soit utilisée de la même façon par toutes sortes d'entreprises.

Et nous nous posons donc la question: les entreprises avec des caractéristiques organisationnelles différentes se comportent-elles différemment en matière d'alliances? Y a-t-

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) pour l'appui financier donné à une recherche sur les stratégies de coopération, à travers les projets SEC98-0948 et SEC2002-01878, et dans le cadre de laquelle s'inscrit ce papier.



il certaines firmes, qui, de par quelque particularité, soit plus prédisposée, à nouer des alliances comme partie de leur stratégie ?

Ainsi, l'objectif central de ce papier est de vérifier si les entreprises sont plus ou moins portées à avoir recours à la coopération, en fonction de leur taille, de la propriété de leur capital, et de leur orientation stratégique.

Comprendre cet aspect du phénomène des alliances constitue, à notre avis, une étape nécessaire pour formuler, évaluer et enrichir certains programmes institutionnels orientés à l'amélioration de la compétitivité des entreprises<sup>2</sup>, et encourageant les entreprises à partager leurs efforts et certaines de leurs ressources et compétences, afin de tirer profit des synergies ainsi créées grâce à la coopération. Savoir quelles sont les entreprises a priori réticentes à la coopération est important, dans le cadre de ressources financières limitées.

Pour répondre à cette question, nous avons structuré notre recherche de la façon suivante:

D'abord, nous révisons les principaux avantages, risques et défis, des alliances, afin d'identifier quelques raisons de penser que celles ci peuvent être plus ou moins attrayantes pour différents types d'entreprises.

Ensuite, nous considérons la relation existante entre l'utilisation des alliances stratégiques et la taille des entreprises, le caractère familial ou non de celles ci, et leur orientation stratégique, en tenant compte des possibles avantages et des restrictions de ces entreprises pour affronter les problèmes inhérents à l'établissement d'accords de coopération.

Enfin, nous testons les hypothèses proposées pour un échantillon de 266 entreprises espagnoles, et nous discutons les résultats et présentons nos conclusions.

## **2. QU'APPORTENT LES ACCORDS DE COOPERATION?**

Essayer de savoir si les alliances stratégiques constituent une option plus ou moins intéressante selon différents types d'entreprise nous invitons à répondre à deux questions :

- l'ensemble des avantages et bénéfices potentiels qu'offre la coopération inter-entreprises est il aussi important, quelque soit le type d'entreprise qui l'utilise? Et,
- Différentes sortes de firmes sont-elles aussi capables d'affronter les risques et défis inhérents à ce genre de relations inter-organisationnelles?

---

<sup>2</sup> Il existe différents programmes, tant au niveau européen, comme national ou régional.



De nombreux motifs des alliances ont été identifiés dans la littérature spécialisée, pouvant être considérée, la logique des alliances, comme triple, en ce sens que la compréhension des avantages de la coopération provient essentiellement de travaux inscrits dans trois perspectives différentes et complémentaires (Menguzzato, M; 1995): celle de la stratégie (Contractor et Lorange, 1988), celle de la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1988), et celle de l'apprentissage organisationnel (Hamel, 1991 ; Mowery et al. 1996).<sup>3</sup> Nous montrons les principales raisons, issues des différentes perspectives, de nouer des alliances dans le tableau 1.

**Tableau 1: Principales raisons pour nouer des alliances stratégiques**

Raisons	Grâce à
Coût / Efficience	Economies d'échelle Coordination d'activités et capacités complémentaires Partage des coûts d'investissement Réduction des coûts de transaction ... tout en maintenant la flexibilité organisationnelle
Pouvoir Concurrentiel	Plus grand pouvoir de négociation Collusion Etablissement de standards technologiques et commerciaux
Accès à certaines ressources et compétences	Accès à certaines technologies Accès à certaines ressources et compétences non transférables par le marché
Entrée nouveau marché/secteur	Accès à la connaissance du marché Accès à certaines technologies
Apprentissage	Apprentissage des caractéristiques d'un marché/ environnement Apprentissage de connaissances tacites Apprentissage de connaissances technologiques Apprentissage du processus de coopération
Raisons institutionnelles	Imitation des entreprises avec succès Programmes d'appui des institutions

Ainsi, dans ce papier, nous allons, d'une part, essayer de vérifier si ces avantages attribués aux alliances correspondent aussi bien aux PME qu'aux grandes entreprises, aux entreprises familiales qu'aux non familiales, et quelque soit leur orientation stratégique.

Par ailleurs, si la logique qui sous- tend les stratégies de coopération nous semble solide et qu'il est clair que les alliances peuvent apporter d'importants avantages, il faut aussi prendre en compte que celles ci ne sont pas exemptes d'inconvénients, de risques, et de conflits, comme autant d'obstacles semés sur le parcours du déroulement de l'alliance. (Menguzzato, 1992)

<sup>3</sup> Ce ne sont cependant pas les seules perspectives utilisées; la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Nowak, 1976), la théorie institutionnelle (Zucker, 1987 ; Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983), etc. offrent aussi des appuis théoriques intéressants et complémentaires pour expliquer l'existence des alliances.



Toute entreprise considérant utiliser l'option de la coopération tendra donc à évaluer et comparer les avantages et inconvénients potentiels de celle-ci avant de décider son opportunité.

C'est pourquoi, dans ce papier, la réponse à la deuxième question requiert savoir s'il y a une relation entre les caractéristiques de différents types de firmes et les capacités nécessaires pour répondre aux problèmes dérivés de l'activité commune liée à la coopération, et donc pour assumer la complexité de la gestion d'une alliance.

Tout d'abord, il faut savoir que les relations de coopération se caractérisent par leur instabilité (Gomes-Casseres, 1987 ; Bleeker et Ernst, 1991 ; Yan et Gray, 1994 ; Ariño et de la Torre, 1998) les entreprises impliquées dans une alliance poursuivant, bien sûr, des objectifs communs et/ou complémentaires, mais aussi, simultanément, leurs propres objectifs (Borys et Jemison, 1989; Killing, 1988). Tout comme les conditions de l'environnement de l'entreprise évoluent, l'interdépendance entre les firmes alliées, et leurs propres objectifs et stratégies respectives peuvent changer à travers le temps; l'équilibre entre les buts communs et les buts de chacun étant difficile à atteindre et à maintenir, spécialement dans le cas de coopérations horizontales.

D'autre part, les différences organisationnelles et culturelles entre les alliés sont inévitables, bien qu'il est possible de les rendre gouvernables lors des premières étapes du processus ((Menguzzato et Dasi, 1999) mais elles peuvent compliquer considérablement le déroulement de l'activité commune de par l'ambiguïté.

Cette ambiguïté et cette instabilité caractéristiques des alliances peuvent se voir aggravées par la plus ou moins grande vulnérabilité des partenaires, qui doivent partager des ressources, des connaissances, des *know how*, dont la perte pourrait être grave pour eux, ou l'un d'eux. Ainsi, l'interdépendance met l'accent sur l'importance du comportement plus ou moins coopératif de l'autre (Emerson, 1962 ; Anderson et Narus, 1984 ; Escriba et Menguzzato, 1999) et le risque de comportement opportuniste des partenaires (Kogut, 1988), cette imperfection centrale de l'agent économique situé au sein de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 et 1985) qui peut être, entre autres dangers, à l'origine de l'appropriation et la dissémination de connaissances et compétences clés (Hennart et al, 1999; Dussauge et Garrette, 1999).

Il semble qu'il n'y ait pas de solides présomptions sur la convenance d'utiliser les alliances seulement pour certains types d'entreprise. Cependant, il nous est permis de penser que



certaines caractéristiques, organisationnelles et/ou stratégiques, des entreprises, rendent celles-ci plus ou moins portées à nouer des alliances, en fonction de leur capacité pour gérer ce genre très particulier de relations inter-organisationnelles instables, complexes, conflictuelles, et même dangereuses pour les moins douées, et qui normalement requièrent des systèmes différents de coordination et contrôle.

### **3. PROPENSION À NOUER DES ALLIANCES, ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE**

Nous allons essayer de vérifier si les entreprises ont une propension plus ou moins grande à la coopération inter-entreprises, en fonction de leur taille – PME vs grandes entreprises –, de la nature de la propriété – entreprises familiales vs entreprises non familiales –, et de leur orientation stratégique – entreprises internationales et entreprises diversifiées vs entreprises domestiques et spécialisées –.

#### **3.1. INFLUENCE DE LA TAILLE: PMES ET GRANDES ENTREPRISES.**

Les institutions (publiques ou privées), ont souligné le rôle des stratégies de coopération comme instrument utile pour améliorer la compétitivité des PME. Ainsi, nombreux sont les programmes destinés à la promotion des accords de coopération parmi les PME, tant au niveau européen comme au niveau nationale ou local.<sup>4</sup>

Dans la littérature spécialisée, il est clair que la coopération inter-entreprises permet d'aider celles-ci à atteindre des objectifs lorsqu'elles ne pourraient pas le faire seules.

Il est évident que c'est là un argument spécialement important pour les PME. En effet, les restrictions financières et de management, ainsi que le manque de ressources complémentaires, limitent le choix des PME entre les options stratégiques possibles.

Ainsi, les deux grandes catégories d'alliances proposées par Hennart (Hennart, 1989) et communément acceptées, (*scale* et *link*) semblent particulièrement adaptées aux problèmes des PME. En effet, la coopération offre à ce type d'entreprises, une alternative à la croissance interne ou externe pour atteindre la taille critique pour une activité concrète, avec

---

<sup>4</sup> Il y a de nombreuses initiatives publiques de promotion des accords de coopération pour PME afin d'améliorer leur compétitivité. Par exemple, signalons les initiatives d'appui à la coopération dans le cadre du « *Plan para la consolidación y competitividad de las Pymes (2001)* », del Ministerio de Economía espagnol ; ou les programmes horizontaux (p.e. Innovation/ PME) dans le cadre des cinquième et sixième *Framework Program of European Union*



de plus l'avantage de partager le risque de l'opération (Edwards et Buckley, 1998) ; ainsi que la possibilité d'accéder à certaines ressources et compétences complémentaires et nécessaires, mais possédées par d'autres entreprises (Stopford et Wells, 1972 ; Franko, 1987 ; Mutinelli et Piscitello, 1998 ; Tsang, 1998) De plus, le recours à l'alliance permet aux PME ne pas renoncer à la flexibilité caractéristique de la petite taille, ni au contrôle comme cela serait le cas avec la croissance externe.

Cependant, certains travaux ont montré une relation positive entre la taille et les accords de coopération comme les joint-ventures (Kogut et Singh, 1988 ; Gomes-Casseres, 1990; Mutinelli et Piscitello, 1998). Ainsi même, certains arguments ont été utilisés pour défendre une plus grande propension aux alliances de la part des grandes entreprises (Hagedoorn et Schakenraad, 1994).

D'une part, les mêmes restrictions des PME qui servent à montrer l'opportunité des alliances sont considérées par certains auteurs comme d'importantes barrières à la coopération (Stopford et Wells, 1972 ; Mutinelli et Piscitello, 1998 ; Tsang, 1998). En effet, les réticences des managers à déléguer limitent la capacité de croissance (Scase et Goffe, 1987); et la moindre capacité financière réduit la marge d'erreur des PME, (Resnik, 1992) écourtant le temps disponible pour l'apprentissage qui est souvent nécessaire pour mener à bien les alliances (Escribá et Urrea, 2002).

D'autre part, il est important de souligner les nouveaux besoins de coordination, communication et contrôle créés par les alliances (Geringer et Hébert, 1989 ; Gulate et Singh, 1998), et il semble que le possible manque de compétences dans ce domaine, des PME, et par contre, le fait que les grandes entreprises, certaines internationales, savent utiliser les mécanismes de contrôle et coordination entre unités distantes (Hennart et Park, 1993 ; Barkema et Vermeulen, 1998) font que celles ci puissent mieux répondre à ces nouvelles exigences. De plus, les grandes entreprises atteignent, généralement, un plus haut degré d'internationalisation et de diversification (Buckley et Casson, 1976 ; Yip, 1982 a et b ; Chatterjee, 1990 ; Mutinelli et Piscitello, 1998 ; Campa et Guillen, 1999), et possèdent une base plus large de ressources et compétences pour établir des alliances et exploiter les synergies. (Tan et al., 2001).

Ainsi, s'il est vrai que la flexibilité est généralement considérée comme une caractéristique inhérente aux PME, pour Hagedoorn et Schalenraad (1994), il est plus difficile pour elles d'accepter les changements organisationnels requis, dans les structures et les routines. Par





contre, les grandes entreprises, qui ont dû déjà adapter, lors de leur croissance, leurs structure organisationnelle et processus, pour satisfaire l'adéquation entre stratégie et structure, jugée si importante depuis les travaux de Galbraith et Nathanson (1978).

Nous considérons donc, que l'alliance est une option stratégique intéressante pour n'importe quelle entreprise, quelque soit sa taille, (hypothèse 1<sup>a</sup>), mais aussi, que les grandes entreprises pourraient avoir plus facilement recours aux alliances que les PME, grâce à un ensemble plus conséquent de ressources et compétences, et à leur capacité pour faire face aux adaptations organisationnelles requises.

Hypothèse 1a : L'utilisation des alliances stratégiques comme élément de la stratégie d'une entreprise est indépendante de la taille de celle ci.

Hypothèse 1b : Les grandes entreprises utilisent plus souvent les alliances que les PME

### **3.2. ENTREPRISES FAMILIALES ET ENTREPRISES NON FAMILIALES**

En Espagne comme partout, les entreprises possédées et dirigées par les membres d'une famille ou d'un petit nombre de familles, sont une grande majorité. (Gallo, 1995 ; Gallo, 1998). Cependant, l'entreprise familiale a fait l'objet de peu de recherches dans la littérature consacrée au management (Kelly et al. 2000), alors qu'il est communément accepté que celles ci présentent certaines caractéristiques spécifiques qui les différencient des autres (Donckels et Fronhlick, 1991).

Nous croyons que les alliances peuvent représenter un instrument stratégique valable pour les entreprises familiales comme pour les autres, car l'entreprise familiale est avant tout une entreprise, qui, de plus, peut être de taille petite, moyenne ou grande.

Cependant, certaines de ces particularités de l'entreprise familiale nous fait soupçonner de possibles réticences de leur part (Menguzzato et Mañez, 1999). En ce sens, pour les dirigeants membres de la famille propriétaire, continuer à contrôler le futur de l'entreprise, et préserver l'autonomie stratégique est une priorité (Kets de Vries, 1993); l'objectif d'indépendance comme avant l'objectif de croissance (Catry et Buff, 1996). Ainsi, la plus petite dimension, en moyenne, des entreprises familiales peut être expliquée, à partir de la théorie de l'agence, par la préférence de leur dirigeants à renoncer à la croissance si celle ci risque de menacer le contrôle de l'entreprise (Abella, 2000).



De plus, les entreprises familiales ont une forte culture organisationnelle (Kets de Vries, 1993; Kets de Vries, 1996; Jaffe, 1995) avec un ensemble de valeurs et de routines très enracinées que peuvent choquer avec d'autres styles de management et d'autres cultures organisationnelles. Ces valeurs et traditions peuvent constituer des barrières au changement organisationnel (Hollander et Elman, 1988; Hollander et Bukowitz, 1990; Miles et Snow, 1994).

Pourtant, nous pouvons considérer que les alliances constituent une opportunité de développer des stratégies de croissance sans perdre l'indépendance stratégique de l'entreprise (Killing, 1988 ; Jarillo, 1989). Et quand une entreprise familiale entreprend une stratégie de croissance, elle devrait préférer utiliser les options de croissance qui lui permettent d'atteindre une plus grande taille et/ou d'accéder à de nouvelles ressources et compétences complémentaires, tout en maintenant sa propre identité, sa propre personnalité et son indépendance stratégique. Ainsi, l'option de la croissance externe, et en particulier la fusion, semblent peut adéquate. Au contraire, l'utilisation des alliances peut représenter, pour les entreprises familiales, un moyen plus rapide de croissance que le développement interne qui permet de conserver leur indépendance.

Hypothèse 2 a : L'utilisation des alliances stratégiques comme élément de la stratégie d'une entreprise est indépendante du caractère familial ou non de l'entreprise.

Cependant, étant donné la complexité du management des alliances et la capacité limitée des entreprises familiales pour faire face à l'ambiguïté culturelle de celles-ci , et leur réticence à partager les décisions, nous considérons que:

Hypothèse 2 b : les entreprises non familiales utilisent plus souvent les alliances que les entreprises familiales.

### **3.3. L'ORIENTATION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES EST-ELLE UN ELEMENT DIFFERENTIEL DE L'UTILISATION DES ALLIANCES ?**

La relation entre l'utilisation des alliances stratégiques et les stratégies d'internationalisation apparaît clairement dans de nombreux travaux. Ainsi, par exemple, il y a une vaste littérature sur les Joint Ventures Internationaux comme mode d'entrée sur les marchés internationaux, (Kogut et Singh, 1988; Hennart, 1991; Kim et Hwang, 1992; Agarwal et Ramaswami, 1992; Hagedoorn et Narula, 1996; Madhok, 1998; Chen et Hu, 2002), la coopération étant alors considérée comme une méthode alternative à l'établissement d'une filiale propre et à l'acquisition d'une entreprise locale. En fait, l'un des premiers courants de travaux sur les



accords inter entreprise, dans les années 60, fut conduit par des chercheurs, dont l'intérêt se centré sur le développement international des entreprises (Dussauge et Garrette, 1999). De même, l'utilité des alliances pour faire face aux défis de l'internationalisation figure comme une des raisons les plus importantes de coopérer (Contrator et Lorange, 1988; Agarwal et Ramaswami, 1992; Murray et Mahon, 1993). En effet, le manque de connaissances du nouvel environnement lors de l'entrée dans un autre pays, accroît le risque d'échec de l'opération, et la collaboration avec une entreprise locale facilite l'accès à cette connaissance spécifique, comme parfois aussi, à des canaux de distribution, gagnant ainsi du temps (Kogut et Singh, 1988; Hennart et Reddy, 1997).

Ainsi, l'établissement d'accords de coopération aide les entreprises qui s'internationalisent à passer les barrières légales et culturelles (Kogut et Singh, 1988; Agarwal et Ramaswami, 1992; Madhok, 1998; Mutinelli et Piscitello, 1998; Chen et Hu, 2002), à profiter de la connaissance du marché et de l'environnement du partenaire local (Erramilli et Rao, 1990; Edwards et Buckley, 1998); à accéder rapidement à certaines ressources et compétences complémentaires des entreprises locales, qui ne peuvent être acquises (Anand et Kogut, 1997; Das et Teng, 1998; Delios et Beamish, 1999; Anand et Delios, 2002); Partager les coûts et les risques de l'opération (Agarwal et Ramaswami, 1992); et réduire le risque d'opérer sur des marchés très volatiles en terme de changements technologiques, économiques, politiques, et sociaux culturels (Anderson et Gatignon, 1986; Madhok, 1998; Luo, 2001).

Hypothèse 3 a : les entreprises internationalisées utiliseront plus souvent les alliances que les entreprises non internationalisées
--

Par ailleurs, les accords de coopération peuvent servir de mode d'entrée sur de nouveaux marchés, non seulement dans le cadre de l'internationalisation, sinon aussi dans le cadre de la diversification stratégique (Menguzzato, 1992), comme alternative au développement interne et externe. Dans ce cas, la possibilité d'accès à de nouvelles technologies et compétences nécessaires à l'entreprise pour se diversifier, en plus de la connaissance de l'environnement sectoriel, peuvent justifier le recours à une alliance stratégique (Dussauge & Garrette, 1999).

En effet, la rapide et intense évolution technologique a conduit à une convergence et complémentarité de technologies appartenant à différent secteurs (Pisano, Shan et Teece, 1988; Doz, 1988), ce qui, à son tour, a fait surgir, pour les entreprises l'opportunité de nouvelles activités, mais aussi, le besoin de contrôler un nombre grandissant de technologies pour maintenir leur compétitivité dans leurs secteurs (Harrigan, 1988). C'est ainsi que de nombreuses entreprises ont établi des joint-ventures et des alliances technologiques en vue de



l'apprentissage de certaines connaissances tacites grâce à la coopération (Hagedoorn, 1993; Mutinelli et Piscitello, 1998). De plus, les entreprises diversifiées sont plus aptes à découvrir de nouvelles opportunités en combinant certaines de leurs capacités avec d'autres complémentaires, car elles possèdent un large ensemble de ressources et compétences (Yip, 1982a et b; Chang et Singh, 1999).

Il y a deux autres explications alternatives pour l'utilisation des accords de coopération par les entreprises diversifiées. D'une part, les alliances se montrent particulièrement utiles pour la coordination de domaines d'activités différents mais complémentaires, quand les coûts de coordination sont élevés à cause de l'existence d'information asymétrique (Balakrishnan et Koza, 1993). Les alliances constituent alors une façon efficace de réduire ces coûts d'information, permettant aux partenaires obtenir plus d'information sur la valeur des actifs de l'autre et rompre la relation à un coût relativement bas (Hennart et Reddy, 1997). C'est donc là un avantage sur les fusions et acquisitions, qui par ailleurs, comme nous l'avons déjà signalé, pose le problème, et normalement les coûts de l'intégration de deux entités avec une culture et une organisation et ses routines, différentes (Jemison et Sitkin, 1986).

D'autre part, les entreprises très diversifiées, internationalisées ou pas, se caractérisent par une organisation très complexe, où il est difficile d'exercer un contrôle effectif sur les différentes unités, et où, souvent, les pertes d'efficience dues à la bureaucratie résultent coûteuses. Là aussi, les accords de coopération pourraient limiter ces inconvénients. (Hennart et Reddy, 1997; Mutinelli et Piscitello, 1998).

Hypothèse 3 b: Les entreprises diversifiées utiliseront les accords de coopération plus souvent que les entreprises non diversifiées.

Les hypothèses étant établies, nous allons présenter l'étude empirique réalisée pour les tester.

#### **4. METHODOLOGIE**

Les données utilisées pour l'étude empirique que nous allons présenter dans ce papier, ont été recueillies par questionnaire postal auprès d'entreprises espagnoles. Nous signalons l'absence de base de données bien documentée sur les accords de coopération établis par les entreprises espagnoles, mais de plus, nous étions intéressés par la possibilité de travailler avec des données primaires. Nous avons donc envoyé un questionnaire, qui couvrait d'autres sujets en plus de celui étudié dans ce papier, à 2000 entreprises espagnoles, choisies au hasard à partir de la base de donnée « D&B Marketing, 2001, Espagne » de Duns & Bradstreet., recevant 266 réponses valables.

**Tableau 2 : Composition de l'échantillon final.**

	Nombre de cas (266)		
	Coopération	Non Coopération	Non réponse
Utilisation de la coopération comme élément de la stratégie	<b>132</b>	<b>134</b>	<b>0</b>
Taille de l'entreprise	PMEs <b>198</b>	Grandes <b>50</b>	Non réponse <b>18</b>
Caractère familial de l'entreprise	Entreprise Familiale <b>116</b>	Entreprise non Familiale <b>142</b>	Non réponse <b>8</b>
Entreprises avec activité internationale significative	Entreprises Internationalisées <b>76</b>	Entreprises non Internationalisées <b>172</b>	Non réponse <b>18</b>
Entreprises avec activité dans plus d'un secteur	Entreprises diversifiées <b>57</b>	Entreprises non diversifiées <b>206</b>	Non réponse <b>3</b>

Nous codifions l'utilisation d'alliances stratégiques (SA\_USE) et les différentes caractéristiques des entreprises – taille (SIZE); Entreprise Familiale (FAM\_PR); Entreprise Internationalisée (INT\_FIRM); et Entreprise diversifiée (DIV\_FIRM) – comme des variables dichotomiques qui deviennent 0 pour la non utilisation; PME ; non familiale; non internationalisée; et non diversifiée, respectivement.

Les entreprises ont été classées par taille selon les mesures standard recommandées par la Commission Européenne<sup>5</sup> pour définir les PME. Nous avons identifié le caractère familiale à partir de la réponse donnée à nos questions sur la structure du capital et la gestion et contrôle de l'entreprise. Le caractère international a été identifié en fonction d'un pourcentage des ventes à l'étranger supérieur à 25% ou l'existence de filiale internationale. Les entreprises ont été considérées diversifiées quand elles étaient présentes dans plus d'un secteur.

Afin d'analyser l'influence des caractéristiques des entreprises sur les différences de moyennes du nombre d'alliances stratégiques nouées (SA\_NUM), nous utilisons le nombre d'accords de coopération qu'ont établis les entreprises de l'échantillon.

Pour tester la relation de dépendance entre l'emploi des alliances stratégiques et la taille, le caractère familiale ou non, et l'orientation stratégique, nous utilisons le test du  $\chi^2$ . Ensuite, pour tester les différences de moyennes entre le nombre d'alliances stratégiques nouées pour

<sup>5</sup> La recommandation de la Commission Européenne (Do L 107, of 30.4.1996, p.4) considère comme PME les entreprises indépendantes (non contrôlées par d'autres entreprises) avec moins de 250 employés, CA < 40 millions E ou actif total < 27 millions E.

chacun des trois attributs considérés, nous appliquons le modèle d'analyse de variances par facteur ANOVA.

## 5. RESULTATS ET DISCUSSION

### 5.1. TAILLE ET ALLIANCES.

Pour ce qui est de la première hypothèse, comme nous pouvons le constater à partir du test du  $\chi^2$  (figure I), l'hypothèse 1a, d'indépendance entre la formation d'alliances stratégiques (SA\_USE) et la taille de l'entreprise (SIZE), est rejetée, l'analyse montrant que les grandes entreprises ont plus souvent recours aux accords de coopération que les PME.

En ce qui concerne l'hypothèse 1b, l'analyse ANOVA (Fig.II) permet de la confirmer, montrant que le nombre d'accords de coopération établis par les grandes entreprises est significativement plus élevé que celui correspondant aux PME. Et nous obtenons le même résultat, que nous considérons tout l'échantillon, (soit, le cas où SA\_NUM $\geq$ 0), ou seulement les cas où les entreprises ont déjà l'expérience de la coopération, l'ayant utilisée au moins une fois (soit SA\_NUM $>$ 0).

**Figure I.  $\chi^2$  Test for the Use of Strategic Alliances by Firm Size**

#### CONTINGENCY TABLE

Variable SA\_USE Use of strategic alliances within the firm's strategy (0/1)  
By Variable SIZE Dimension of the firm (0=SME / 1=BIG)

COUNT		Size		Total
		SME	BIG	
Use of strategic alliances	NO	108	17	125
	YES	90	33	123
Total		198	50	248

#### CHI-SQUARE TEST

	Value	DF	Significance (bilateral)	Exact Significance (bilateral)	Exact Significance (unilateral)
<b>Pearson</b>	6,741	1	,009		
<b>Continuity Correction</b>	5,944	1	,015		
<b>Likelihood ratio</b>	6,834	1	,009		
<b>Fisher Exact Statistic</b>				,011	,007

Donc, même lorsque nous considérons seulement les entreprises qui utilisent la coopération dans le cadre de leur stratégie, les grandes entreprises nouent plus d'alliances stratégiques que

les PME. Ces résultats sont en accord avec l'évidence déjà existante (Hagedoorn et Schakenraad, 1994).

Nous avons vu dans ce papier que l'utilisation de la coopération peut être particulièrement intéressante pour les PME dans la mesure où elle peut leur permettre de réaliser certaines opérations, et atteindre certains objectifs, qui souvent leur sont rendus impossibles à cause de leurs capacités limitées. Ainsi même, inclure les alliances dans une stratégie de croissance peut les aider à jouir des avantages d'une plus grande taille, bien en matière de coûts, bien en matière de pouvoir de négociation, afin d'être plus compétitifs face à des rivaux plus puissants, et ce, sans perdre les avantages de la flexibilité reconnue à la petite taille, ni le contrôle de l'entreprise.

**Figure II. ANOVA Analysis (Number of Strategic Alliances by Firm Size)**

ANOVA – ONEWAY

Variable SA\_NUM Number of strategic alliances established by the firm (NUMERIC)  
By Variable SIZE Dimension of the firm (0=SME / 1=BIG)

**Analysis of Variance (Including cases with SA\_NUM=0)**

	Sum of Squares	D.F.	Mean Squares	F Ratio	Sig.
Inter-group	20110,584	1	20110,584	10,290	,002
Intra-group	480766,315	246	1954,335		
Total	500876,899	247			

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	DF1	DF2	2-tail Sig.
29,780	1	246	,000

**Analysis of Variance (Considering only cases with SA\_NUM>0)**

	Sum of Squares	D.F.	Mean Squares	F Ratio	Sig.
Inter-group	25190,061	1	25190,061	6,579	,012
Intra-group	463266,004	121	3828,645		
Total	488456,065	122			

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	DF1	DF2	2-tail Sig.
21,531	1	121	,000

Cependant, l'étude de la réalité faite dans ce papier nous dit que les PME ne profitent pas de cette opportunité. Nous croyons qu'il peut exister plusieurs explications à de tels résultats.

L'une d'elles pourrait être une capacité de management plus limitée des PME pour faire face à la complexité de ces relations inter-organisationnelles.



En effet, il est connu que la moindre spécialisation des dirigeants d'une PME, qui normalement doivent se responsabiliser de plusieurs activités ou fonctions de l'entreprise, suppose un niveau de connaissances et d'expérience spécifiques inférieur à celui des dirigeants d'une grande entreprise, avec de plus l'inconvénient, pour beaucoup d'entre eux, d'une formation *ad hoc* moins poussée. Ainsi, il n'est pas exclu de penser que, dans certains cas, le potentiel des stratégies de coopération est ignoré par l'équipe dirigeante, pour qui, de plus, les alliances stratégiques semblent être réservées aux grandes entreprises. Et dans le cas le plus favorable où l'on a eu recours à une alliance, la méconnaissance des problèmes et dangers de celles-ci, et des exigences de sa gestion peut l'avoir transformée en une expérience négative qui influencera les décisions futures de cette équipe comme parfois de celles d'autres entreprises, avec des conditions semblables, et connaisseur de cette expérience malencontreuse.

## 5.2. CARACTERE FAMILIAL ET ALLIANCES

Notre hypothèse 2 a doit être rejetée, car le test du  $\chi^2$  (Figure III) nous informe que les entreprises familiales sont moins prédisposées à nouer des alliances stratégiques.

Figure III.  $\chi^2$  Test for the Use of Strategic Alliances by Firm Property Characteristics

### CONTINGENCY TABLE

Variable SA\_USE Use of strategic alliances within the firm's strategy (0/1)  
By Variable FAM\_PR Familiar nature of the firm property (0=Non-Familiar / 1=Familiar)

COUNT		Family owned		Total
		NO	YES	
Use of strategic alliances	NO	54	80	134
	YES	70	62	132
Total		124	142	266

### CHI-SQUARE TEST

	Value	DF	Significance (bilateral)	Exact Significance (bilateral)	Exact Significance (unilateral)
<b>Pearson</b>	4,331	1	,037		
<b>Continuity Correction</b>	3,835	1	,050		
<b>Likelihood ratio</b>	4,343	1	,037		
<b>Fisher Exact Statistic</b>				,049	,025

En ce qui concerne l'hypothèse 2 b, l'analyse ANOVA (Figure IV) indique que le nombre d'accords de coopération établis par les entreprises familiales est inférieur à celui des entreprises non familiales lorsque l'on considère tout l'échantillon (soit, SA\_NUM $\geq$ 0).



Par contre, si nous cernons l'analyse aux entreprises qui ont utilisé la coopération au moins une fois, il n'y a pas de différence significative entre les moyennes du nombre d'alliances utilisées, pour les entreprises familiales et pour les non familiales (voir ANOVA, Fig. IV, quand SA\_NUM>0).

Ainsi, il semble que le caractère familial de la propriété et du management limite la propension à coopérer, mais, contrairement au cas antérieur, il ne limite pas le nombre d'accords établis par les entreprises familiales, une fois que celle-ci ont coopéré au moins une fois.

**Figure IV. ANOVA Analysis (Number of S. A. by Firm Property Characteristics)**

ANOVA – ONEWAY

Variable SA\_NUM Number of strategic alliances established by the firm (NUMERIC)  
By Variable FAM\_PR Familiar nature of the firm property (0=Non-Familiar / 1=Familiar)

**Analysis of Variance (Including cases with SA\_NUM=0)**

	Sum of Squares	D.F.	Mean Squares	F Ratio	Sig.
Inter-group	257,882	1	257,882	5,521	,020
Intra-group	12190,597	261	46,707		
Total	12448,479	262			

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	DF1	DF2	2-tail Sig.
10,277	1	261	,002

**Analysis of Variance (Considering only cases with SA\_NUM>0)**

	Sum of Squares	D.F.	Mean Squares	F Ratio	Sig.
Inter-group	207,903	1	207,903	2,735	,101
Intra-group	9655,601	127	76,028		
Total	9863,504	128			

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	DF1	DF2	2-tail Sig.
6,366	1	127	,013

Notre hypothèse 2 b se vérifie donc partiellement.

D'une part, les entreprises familiales semblent effectivement moins portées à utiliser les alliances, probablement par crainte de perdre leur indépendance stratégique, qui constitue pour elles un objectif prioritaire auquel elles ne peuvent renoncer (Catry & Buff, 1996),

préférant certainement, à n'importe quelle autre option, la croissance interne qui leur garantit le maintien du contrôle. Ainsi, les principales craintes des entreprises familiales, face à une opportunité d'alliance, sont celles d'une possible perte, même en partie, de la propriété, de



l'autonomie et du contrôle du fonctionnement de l'entreprise, et ce que nous pouvons interpréter comme le risque de comportement opportuniste du partenaire ( Menguzzato & Mañez, 1999). Mais, d'autre part, il est intéressant de constater que les entreprises familiales qui ont osé franchir le pas vers les alliances, utilisent celles ci, pratiquement avec la même fréquence que les autres, nous faisant penser que leur capacité pour gérer la complexité d'une alliance ne parait donc pas être un problème, une fois qu'elles ont choisi d'inclure les alliances, comme une option valable, dans leur stratégie.

Nous pourrions donc interpréter ces résultats comme la preuve de la réticence des dirigeants d'entreprises familiales à risquer ce dont ils sont responsables, mais peut être, et surtout, lorsque ceux-ci sont à la fois les propriétaires. Car, de plus en plus, les entreprises familiales sont conscientes du besoin de professionnaliser la direction, bien par une formation adéquate des membres de la famille ou par le recrutement de managers professionnels. Et il est possible qu'une grande partie des entreprises familiales qui utilisent la coopération aient atteint certain niveau de professionnalisation, auquel cas leur comportement ne devrait pas être si différent que celui des entreprises non familiales.

### **5.3. ORIENTATION STRATEGIQUE ET ALLIANCES**

En ce qui concerne notre troisième hypothèse, sur la possible influence de l'internationalisation de l'entreprise sur la propension de celle-ci à utiliser la coopération, les résultats obtenus nous suggèrent de la rejeter.

#### **5.3.1. Internationalisation et alliances**

Pour ce qui est de l'analyse de la possible relation entre internationalisation et accords de coopération, le test du  $\chi^2$  (Figure V) montre que la propension à utiliser les alliances est indépendante de la nature internationale de l'entreprise.

**Figure V.  $\chi^2$  Test for the Use of Strategic Alliances by International nature of the firm**

## CONTINGENCY TABLE

Variable SA\_USE Use of strategic alliances within the firm's strategy (0/1)  
 By Variable INT\_FIRM Firm with international subsidiaries or international sales higher to 25%  
 (0=No / 1=Yes)

COUNT		International Firm		Total
		NO	YES	
Use of strategic alliances	NO	93	32	<b>125</b>
	YES	79	44	<b>123</b>
Total		<b>172</b>	<b>76</b>	<b>248</b>

## CHI-SQUARE TEST

	Value	DF	Significance (bilateral)	Exact Significance (bilateral)	Exact Significance (unilateral)
<b>Pearson</b>	3,018	1	,082		
<b>Continuity Correction</b>	2,559	1	,110		
<b>Likelihood ratio</b>	3,027	1	,082		
<b>Fisher Exact Statistic</b>				,098	,055
	3,006	1	,083		

Le fait que l'alliance avec une entreprise locale soit clairement considérée comme un mode d'entrée dans un autre pays, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, et notre conviction que c'est une option spécialement précieuse pour les entreprises dont les capacités limitées rendent particulièrement difficile et risquée l'implantation dans un environnement différent,<sup>6</sup> ont étayé notre hypothèse.

Cependant, l'absence d'une relation significative n'est pas vraiment surprenante car le poids des coopérations au niveau national semble être de plus en plus important par rapport à celui des coopérations au niveau international. Et, la différence pourrait se situer au niveau des formes de coopération utilisées dans l'un et l'autre cas, les objectifs à atteindre étant différents.

Ainsi, une analyse plus approfondie des résultats nous a permis de trouver une relation significative entre la nature internationale de l'entreprise et l'emploi des joint-ventures, des accords de distribution à long terme, et, dans une moindre mesure, des accords de transfert de technologie (Figure VI).

<sup>6</sup> En effet, la dite implantation requiert d'une part, une connaissance suffisante du marché et de l'environnement compétitif, comme de l'environnement socio-culturel et politique, et d'autre part, la capacité de faire face aux coûts et risques inhérents à l'opération, et d'établir rapidement les relations nécessaires avec les fournisseurs, distributeurs...

**Figure VI.  $\chi^2$  Test for the use of different forms of alliances  
by International nature of the firm**

CONTINGENCY TABLE / CHI-SQUARE TEST

Variables JV\_USE ; CON\_USE ; TBA\_USE ; SUB\_USE ; BUY\_USE ; TTA\_USE ; PRD\_USE LTD\_USE ; JMA\_USE ; JRD\_USE

Use of different forms of strategic alliances within the firm's strategy (0/1)

By Variable INT\_FIRM

Firm with international subsidiaries or international sales higher to 25% (0=No / 1=Yes)

Use of "FORM OF THE ALLIANCE" by INTERNATIONAL NATURE OF THE FIRM	Value: Continuity Correction statistic (significance)
Joint Ventures (JV_USE)	16,747 ***
Consortiums (CON_USE)	1,309
Temporary Business Association (TBA_USE)	1,304
Subcontracting agreements (SUB_USE)	0,020
Joint Buying agreements (BUY_USE)	0,017
Technology Transfer Agreements (TTA_USE)	3,472 *
Joint Production agreements (PRD_USE)	0,085
Long Term Distribution Agreements (LTD_USE)	6,470 **
Joint Marketing Agreements (JMA_USE)	0,319
Joint R&D agreements (JRD_USE)	3,246

Significance level: \*\*\* 0'001; \*\* 0,05 ; \* 0,1

Ces résultats nous permettent de raffiner notre argumentation théorique de l'utilisation de la coopération par les entreprises internationales. Ainsi, certaines formes de coopération comme les joint-ventures et les accords de distribution à long terme sont particulièrement adéquates pour pénétrer un nouveau marché international, dans la mesure où elles facilitent un accès rapide à la connaissance et compréhension de l'environnement et ses possibles réactions, aux canaux de distributions, à des ressources et compétences commerciales, ect. D'autres, comme les accords de transfert de technologie sont souvent présents dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, car un des motifs les plus courants de l'internationalisation est la rentabilisation d'une technologie ; mais parfois aussi, l'entrée dans un pays se doit au besoin d'accéder à des technologies plus avancées.

### 5.3.2. Diversification et alliances

Comme dans le cas antérieur, nos résultats nous indiquent que nous devons rejeter l'hypothèse 4, le test du  $\chi^2$  mettant en évidence l'absence de différence significative entre les entreprises diversifiées ou non (Figure VII), et donc la neutralité de cette orientation stratégique par rapport à l'utilisation de la coopération.

---

**Figure VII.  $\chi^2$  Test for the Use of Strategic Alliances by Diversification Strategy**


---

## CONTINGENCY TABLE

Variable SA\_USE Use of strategic alliances within the firm's strategy (0/1)  
 By Variable DIV\_FIRM Firm with more than one activity (0=No / 1=Yes)

COUNT		Diversified Firm		Total
		NO	YES	
Use of strategic alliances	NO	111	23	134
	YES	95	34	129
Total		206	57	263

## CHI-SQUARE TEST

	Value	DF	Significance (bilateral)	Exact Significance (bilateral)	Exact Significance (unilateral)
<b>Pearson</b>	3,272	1	,070		
<b>Continuity Correction</b>	2,753	1	,097		
<b>Likelihood ratio</b>	3,285	1	,070		
<b>Fisher Exact Statistic</b>				,075	,048

---

Cependant, nous voulons signaler que la faible diversification des entreprises espagnoles (Bueno, 1987; Suárez, 1994; Galán et Suárez, 1997; Merino et Rodríguez, 1999) peut avoir influencé les résultats de non signification, le nombre d'entreprises diversifiées présentes dans notre échantillon étant seulement 57, 34 d'entre elles ayant eu recours aux alliances stratégiques.

Nous en tenant à nos résultats, nous pensons que la propension à établir des accords de coopération est indépendante des caractéristiques stratégiques des entreprises, mais peut être pas des motifs spécifiques qui sont sous-jacents à ces mouvements stratégiques.

La capacité de gérer les alliances ne semble pas être influencée par le type de firme, internationalisée ou diversifiée. Et les entreprises jouissant d'une équipe de direction capable de faire face à la complexité supplémentaire du management, de part l'utilisation de celles-ci, et d'exploiter les avantages qui s'en découlent, peuvent centrer leur activité dans un seul pays et/ou dans un seul secteur.

## 6. CONCLUSIONS

L'argumentation développée et les résultats empiriques atteints dans ce papier nous permettent d'affirmer que la coopération inter-entreprises est une option stratégique versatile et valable dans la grande majorité des cas.



En effet, bien que les PME et les entreprises familiales espagnoles soient moins prédisposées à établir des accords de coopération, et que le nombre des alliances nouées par les grandes entreprises est significativement supérieur à celui des PME, nous n'avons pas trouvé de différence entre les entreprises internationalisées et les entreprises nationales, ou entre les entreprises spécialisées et les entreprises diversifiées. De plus, une fois que les entreprises familiales ont osé établir un accord de coopération, l'intensité avec laquelle elles y ont recours est semblable au cas des entreprises non familiales.

Les résultats liés à l'importance de la taille et de la nature familiale des entreprises nous renvoient aux possibles réticences des dirigeants à accepter la coopération, dans la mesure où celle-ci implique un risque pour l'indépendance de la firme et une réduction de leur autonomie, bien que partielle et temporaire, ainsi qu'une capacité de management spéciale requise par la complexité de ce type de relations.

Nous signalons donc le besoin d'une étude plus approfondie pour essayer de savoir pourquoi les PME coopèrent moins que les grandes entreprises ; pourquoi seulement certaines entreprises familiales nouent autant d'alliances que les autres, malgré une plus faible propension pour l'ensemble de ce type d'entreprises ; ou pourquoi les entreprises internationalisées ne sont pas plus actives que les entreprises nationales, malgré l'évidente utilité de la coopération pour soutenir une stratégie d'internationalisation.

La capacité de management des équipes dirigeantes pourrait-elle nous fournir une piste ?

Etant donné que la majorité des entreprises, quelque soit leur nationalité, sont des PME, possédées ou contrôlées par une ou quelques familles, les programmes institutionnels orientés à l'amélioration de la compétitivité des entreprises pourraient, en plus de faciliter la recherche d'un partenaire ou le financement nécessaire, offrir, entre autres, des actions de formation à leurs dirigeants, pour mieux les informer des avantages et inconvénients des alliances, et mieux les préparer à la spécificité de leur gestion.

## 7. REFERENCES

- Abella, S. (2000): "El tamaño de la empresa familiar: modelos y evidencia empírica", *Libro de ponencias y comunicaciones del I congreso nacional de investigación sobre la empresa familiar*. Valencia, 21 & 22 september 2000.
- Agarwal, S. et Ramaswami, S. N. (1992): "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and Internalization factors", *Journal of International Business Studies*, first quarter, 1- 27.



- Anand, J. et Delios, A. (2002): “Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions”, *Strategic Management Journal*, vol. 23 (2), 119-134.
- Anand, J. et Kogut, B. (1997): “Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment”, *Journal of International Business Studies*, third quarter, 445-465.
- Anderson, E. et Gatignon, H. (1986): "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, 17 (3), 1-26.
- Anderson, J. C. et Narus, J. A. (1984): “A model of the Distributor’s Perspective of Distributor- Manufacturer Working Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 48, 62-74.
- Ariño, A. et De la Torre, J. (1998): “Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures”, *Organization Science*, vol. 9 (3), 306-325.
- Baird, I., Lyles, M. A. et Orris, J. B. (1994): “The choice of international strategies by small business”, *Journal of Small Business Management*, vol. 32 (1), 48-59.
- Balakrishnan, S. et Koza, M. (1993): “Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 20, 99-117.
- Barkema, H.G. et Vermeulen, F. (1998): “International expansion through start-up or acquisitions: a learning perspective”, *Academy of Management Journal*, vol. 41 (1), 7-26.
- Bleeke, J. et Ernst, D. (1991): “The way to win in cross border alliances”, *Harvard Business Review*, vol. 69 (6), 127-135.
- Borys, B et Jemison, D. B. (1989): “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Review*, vol. 14 (2), 234-249.
- Buckley, P.J. et Casson, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*. London; Holmes and Meier.
- Bueno, E. (1987): *La empresa española: estructura y resultados*. Madrid; Instituto de Estudios Económicos.
- Campa, J. M. et Guillén, M. F. (1999): “The Internalization of Exports: firm-and location-specific factors in a middle-income country”, *Management Science*, vol. 45 (11), 1463-1478.
- Catry, P et Buff, A. (1996): « Le gouvernement de l’entreprise familiale » Publi-union
- Chang, S.J. et Singh, H. (1999): “The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 20 (11), 1019-1035.



- Chatterjee, S. (1990): "Excess resources, utilization cost, and mode of entry", *Academy of Management Journal*, vol. 33 (4), pp. 780-800.
- Chen, H. et Hu, M.Y. (2002): "An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance", *International Business Review*, vol. 11, 193-210.
- Contractor, F. J. et Lorange, P. (1988): "Why should firms cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", in Contractor, F. J. et Lorange, P. (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books, 3-28.
- Das, T.K. et Teng, B. (1998): "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", *Journal of Management*, vol. 24 (1), 21-42.
- Delios, A. et Beamish, P.W. (1999): "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20 (8), 711-727.
- Donckels, R., et Frohlick, E. (1991). "Are family businesses really different? European experience from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, 149-160.
- Doz, Y. L. (1988): "Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues", en Contractor, F. J. et Lorange, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books, 317-338
- Dussauge, P. et Garrette, B. (1999): *Cooperative Strategy: competing successfully through Strategic Alliances*, New York; John Wiley & Sons.
- Edwards, R.W. et Buckley, P.J. (1998): "Choice of location and mode : the case of Australian investors in the UK", *International Business Review*, vol. 7 (5), 503-520.
- Emerson, R. M. (1962): "Power-Dependence Relationships", *American Sociological Review*, vol. 27 (February), 31-41.
- Erramilli, M.K. et Rao, C.P. (1990): "Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge", *Management International Review*, vol. 30 (2), 135-150.
- Escribá, A. et Menguzzato, M. (1999) : « Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas », *Icade*, Núm. 48, 25-43.
- Escribá, A. et Urra, J. A. (2002). "An analysis of cooperative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6 (4), 330-346.
- Franko, L. G. (1987): "New forms of investment in developing countries by US companies: a five industry comparison", *Columbia Journal of World Business*, vol. 22 (2), 39-57.





- Galbraith, J. R. et Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The role of structure and process*, St Paul, Minnesota; West Publishing Co.
- Gallo, M. A. (1995): “The role of Family Business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity”, *Family Business Review*, vol. 8 (2).
- Gallo, M.A. (1998): “La sucesión en la empresa familiar”, *Servicio de Estudios de la Caixa*, n. 12.
- Geringer, J. M. et Hébert, L. (1989): “Control and performance of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Summer, 235-254.
- Gomes-Casseres, B. (1987): “Joint Venture Instability: Is it a problem?”, *Columbia Journal of World Business*, summer, 97-101.
- Gomes-Casseres, B. (1990): “Firm ownership preferences and host government restrictions: an integrated approach”, *Journal of International Business Studies*, vol. 21 (1), 1-21.
- Gulati, R. et Singh, H. (1998): “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 781-814.
- Hagedoorn, J. et Narula, R. (1996): “Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27 (2), 265-284
- Hagedoorn, J. et Schakenraad, J. (1994): “The effect of strategic technology alliances on company performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 291-309.
- Hagedoorn, J. (1993): “Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 5, pp. 371-385.
- Hamel, G. (1991): “Competition for competence and interpartner learning within international strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (special issue summer), 83-103.
- Harrigan, K. R. (1988): “Joint ventures and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 141-158.
- Hennart, J. F. et Park, Y.R. (1993): "Greenfield vs Acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States, *Management Science*, vol. 39, n° 9, September, pp. 1054-1070.



- Hennart, J. F. et Reddy, S. (1997): “The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 1-12.
- Hennart, J. F. (1988): “A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 361-374.
- Hennart, J. F. (1991): “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States”, *Management Science*, vol. 37, 483-497.
- Hennart, J. F., Roehl, T. et Zietlow, D. S. (1999). “Trojan Horse or Workhorse? The Evolution of U.S.-Japanese Joint Ventures in the United States”, *Strategic Management Journal*, 20, 15-29.
- Hill, C.W.L.; Hwang, P. et Kim, W.C. (1990): “An eclectic theory of the choice of international entry mode”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 2, pp. 117-128.
- Hoffmann, W.H. et Schaper-Rinkel, W. (2001): “Acquire or Ally? - A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation”, *Management International Review*, vol. 41, n° 2, pp. 131-159
- Hollander, B. S. et Bukowitz, W. R. (1990). “Women, family culture, and family business”. *Family Business Review*, vol. 3, 139-151.
- Hollander, B. S. et Elman, N. S. (1988). “Family owned business: an emerging field of inquiry”. *Family Business Review*, vol. 1, 145-164.
- Inkpen, A. C. et Beamish, P. W. (1997): “Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures”, *Academy of Management Review*, vol. 22 (1), 177-202.
- Jaffe, D. T. (1995): *Trabajar con los seres queridos. Estrategias para el éxito de una empresa familiar*, Librería-Editorial El Ateneo.
- Jarillo, J. C. (1989). “Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources”, *Journal of Business Venturing*, vol. 4, 137-147.
- Jemison, D.B. et Sitkin, S.B. (1986): “Corporate acquisitions: A process perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 2, 145-163.
- Keasey, K. et Watson, R. (1993): *Small Firm Management. Ownership, finance and performance*, Oxford; Blackwell Publishers.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., et Crittenden, W. F. (2000). “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 27-42.



- Kets de Vries, M. F. R. (1993). “The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news”, *Organizational Dynamics*, vol. 21 (3), 59-72.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. Boston: International Thomson Business Press.
- Killing, J. P. (1988): “Understanding alliances: the role of task and Organizational complexity”, in Contractor, F. J. et Lorange, P. (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books, 55-67.
- Kim, W.C. et Hwang, P. (1992): “Global strategy and multinationals’ entry mode choice”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23 (1), first quarter, 29-53.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988): “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (3), Fall, 411-432.
- Kogut, B. (1988): “Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 319-332.
- Luo, Y. (2001): “Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach”, *Journal of Management Studies*, vol. 38 (3), 443-472.
- Madhok, A. (1998): “The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode”, *International Business Review*, vol. 7 (3), pp. 259-290.
- Mariti, P. et Smiley, R. H. (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 31 (4), 437-451.
- Menguzzato, M. (1992) : *La cooperación empresarial. Analisis de su proceso*, Valencia., Ed. Impiva.
- Menguzzato, M. (1995) : «La triple lógica de las alianzas estratégicas», en Cuervo, A. (Ed) *La dirección de la empresa de los años 90*, Madrid, Civitas .
- Menguzzato, M. et Dasi, S (1999) : «Problemas culturales en los acuerdos de cooperación : la importancia de las asimetrías de tamaño », *Icade*, Núm. 48, 45-63
- Menguzzato, M. et Mañez, I (1999) : « Alianzas estratégicas para las empresas familiares », *Icade*, Núm. 48, 185-201
- Merino, F. et Rodríguez, D. (1999): “Diversificación y tamaño en las empresas industriales españolas”, *Papeles de Economía Española*, num. 78-79, 236-248.
- Miles, R. et Snow, C. (1994). *Fit, failure, and the hall of fame: how companies succeed or fail*. New York: Free Press.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996). “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue), 77-92.



- Murray, E. A. Jr. et Mahon, J. F. (1993) "Strategic Alliances: Gateway to the new Europe", *Long Range Planning*, vol. 26 (4), 102-111.
- Mutinelli, M. et Piscitello, L. (1998): "The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach", *Research Policy*, vol. 27 (5), September, 491-506.
- Osborn, R. N. et Hageddorn, J. (1997): "The institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *Academy of Management Review*, vol. 40 (2), 261-278.
- Parkhe, A. (1991): "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 579-601.
- Parkhe, A. (1993): "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances", *Organization Science*, vol. 4 (2), 301-324.
- Pfeffer, J. et Nowak, P. (1976): "Joint Ventures and Interorganizational inter-dependence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21 (3), 398-418.
- Pisano, G., Shan, W. et Teece, D. J. (1988): "Joint Ventures and Collaboration in the Biotechnology Industry", in Mowery, D. C. (Ed.), *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge; Ballinger.
- Porter, M. E. et Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and global strategy" in Porter, M. E. (Ed.): *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Resnik, P. (1992). *Cómo dirigir una pequeña empresa*, Madrid; McGraw Hill.
- Scase, R. et Goffe, R. (1987). *The Real World of the Small Business Owner*, London; Routledge
- Stopford, J.M. et Wells, L.T.Jr. (1972): *Managing the Multinational Enterprise*. New York; Basic Books.
- Suárez, I. (1994): "Estrategia de diversificación y resultados en la Empresa Española", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 2 (4), 103-128.
- Tan, B., Erramilli, K. et Liang, T.W. (2001): "The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries", *International Business Review*, vol. 10, 323-340.
- Tsang, E. W. K. (1998): "Motives for strategic alliance: a resource-based perspective", *Scandinavian Journal Management*, vol. 14 (3), 207-221.
- Yan, A. et Gray, B. (1994): "Bargaining power, management control and performance in United States – China Joint Ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, vol. 37 (6), 1478-1517.



- Yan, A. (1998): “Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (4), 773-796.
- Yip, G.S. (1982a): *Barriers to Entry. A Corporate-Strategy Perspective*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, Toronto.
- Yip, G.S. (1982b): “Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition”, *Strategic Management Journal*, vol. 3, 331-345.