



HAL
open science

La question controversée de la performance dans les joint ventures internationales : Une revue de la littérature

Dora Triki

► To cite this version:

Dora Triki. La question controversée de la performance dans les joint ventures internationales : Une revue de la littérature. Colloque Franco-Tchèque, Jun 2010, France. pp.Colloque Franco-Tchèque. halshs-00690307

HAL Id: halshs-00690307

<https://shs.hal.science/halshs-00690307>

Submitted on 23 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La question controversée de la performance dans les *joint-ventures* internationales (JVI)

Une revue de la littérature

Dora TRIKI

ATER – Doctorante

Equipe Euristik, Centre de recherche Magellan,
Institut d'Administration des Entreprises (IAE de Lyon),
Université Jean Moulin, Lyon 3
6 cours Albert Thomas
BP 8242, 69355 Lyon cedex 08
Dora.triki@univ-lyon3.fr

Résumé :

Cet article a pour objectif de présenter un état de l'art sur le concept de performance dans le cadre des relations coopératives et en particulier les *joint-ventures* internationales. En effet, cette forme organisationnelle est très répandue depuis les années 80 et les recherches à ce sujet sont prolifiques. De ce fait, il nous a paru important de souligner les écueils ainsi que les limites liés à l'utilisation des indicateurs de mesure de performance. Dans un premier temps, nous présenterons les différentes mesures mobilisées dans la littérature. Par la suite, nous concluons par une synthèse reprenant les principales critiques qui leur sont adressées.

Mots clés : *joint-ventures* internationales, performance, revue de littérature, analyse critique.

Abstract :

Our purpose in this paper is to provide an overview of strategic alliances performance criteria used in the literature and in particular in the context of international joint-ventures. The Study of international joint-ventures has attracted increasing interest in the academic literature since the eighty's. However, the conceptualization of IJV remains an often-debated issue in IJV research. The paper presents in depth review and critique of IJV performance measures.

Key words : international joint-venture, performance, literature review, critiques.

Introduction :

Depuis les années 80, les recherches ont été prolifiques au sujet des *joint-ventures*¹ internationales (Gatignon et Anderson, 1988 ; Kogut, 1988 ; Hennart, 1988 ; Meschi, 2007 ; Ren *et al.*, 2009). Le développement de cette forme organisationnelle est principalement dû à la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés. Les firmes privilégient de plus en plus les *joint-ventures* aux autres modes d'entrée pour pénétrer les marchés étrangers. Une joint-venture se forme « *quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante et sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité* » (Hennart, 1988 : 362). Ces structures sont considérées comme internationales lorsqu'au moins un des partenaire a son siège social en dehors du pays où se passent les activités de l'autre parent (Geringer et Hebert, 1989).

Reconnues pour leur flexibilité, les *joint-ventures* offrent plusieurs avantages à leurs partenaires. A ce propos, Meschi (2009) fait ressortir 4 objectifs principaux des *joint-ventures* internationales (*cf.* figure 1) : Internationalisation et entrée dans les pays émergents à risque, économie d'échelle et effet de taille, apprentissage et transfert de compétences et de connaissances et de restructuration, recentrage et transition.

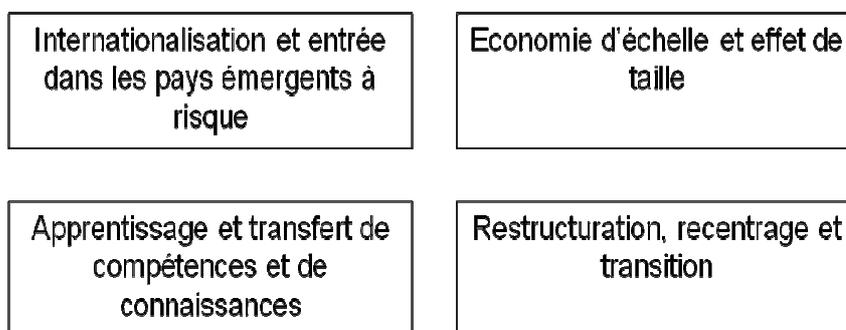


Figure 1 : Les quatre principaux objectifs des *joint-ventures*, (Meschi, 2009 : 110)

Toutefois, malgré ces enjeux, ces stratégies sont souvent décrites comme instables et amènent des niveaux de performance hétérogènes (Brulhart, 2005). Selon les études disponibles, le taux d'échec de ces entités reste élevé, il varie entre 30% (Killing, 1983 ; Kogut, 1989 ; Park et Russo, 1996 ; Hennart *et al.*, 1998) et plus de 50 % dans certaines

¹ La *joint-venture* est une forme d'alliance entre entreprises.

situations (Kogut, 1988 ; Beamish, 1985 ; Harrigan, 1985). En effet, ces formes organisationnelles sont qualifiées de relations « risquées » du fait du comportement opportuniste du partenaire, comportement propre aux manœuvres coopératives (Tinlot et Mothe, 2005). Examiner les raisons d'échec des JVI permettrait aux entreprises de réduire le taux d'échec et de maintenir plus durablement la coopération.

La mesure de la performance des *joint-ventures* attire une attention particulière des chercheurs (Anderson, 1990). Dhanaraj et Beamish (2004) affirment que la performance des *joint-ventures* internationales demeure un champ d'investigation à exploiter pour les chercheurs.

Dans la littérature, la performance de ces partenariats est le plus souvent appréciée à travers leur survie, leur issue, leur durée, etc. L'échec est souvent associé à la rupture de la relation soit par dissolution, cession ou reprise par un partenaire (Killing, 1983 ; Kogut, 1989 ; Park et Ungson, 1997 ; Hennart et *al.* 1999). Pour juger de la réussite de l'entité commune, plusieurs travaux utilisent la durée et/ ou la survie de la relation comme critères (Blanchot, 2006). Le lien entre la performance de la relation et la mesure de l'échec et/ou de la réussite de la *joint-venture* reste également controversé.

Une revue des principaux journaux en Management International menée par Robson et *al.* (2002) sur les JVI, a permis de montrer que sur les 26 articles étudiés, 4 d'entre elles s'appuient sur des questionnaires, 17 utilisent des données secondaires et 6 sont de nature conceptuel. Les démarches pour appréhender ce concept sont multiples et les méthodologies adoptées diffèrent d'une étude à une autre.

Le propos de cet article est de proposer une analyse critique des principaux travaux dans le champ du *Management International* ayant traité de la performance des *joint-ventures* internationales. Pour ce faire, nous nous baserons principalement sur les travaux de Reus et *al.* (2004) et Ren et *al.* (2009).

La performance dans les alliances stratégiques : un construit multidimensionnel...

La performance a toujours fait l'objet de préoccupations de plusieurs acteurs que ce soient les dirigeants, les parties prenantes, les chercheurs en sciences de gestion (Drucker, 1954 ; Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971). La performance est un concept aux contours mal définis ayant fait l'objet de nombreuses tentatives de définitions, d'approches de calcul et de modèle d'évaluation (Cameron 1978, Cosier, 1980 ; Kalika, 1988). Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle qui demeure toutefois nécessaire pour l'évaluation des décisions. La mesure de la performance est un sujet controversé à cause des indicateurs et des

instruments de mesure à prendre en considération. Cependant, plusieurs auteurs se sont mis d'accord pour l'assimiler soit à l'efficacité (Goodman et Pennings, 1980), soit à l'efficience (Ammons, 1986 ; Folz et Lyons, 1986 ; Domberger, Meadowcroft et Thompson, 1986), soit à la combinaison des deux éléments (Hofer et Schendel, 1978 ; Noel, 1981 ; Penan, 2000). Le plus souvent la performance est liée au degré auquel les objectifs sont atteints dans l'organisation (Ouédraogo, 2003). Selon Bleeke et Ernst (1991), la performance doit permettre même d'aller au delà des objectifs et des attentes initiaux.

Dans le cadre des alliances stratégiques, la notion de performance est d'avantage plus complexe (Anderson, 1990). Elle est sujette à débat et il n'existe pas véritablement de consensus à son propos (Reus et Ritchie, 2004 ; Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006). A ce sujet, Gulati (1998 : 309) déclare : « *the performance of alliances remains one of the most interesting and also one of the vexing questions.* » Franko (1971) fut le premier à avoir introduit l'étude de la performance des *joint-ventures* comme courant de recherche. Depuis, les publications académiques se sont multipliées. Les chercheurs ont essayé de développer des approches intégrées pour mesurer la performance des alliances stratégiques (e.g. Arino, 2003 ; Dhanaraj et Beamish, 2004 ; Gong, Shenkar, Luo & Nyaw, 2005). En effet, outre les problèmes liés aux critères de mesure (financières, stratégiques, etc.), une autre interrogation se pose : Faut-il évaluer la structure coopérative elle-même ou la performance de chacun des alliés ? Qu'entendons-nous par performance ? Cela renvoie-t-il au succès ou à l'échec ? Dans ce qui suit, nous allons aborder le concept de performance qui renvoie à deux problématiques majeures à savoir qu'est ce qu'il convient de mesurer et comment doit on le mesurer.

Analyse critique des mesures de la performance mobilisées dans la littérature en *Mangement International* :

La littérature sur le sujet de la performance des *joint-ventures* internationales fait émerger deux conceptions distinctes de la mesure de ce construit (Meschi, 2009). Il s'agit d'analyser la structure coopérative soit du point de vue de chacun des partenaires ; soit du point de vue de l'entité commune. Dans cette première vision, la performance est liée à la perception des parents et à leurs objectifs. En effet, selon Lyles & Salk (1996), la perception des dirigeants et des managers sur la performance de la JVI est non négligeable. Le critère de mesure de performance le plus adéquat est l'atteinte des objectifs et la satisfaction des partenaires.

Dans ce contexte, « *la joint-venture perd tout sa substance stratégique propre pour ne devenir qu'un objet éphémère au service de la stratégie des partenaires* » (Meschi, 2009 : 123). La deuxième conception renvoie à étudier cette structure organisationnelle comme étant totalement indépendante de ses parents. On préconise dans ce cas, le recours à la longévité et la survie comme mesures de la performance de la JVI.

Blanchot (2006) propose un schéma reprenant les relations qui peuvent exister entre les différents indicateurs de la performance. Selon lui, les mesures de performance peuvent être répertoriées selon la performance des partenariats, la performance de l'alliance (indicateurs composites²), la performance des partenaires (e.g. la valeur boursière, l'augmentation de part de marché), la performance de l'objet de l'alliance (e.g. le degré d'atteintes des objectifs) et enfin la performance de la relation (e.g. le degré de conflit entre les partenaires, la confiance). Toutefois, les relations entre ces différents indicateurs n'est pas toujours facilement vérifiable.

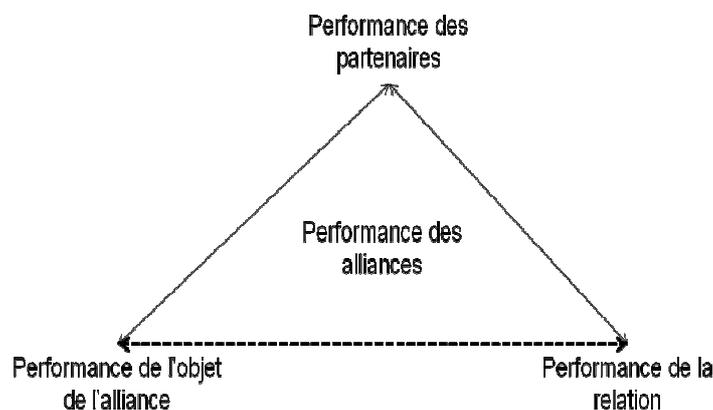


Figure 2 : Les objets et facettes de la performance des alliances, (Blanchot, 2006 : 7)

D'autres classifications des mesures sont également empruntées pour mesurer la performance des alliances stratégiques. Venkatraman et Ramanujam, (1986) distinguent trois types de mesures : les mesures **opérationnelles** (incluent la stabilité, la longévité, la survie, etc.), les mesures **organisationnelles** (la satisfaction des partenaires, l'atteinte des objectifs des partenaires, etc.) et enfin les mesures **financières** (mesurées en termes de croissance, profitabilité, etc.). De son côté, Anderson (1990) raisonne en termes de continuum **Input** (retombées à long terme)³/**Output** (retombées à court terme)⁴ pour classer les mesures de

² Voir plus loin les travaux de Arino (2003).

³ Les mesures utilisées concernent les aspects financiers et marketing.

⁴ Les mesures utilisées concernent le degré d'apprentissage et d'internalisation des compétences du partenaire.

performance. Selon cet auteur, le concept de performance est lié à la notion du temps. En effet, il est important que les managers prennent le temps pour choisir les critères adéquats afin de mesurer « correctement » les résultats de la JVI (Boualem et Taghzouti, 2009).

A l'occasion d'une étude empirique, Hill et Hellriegel (1994) ont déterminé quatre types de performance : la performance **relationnelle** évaluée à partir de la satisfaction des partenaires, la performance **technique ou stratégique**, mesurée par l'atteinte des objectifs, la performance **financière**, mesurée par exemple par les profits et enfin, la performance **potentielle future** qui prend en compte les attentes des parents. Toujours selon ces auteurs, la proximité ou les « philosophies opérationnelles similaires » représentent l'aspect le plus important pour garantir le succès de ces partenariats.

Dans une revue de la littérature sur les déterminants de la performance des JVI, Nguyen et Jorma (2009) identifient les mesures **financières** et les mesures **non-financières** (cf. tableau 1). Le tableau ci-dessus regroupe ces critères.

Tableau 1 : Les mesures de performance des JVI

Les mesures de performance
<p>Mesures financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cash flow, croissance des ventes -Profitabilité : ROI, ROA, ROE -Productivité : utilisation du capital, le niveau des coûts -Dividendes -Royalties
<p>Mesures non-financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>liées au management</i> : degré de conflits entre les partenaires, efficacité de la distribution et du marketing, satisfaction des employés, turnover -<i>liées à la stratégie</i> : part de marché, position concurrentielle, innovation et apprentissage, développement de la technologie, niveau d'exportation -<i>liées au produit</i> : quantité de produits, qualité des produits, design du produit, le niveau de défection et de retour de produits défectueux -<i>liées à la compétitivité</i> : niveau de prix, réputation, satisfaction des clients

Source : Nguyen et al. (2009 : 7), Adapté de Schaan, 1987 ; Geringer et Herber, 1991, Yan et Gray, 1995 ; Buchel et Thuy, 2001.

Enfin, Blanchot et Mayrhofer (1998) distinguent deux types de critère de mesure de la performance : des mesures **objectives** et des mesures **subjectives**.

Les typologies concernant les critères de mesure des *joint-ventures* internationales sont nombreuses. Nous avons essayé de faire un bilan, non exhaustif, des principales conceptions de cette mesure. Dans ce qui suit, nous nous baserons sur la catégorisation de la performance de Blanchot et Mayrhofer (1998) pour présenter les indicateurs évoqués ci-dessus. Nous détaillerons ces mesures en mettant en avant les limites inhérentes à l'utilisation de ces critères.

1. Les mesures objectives :

-*La survie*⁵ : Ce critère est l'un des plus utilisés pour mesurer la performance dans le champ des alliances stratégiques. La méthode d'analyse du taux de survie permet d'évaluer la performance des *joint-ventures* et de rendre compte de son succès (Freeman et al., 1983 ; Dhanaraj et Beamish, 2004 ; Lu et Xu, 2006 ; Gaur et Lu, 2007 ; Meschi et Riccio, 2008 ; Lowen et Pope, 2008). A partir d'un échantillon de 1100 JV nouées entre des firmes américaines investissant à l'étranger, Franko (1971) a identifié plusieurs situations pouvant entraîner la rupture de l'alliance. Dans la continuité de ses travaux, de nombreux chercheurs ont utilisé la longévité comme variable de mesure de la performance des JVI.

L'issue et la durée sont des indicateurs objectifs, facilement mesurables et largement mobilisés dans la littérature. « *L'issue fait référence soit à la survie ou non de l'alliance à un moment donné (dissolution, rachat de l'entité dans le cas des filiales communes ou scission), soit à l'évolution des modalités initiales (e.g., nouvelle répartition du capital) de l'accord au cours du temps* » (Blanchot, 2006 : 9).

Dans le cadre des relations coopératives, la longévité⁶ renvoie à la durée de l'entité commune, c'est-à-dire le nombre d'années entre la formation et la terminaison de l'alliance (Harrigan, 1998 ; Kogut, 1988, Park et Ungson, 1991). Ces auteurs postulent qu'une alliance est maintenue tant que chaque partenaire considère que le potentiel de création de valeur est

⁵ « *Survival measures whether the SA was still operating at the time of data collection.* » (Arino, 2003 : 71).

⁶ « *Longevity measures the number of years elapsed between the moment the SA was formed and the moment it was terminated, or the time of data collection if the SA was still operating then.* » (Arino, 2003 : 71)

supérieur à toute autre voie de développement (e.g. Anderson, 1990 ; Boualem et al., 2009). La longévité de l'alliance est fonction donc de la logique de création de valeur qui la justifie (Dyer et Sing, 1998 ; Madhok et Tallam, 1998). Valdes-Llaneza et Garcia-Canal (2006) déclarent : [...]« *JV longevity also requires the maintenance of at least one source of value creation* ». Ceci nous renvoie aux travaux de Doz et Hamel (1998) qui définissent trois sources de création de valeur dans les *joint-ventures* ; à savoir la création de valeur par cooptation, par l'apprentissage, et par co-spécialisation. Une JV de co-spécialisation permet à ses partenaires de conjuguer des ressources et des compétences qu'il est difficile de combiner dans un contexte hors que l'alliance. Dans ce cas, la durée de la coopération est garantie par le fait que les ressources apportées par chacun sont très spécifiques à l'identité des partenaires (Dussauge et al., 2000).

La création de valeur par cooptation permet aux entreprises d'atteindre une masse critique et de pénétrer de nombreux marchés. Les firmes opérant seules auront du mal à pénétrer les marchés mondiaux. De ce fait, tant que les firmes n'ont pas atteint la taille nécessaire pour pénétrer de nouveaux marchés, elles maintiendront l'alliance.

Enfin, la perspective de l'apprentissage contribue au développement et à la pérennité de la structure commune. Les cycles d'apprentissage sont la clé de réussite des alliances et assurent leur longévité. Le plus souvent l'usage de ces indicateurs renvoie au succès et à l'échec de l'alliance. Dans une étude menée par Pangarkar (2003 : 270) réalisée dans le secteur de la biotechnologie, « *les alliances de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel.* »

Une analyse de la littérature sur la survie des *joint-ventures* montre que sur un plan méthodologique, les études ont recours aux analyses de cohortes⁷ dites analyses longitudinales et sur un plan théorique, elles se basent essentiellement sur l'approche de la sélection environnementale. D'un point de vue méthodologique, force est de constater que la plupart des études ont conclu une évolution en double U inversé (Meschi, 2004 ; Cheriet, 2009 : 51). Ainsi, selon une étude menée par Meschi (2005) sur un échantillon de 201 JVI dans les pays émergents, il apparaît que la disparition annuelle des JVI suit une évolution en

⁷ L'analyse de Cohortes désigne « l'ensemble des techniques associées à la résolution séquentielle de l'équation des Captures » (Mesnil, 1980).

simple U inversé et non pas en double U. Ce résultat diffère de ceux observés dans la littérature (Kogut, 1988). Le cycle de vie de ces formes organisationnelles est caractérisé par deux périodes de pic. La première période de risque se situe courant la 3^{ème} année d'existence, quant à la deuxième elle se manifeste pendant la 6 ou 7^{ème} année (Meschi, 2005). Il est à souligner que pendant ces deux pics, la survie des entités communes est menacée et « *correspond à une phase critique de déstabilisation et de remise en question de la coentreprise.* » (Meschi, 2005 : 6). La première phase critique survient après une période de « Lune de miel » pendant laquelle les partenaires sont peu affectés par les facteurs d'instabilité. Cette étude révèle également que la nature de la *joint-venture*, qu'elle soit domestique ou internationale, n'a pas d'impact sur la longévité et la survie de ces structures.

D'un point de vue théorique, les recherches qui utilisent ce critère, se basent essentiellement sur l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1977). Selon cette approche, les gouvernements locaux cherchent à mettre en place des réglementations favorisant les voies de développement par le biais des IDE. Des facteurs comme la stabilité politique, la transparence des jeux économiques, le risque pays, etc., sont autant d'éléments qui auraient une influence sur les stratégies d'entrée des entreprises étrangères et sur la performance des entités implantées dans ces pays (Delios et Henisz, 2003 ; Bourcieu, 2001).

Toutefois, ces critères ne sont pas toujours significatifs puisqu'il se peut que l'alliance « prenne fin » parce que les objectifs initiaux sont atteints, ou parce que les partenaires ne savent pas comment se désengager de cette relation. Ils jugent que le maintien de l'alliance est la stratégie la moins risquée (Gomes-Casseres, 1987 ; Kumar, 2005). Il se peut également que l'entreprise intègre des changements à sa structure concernant la répartition du capital ou le contrat même de coopération. Ces modifications ne renvoient pas forcément à l'échec mais plutôt à des adaptations potentiellement créatrices de valeur (Bleeke et Ernst, 1992 ; Reuer et al., 2002). A ce sujet, Kogut (1989 : 187) déclare « *the joint venture termination is not synonyms with failure or poor performance.* » Les chercheurs ont essayé d'approfondir la validité de la survie en tant que critère de performance. L'étude menée par Lu et Xu (2006) a montré que la croissance des ventes a un impact positif sur la survie des JVI, en démontrant que l'interruption de la JV est souvent liée à une performance « négative » (Geringer et Hebert, 1989). Makino, Chan, Isobe, et Beamish (2007) insistent sur l'importance d'intégrer les raisons de l'interruption de la JV. En conclusion, « *la recherche sur les alliances stratégiques a souvent opéré sous l'hypothèse implicite que la longévité était dans l'intérêt des parents et que l'instabilité, définie par différentes formes de fin et de changements de la*

relation était un indice d'échec des partenaires ou de la relation elle-même» (Reuer, Zollo, 2005 : 103). Pour toutes ces raisons, il est judicieux de combiner deux types de critères.

Les critères d'ordre financier et comptable, boursier et stratégique : Plusieurs études ont appréhendé la performance des JV internationales à travers des critères quantitatifs provenant des domaines comptables, financiers et boursiers. Ces critères s'appuient principalement sur des ratios comme le rendement du capital investi (ROI) et le rendement sur ventes (ROS). Certains auteurs étudient les évolutions de la valorisation boursière des entreprises partenaires suite à l'annonce de la coopération (Chan et al., 1997 ; Anand et Khanna, 2000 ; Hubler et Meschi, 2000 ; Kola et Prescott, 2002).

D'un point de vue stratégique, le PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) utilise des indicateurs qui concernent le taux de développement de nouveaux produits (Deeds et Hill, 1996), les recettes, la croissance des dépenses en R&D, l'accroissement de la part de marché (Pettigrew et Whipp, 1991). Cette approche permet d'être informée sur les choix stratégiques du partenariat. Selon Spencer, Joiner et Salmon (2009), les mesures financières sont un moyen efficace pour que les partenaires atteignent leurs objectifs et prévoient leurs voies futures de développement.

Seulement, certains auteurs soulignent les limites de ce type de mesure. En effet, Abdel-Maksound et al. (2008) trouvent que le recours à des mesures de type comptable ne reflète pas l'efficacité et la compétitivité de la firme. Il s'agit de mesures de nature historique qui sont utiles pour des « autopsies » mais ne renseignent pas sur la méthode de gestion (Boualem et Taghzouti, 2009). Dans la même lancée, Ratnatunga et Montali (2008) démontrent que les critères d'ordre financier sont « inadéquats » pour rendre compte de la performance d'une organisation sachant que la rentabilité (e.g. la réputation) est jugée à long terme. Jusoh et al. (2008) soulignent que la création de valeur ne peut pas être dévoilée à travers les mesures financières. Une autre critique peut être adressée à la viabilité des critères boursiers. En effet, tous ces critères ne prennent pas en considération le « risque », qui constitue une dimension importante de la performance (Jemison, 1987 ; Geringer et Hebert, 1991).

2. Les mesures subjectives :

Ainsi, la performance de la *joint-venture* ne s'apprécie pas uniquement en terme de rentabilité financière ou en terme de survie. Les mesures subjectives regroupent la satisfaction globale, l'apprentissage et la réalisation des objectifs stratégiques.

-La satisfaction globale : Cet indicateur fait référence aux évaluations de la performance à partir de l'appréciation des dirigeants de la coopération. Elle est basée sur une approche perceptuelle d'ordre qualitatif. Nombreuses recherches ont utilisé ce critère (Dess et Robinson, 1994 ; Glaister et Buckley, 1998 ; Boateng et Glaister, 2002 ; Li et Luo et Park, 2004 ; Hambrick, 2005 ; Nakos et Brouthers, 2008). Cependant, les partenaires, local et étranger, peuvent percevoir ce critère d'une manière différente. Ainsi, le degré de satisfaction varie selon la personne interrogée et selon les intentions stratégiques des partenaires. Ren et al. (2009) suggèrent d'interroger toutes les personnes impliquées dans l'entité commune à savoir les managers de l'alliance et les dirigeants des firmes partenaires. Fey et Beamish (2001) ont utilisé un unique item lié à la satisfaction pour mesurer la performance de la JV. Ils ont questionné les dirigeants de l'entité commune et les dirigeants respectifs des firmes partenaires. D'autres chercheurs (Lane et Salk et Lyes, 2001 ; Dhanaraj et al., 2004) ont suivi la même méthodologie.

-L'apprentissage : Au niveau des alliances stratégiques, l'apprentissage est la capacité d'intégrer des connaissances externes en transformant ses routines et ses processus organisationnels (Jaouen, 2006). En quelque sorte, la mise en place d'une alliance se justifie par la reconnaissance d'une compétence ou d'une ressource utile détenue par le futur partenaire (Ingham, 1991 ; Inkpen, 1998). Ainsi, le transfert de connaissance, de compétence et de savoir-faire entre les firmes, est fondamental pour la réussite de la JV (Lane et al., 2001). Selon Zollo et al. (2002), il s'agit d'un résultat organisationnel important. Il a été démontré que les alliances complémentaires renforcent les opportunités d'apprentissage, étant donnée que les ressources apportées sont différentes (Dussauge, Garette et Mitchell, 2000, 2002). Toutefois, les JV de type *Cheval de Troie* s'engagent dans une course à l'apprentissage dans le but de s'emparer le plus rapidement de certaines compétences de leur partenaire, de manière à rompre prématurément la relation (Doz et Hamel, 1998). A ce propos, Hamel (1991) déclare : « *The goal is to steal the knowledge of the partner and the winning strategies are to stay opaque while finding a way to internalize the partner's know-how.* » Dans ce cas, cet indicateur peut se révéler ne pas être significatif.

Selon Hennart (1988), l'objectif ultime d'une alliance n'est pas le transfert de connaissances entre partenaires, mais d'éviter de réapprendre ce qu'elles connaissent déjà : « *not to have to learn what they know* ».

-La réalisation des objectifs de l'un ou de l'ensemble des partenaires :

Les firmes mettent en place des JVI pour atteindre des objectifs stratégiques. Dans ce cas, l'utilisation de critères tels que la survie ou la performance globale de la JVI peuvent être non significatifs et ne peuvent pas mesurer le succès de l'opération. Ainsi, la réalisation des objectifs est un indicateur jugé efficace pour évaluer la performance dans le champ des alliances stratégiques (Fryxell, Dooley et Vryza, 2002 ; Robson, Katsikeas et Bello, 2008). Néanmoins, les objectifs des firmes partenaires peuvent s'écarter avec le temps. A titre d'exemple, une firme américaine a mis en place une JV en Chine, avec un partenaire local. La coentreprise a été rachetée par la suite par un conglomérat britannique qui considérait que ce partenariat n'était pas stratégique. Les objectifs du nouvel acquéreur sont divergents de ceux du précédent partenaire (Gray, 1996). Pour dépasser cette limite, les chercheurs ont essayé de combiner les évaluations des managers des firmes partenaires avec ceux de la *joint-venture* (Gong *et al.*, 2005, 2007 ; Luo, 2008 ; Zollo, Reuer et Singh, 2002). De leur côté, Krishnan *et al.* (2006) ont développé un critère subjectif en intégrant la satisfaction globale et la réussite des objectifs spécifiques de chacun des partenaires.

De plus en plus de recherches combinent les deux types de critères (Harrigan, 1998 ; Dhanaraj, Lyes, Steensma et Tihanyi, 2004 ; Luo, 2001) afin de pallier les limites inhérentes à l'utilisation d'un seul critère de mesure. D'après une revue de littérature empirique sur le succès des joint-ventures, Blanchot et Mayrhofer (1998) constatent que 48% des études adoptent des mesures objectives de la performance ; 48% des mesures subjectives ; et seulement 4% combinent les deux types de mesure. Certaines études empiriques ont établi une corrélation positive entre ces variables et la performance.

Geringer *et al.* (1991) trouvent, dans leur recherche une corrélation significative entre des mesures subjectives de la performance et d'autres indicateurs objectifs (la survie ou non de la JVI, le changement ou non de la répartition du capital, et le nombre d'années entre l'annonce de la formation de la JV et sa dissolution). Choi et Beamish (2004) ont montré qu'il y a une forte corrélation entre l'évaluation de la satisfaction et les rendements du capital investi et sur les ventes. Selon une étude menée par Glaister et Buckley (1998), la survie est le seul indicateur significativement corrélé aux autres mesures subjectives de la performance.

Récemment, Arino (2003) a proposé un modèle théorique (*cf.* figure 3) de la performance des alliances stratégiques en intégrant des mesures objectives et des mesures subjectives. Ce

construit a été testé auprès de 34 alliances stratégiques et 45 alliances contractuelles basées en Espagne entre 1986 et 1992. Selon l’auteur, il existe deux types de performance :

- La performance mesurée par l’atteinte d’objectifs des partenaires appelée la performance *issue* et,
- La performance *processus* évaluée à partir des interactions entre les parents et l’extension de la relation entre eux.

Ainsi, Arino (2003 : 68) définit la performance des AS : “[...] *to the degree of accomplishment of the partners goals, be these common or private, initial or emergent (outcome performance) and, the extent to which their pattern of interactions is acceptable to the partners (process performance).*” Les résultats de cette recherche mettent en avant le nombre et l’importance des objectifs atteints, l’effet des transferts nets, le poids des mesures opérationnelles et la satisfaction des parents par rapport à la relation globale.

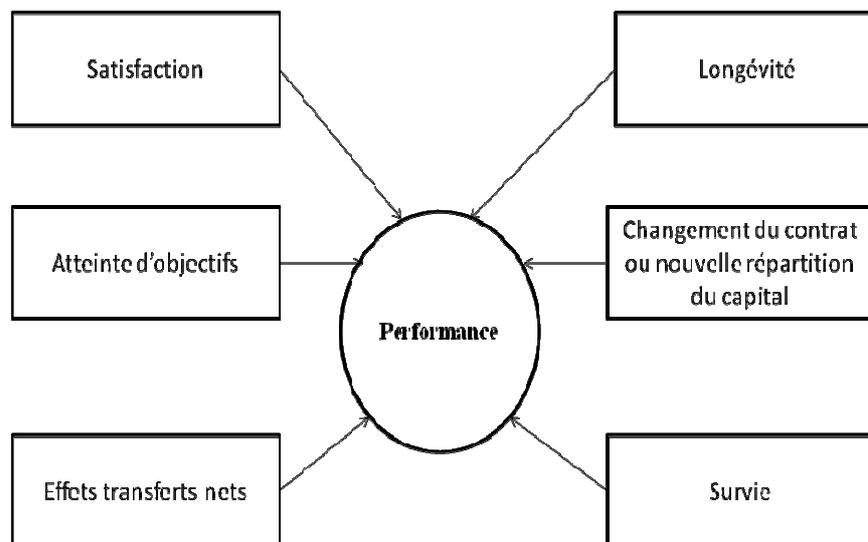


Figure 3 : Modèle de mesure de la performance des AS (Arino, 2003 : 70)

Le tableau ci-dessous regroupe les principaux critères de mesure de la performance dans les *joint-ventures* internationales ainsi que les variables utilisées. Pour l’élaborer, nous nous sommes principalement basées sur les travaux de Blanchot et Mayrhofer (1997) et de Ren et al. (2009). Il permet également de mettre en évidence, les critiques adressées à l’usage de ces mesures.

Tableau 2 : Principaux critères de mesure de la performance dans les *joint-ventures* internationales : revue de la littérature

Type de mesure	Mesures de performance	Variables	Etudes	Critiques
Mesures objectives	Survie	Longévité Terminaison	Franko (1971), Dhanaraj et Beamish (2004), Llanaez et Garcia-Canal (2006), Gaur et Lu (2007), Kumar (2005), Makino, Chan, Isobe et Beamish (2007), Meschi et Riccio (2008), Steensma et Lyes (2000), Meschi (2006), Lowen et Pope (2008)	Par essence, une JVI n'est pas faite pour durer au-delà d'un certain laps de temps (Garette et Blanc, 1993). Les objectifs peuvent être rapidement atteints et l'accord écourté.
	Critères d'ordre financier et comptable, boursier et stratégique	PIMS, ROI, ROS, part de marché, cours boursier, taux de profit	Bertrand et Meschi (2006), Choi et Beamish (2004), Dhanaraj, Lyes, Steensma et Tihanyi (2004), J.W. Lu et Xu (2006), Luo (2001, 2005, 2007, 2008), Zhang, Li, Hitt et Cui (2007)	Ces critères sont intéressants dans la mesure où ils permettent de rendre compte de l'état de l'entreprise à un moment. Mais ils restent tout de même peu utiles concernant la manière de la diriger. De plus, ces indicateurs ne prennent pas en considération le facteur « risque ».
Mesures subjectives	Satisfaction globale	Perception de la performance par les managers sur le plan financier, satisfaction des partenaires de l'alliance, satisfaction à l'égard du réseau	Aliouat et Taghzouti (2009), Dess et Robinson (1994), Glaister et Buckley (1998), Dumoulin et Uhlig (2000)	Il est difficile de comparer la performance des entreprises au travers de ce critère. Les acteurs définissent leur degré de satisfaction en fonction de leurs attentes initiales, qui forcément varient d'une entreprise à une autre. La satisfaction prend en considération le point de vue de certains managers de la firme.
	Apprentissage	Transfert et accès aux connaissances	Tran et Kalika (2006), Lane et al. (2001), Zollo et al. (2002), Hennart et Zeng (2005), Ingham, (1991), Irland et Hitt (2002)	L'apprentissage est une mesure perceptuelle. Par conséquent, elle diffère d'un partenaire à un autre.
	Atteinte d'objectifs	Degré d'atteinte des objectifs des partenaires	Boeteng et Glaister (2002), Demirbag et Mirza (2000), Dhanaraj et al. (2004), Shenkar, Luo et Nyaw (2005, 2007), Luo et Park (2004), Zhang et Li (2001)	Les objectifs des partenaires peuvent s'écarter avec le temps

Source : Adapté de Ren et al. (2009 : 5)

Discussion et conclusion :

Les recherches sur la performance des alliances stratégiques foisonnent (Reus et al., 2004 ; Rahman, 2006). En dépit du nombre important d'investigations sur le sujet, la conceptualisation et la mesure de la performance de la *joint-venture* (Park et Ungson, 1997) restent difficiles à cause d'une littérature diverse et fragmentée (Das et Teng, 2003). Comme nous l'avons souligné, « *le concept de performance pour les alliances est spécifique et multifacettes* » (Blanchot, 2006 : 36).

Par ce travail, nous ne prétendons pas apporter de panacée pour les chercheurs en *Management International* travaillant sur le sujet de la performance des AS. Nous avons voulu dresser un état de l'art sur les différents indicateurs pour mesurer ce concept en mettant en avant les limites et les critiques pour chacun de ces critères. Nous constatons qu'il n'y a pas une seule et unique perspective d'analyse de la performance. Toutefois, les résultats s'accordent pour affirmer que l'utilisation d'un seul critère peut remettre en cause la réalité du constat d'échec ou de succès d'une relation coopérative (Meschi, 2003).

Pour prolonger ce travail, il serait intéressant de se pencher sur les déterminants-facteurs d'influence (e.g. le contrôle, l'effet de la Distance, la confiance) de la performance afin de présenter un cadre conceptuel global à la manière de Ren et *al.* (2009). Enfin, plusieurs théories ont été avancées afin d'expliquer la performance de ces formes organisationnelles de plus en plus répandues : (1) la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985 ; Hennart, 1988 ; Bertrand et Meschi, 2006), (2) la théorie de l'économie industrielle (Mitchell, Dussauge et Garette, 2002 ; Guillotreau et LeRoy, 2002) ; (3) l'approche par les ressources (Tsang, 1999 ; Das et Teng, 2000), (4) la théorie de l'apprentissage organisationnel, (5) les approches par les réseaux (Meshi, 2006 ; Gulati, 1999). Ces théories pourraient apporter un cadre d'analyse de la performance dans les JVI.

Bibliographie :

- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance, *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
- Boualem A, Taghzouti A. 2009. Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances, XVIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 3-5 juin, Grenoble, France.
- Agarwal, S., Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalisation Factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27.
- Arino A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79.
- Beamish P.W., & Delios A. (1997). Incidence and propensity of alliance formation. In P. W. Beamish, & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: Asian Pacific Perspectives*, 91-114.
- Beamish P.W. (1984). *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario. London Ontario.
- Beamish P. W. (1985). The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 20, 13-19.
- Beamish P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 27, 23-37.
- Beamish P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. London, Routledge.
- Becheikh N., Su Z., (2001). L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : Etat de l'art et perspectives. *X^{ème} Conférence de l'AIMS*. Université Laval-Québec. Juin.
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T. Stringer, C. (2008). Emerging themes in management control: A review of recent literature, *British Accounting Review*, 41, 2-20.
- Bertrand P., Meschi P.-X. (2006). Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Asie : Valorisation boursière et application de la théorie des coûts de transaction. *Management International*, 10(2), 1-15.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performance : un essai de synthèse Cahier de recherche N°2006.1 22. Université Paris-Dauphine
- Blanchot F., Mayrhofer U. (1998). Empirical Literature on JV Success: a Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, Cahiers de recherche du CESAG, Université Robert Schuman, Strasbourg.
- Blodgett, L.L. (1992). Factors in the instability of international joint ventures : An even history analysis. *Strategic Management Journal*, 13, 475-481.
- Brulhart, F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *M@n@gement*, 8(4), 167-191.
- Buchel, B. & Thuy, L.X. (2001). Measures of joint venture performance from multiple perspectives: An evaluation by local and foreign managers in Vietnam, *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 101-111.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*, MIT, Press Cambridge.
- Chandler, G.N. et S.H. Hanks (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 5, p. 391-408.
- Cheriet, F. et Dikmen, L. (2008). Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse. *Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, Nice.
- Cheriet, F. (2009), L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, Université de Montpellier 1, 10 juillet 2009.

- Child, J., Faulkner, D. and Tallman, P.B (2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press, 215-247.
- Choi C., Beamish P.W. (2004). Split Management Control and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 201-215.
- Dhanaraj, C., et Beamish, P.W. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint venture. *Strategic Management Journal*, 25, 295-305.
- Das, T.K & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dedeoglu, B., & Türkmen, F. (2006). *L'Europe-puissance et la Turquie*. Paris : L'Harmattan.
- Demirbağ, M., Mirza H., & Weir, D.T.H. (1995). The dynamics of manufacturing joint ventures in Turkey and the role of industrial groups, *Management International Review*, 35, 35-51.
- Demirbağ M., Mirza H. (2000). Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey. *International Business Review*, 09, 1- 35.
- Dhanaraj C, Beamish PW. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures *Strategic Management Journal* 25(3): 295-305.
- Duan J., Juma N. (2007). Inter-partner credible threat and the survival of U.S.-China joint ventures. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 91-104.
- Duan, J. and Chuanmin, S. (2007). Ownership, control, and performance of U.S.-China joint ventures: A longitudinal study. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 12(1), 24-35.
- Doz, Y. et Hamel, G. (1998). L'avantage des alliances, Logiques de création de valeur. DUNOD, 312 p.
- Erden, D. (1997). Stability and satisfaction in cooperative FDI: Partnerships in Turkey. In *Cooperative Strategies: European Perspectives*, (eds) P.W Beamish and J.P. Killing, 103-127. The New Lexington Press, San Francisco.
- Franko L.G. (1971). Joint venture divorce in the multinational company. *Columbia Journal of World Business*, 6(3), 13-22.
- Gatignon, H., Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (2), 305-336.
- Gaur, A.S. & Lu, J.W. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries : Impacts of institutional distance and experience, *Journal of Management*, 33: 84-110.
- Geringer, J. M. (1986), *Criteria for selecting partners for joint ventures in industrialized market economies*, Ph.D. dissertation, University of Washington, Seattle.
- Geringer J. M., Hebert L. (1989). Control and performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- Geringer J.M., Hebert L. (1991). Measuring performance of international joint venture. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Goold M., Campbell A. (1987). *Strategies and Styles : the Role of the Center in Diversified Corporations*, Basic Blackwell.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y. & Nyaw, K. (2005) Human resources and international joint venture performance: a system perspective, *Journal of International Business Studies*, 36, 505-518.
- Gulati R., Khanna T., Nohria N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances, *Sloan Management Review*, Spring 35, 61-69.
- Harrigan K.R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington.
- Hearsh, L., Styles, C. (2005). A dyadic study of international venture relationships between Australian and Malaysian firms. Working paper, School of Marketing University of New South Wales.
- Hébert, L. (1994). *Control and performance in international joint ventures*. Unpublished doctoral dissertation. University Western Ontario.
- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint-ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hennart, J.F. (1991). The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries In The United States. *Management Science*, 37, 483-497.

- Hennart, J. F., D. J. Kim et M. Zeng (1998). The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in US Manufacturing Affiliates, *Organization Science*, 9(3), 382-395.
- Inkpen A.C., Li K.Q. (1999). Joint venture formation: planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, 27(4), 33-47.
- Kaufmann J., O'Neill H., York A. (2006). The Impact of Structural Prescriptions on Joint Venture Survival. *Mid-American Journal of Business*, 21(2), 43-60.
- Killing J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures : reciprocity and competitive rivalry, *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kogut, B. (1991). Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Krishnan, R., Martin, X., and Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49, 894-917.
- Larimo, J. & Nguyen, H.L. (2008). Governing for Success: The Host Country Uncertainty and the Design of Foreign Parent Control in International Joint Ventures. Published in "Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances" (eds) George Hendrikse, Mika Tuunanen, Josef Windsperger and Gerard Cliquet. Physica-Verlag (Springer) Publishers.
- Lavastre, O. (2001). Les coûts de transaction et Oliver E. Williamson : retour sur les fondements, *X^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, 13-14 et 15 juin, 25 pages.
- Lecraw, D.J. (1984). Bargaining power, ownership, and profitability of transactional corporation in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 27-43.
- Leung, W.F. (1997). The duration of international joint venture and foreign wholly-subidiaries, *Applied Economics*, 29, 1255-1269.
- Lowen A, Pope J. 2008. Survival Analysis of International Joint Venture Relationships. *The Journal of Business and Economic Studies* 14(1): 62-74
- Lu, J. et Hebert, L. (1999). Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaise, *Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*.
- Lu, J. W., Hebert L. (2005). Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach. *Journal of Business research*, 58, 736-745.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of international business studies*, 32(1), 41-58.
- Lu, Y. & Xu, D. (2006). Growth and survival of international joint venture relationships: An external-internal legitimacy perspective, *Journal of Management*, 32: 426-448.
- Lyles, M.A. & Salk J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-905.
- Makino, S. & Beamish, P.W. (1998). Performance and survival with joint ventures with non conventional ownership structures, *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797-818.
- Merchant, H. (2000). Configurations of international joint ventures », *Management International Review*, 40(2), 107-140.
- Meschi P-X. (2006). Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue française de Gestion* 32(164), 33-55
- Meschi, P.-X. (2007). Firmes étrangères et corruption d'Etat dans les pays émergents : Analyse transactionnelle de la survie de la participation des partenaires européens dans les coentreprises internationales entre 1996 et 2006, *16^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, Canada.
- Meschi, P.-X. & Riccio, E. (2008). Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil, *International Business Review*, à paraître.

- Meschi, P-X (2009) : « Les alliances entre grandes entreprises : le cas des *Joint ventures* », dans Meier O. (éd.), *Stratégies de croissance, Fusions-acquisition, alliances stratégiques, développement interne*, Edition DUNOD, pp.109-125.
- Mjoen, H. (1993). *Core competencies, equity, control, and performance: An integrated approach*. Unpublished Ph D dissertation, David Eccles School of Business, the University of Utah, Salt Lake City.
- Mjoen H., Tallman S. (1997). Control and performance of international joint ventures. *Organization Science*, 08(3),257-274.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1990). Rationability, learning and equilibrium in games with strategic complementarities, *Econometrica*, 58(6), 1255-1277.
- Nguyen, H. L. (2009), Foreign Parent Control and International Joint Venture Performance : Evidence of Finnish Multinational Firms, University of Vaasa, Finlande
- Nguyen, H. L., Jorma, L. (2009). Determinants of International Joint Ventures Performance, *35th Annual Conference of The European International Business Academy* in Valencia, Spain.
- Ohmae, K (1989), Managing in a Borderless World, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 152-161.
- Onis Z. (1992). Liberalization, transnational corporations and foreign direct investment in Turkey: The experience of the 1980s. In *The Recent Industrialization Experience of Turkey in a Global Context* ed. F. Senses, 91-109. Greenwood Press, Connecticut.
- Onis, Z. (1995). The international context, income distribution and state power in late industrialization : Turkey and South Korea in comparative perspective, *New perspective on Turkey*, 13.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25,129-141.
- Ouedraogo, A. (2003). Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, 321 p. HEC Montréal.
- Park, S. H., Russo, M. V. (1996), When Competition Eclipses Cooperation : an Event History Analysis of Joint Venture Failure, *Management Science*, 42(6),875-890.
- Park S.H., Ungson G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Park S.H., Ungson G.R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Parkhe A., (1993). Strategic Alliance Structuring: A game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 794-829.
- Pearce, R. (1997). *Toward understanding the performance and survival of equity joint ventures: A bargaining and influence perspective within a transaction costs framework*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, Columbia.
- Perrow, C. (1977). The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize, *Organizational Dynamics*, 3-14.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of Nations*, Free Press.
- Ren, H., Gray, B. and Kim K. (2009). Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?, *Journal of Management*, 35(3), 805-832.
- Reus T., Ritchie W. (2004), Interpartner, parent and environmental factors influencing the operation of International joint ventures : 15 years of research, *Management International Review*, 44(4), 369-395.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd edition). Oxford: Blackwell.
- Robson, M.J., Leonidou, L.C. and Katsikeas, C.S., (2002), "Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions," *Management International Review*, Vol. 42, No. 4, pp.385-418
- Schaan, J. (1983). Parent control and joint venture success: the case of Mexico, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario.

- Schaan, J. (1987). International Joint venture success measurement: Mexican evidence. Paper presented at *European Business Association Conference*, Antwerp, Belgium.
- Schaan, J.L., and Beamish, P. W. (1988). Joint venture general managers in LDCs'. In Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books, 279-99.
- Selekler-Gökşen N.N., Uysal-Tezölmez S.H. (2007). Control and Performance in International Joint venture in Turkey. *European Management Journal*, 25(5),384-394.
- Shenkar O, Zeira Y. (1987). Human Resource Management in International Joint Ventures: Direction for Research. *Academy of Management Review*, July, 546-557.
- Sitkin, S. On the positive effect of legalization on trust, *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, 185-217.
- Stopford J. Wells L., (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, NY.
- Taco, H.R., Williamson, J.R. (2004). Inter-partner, parent and environmental factors influencing the operation of international joint ventures: 15 years of research. *Management International Review*, 44(4), 369-395.
- Tinlot G, Mothe C. (2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault. *Management International* 10(1): 31-53
- Tomlinson, J.W.C. (1970). *The joint venture process in international Business : India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Tsang, E.W. (2000). Transaction cost and Resource-Based explanations of joint-venture: A comparison and synthesis, *Organization studies*, 21(1), 215-242.
- Venkatraman, N. et Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Performance in Strategy Research : An examination of method Congruence, *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- West, M. W. (1959). Thinking ahead: The jointly owned subsidiary. *Harvard Business Review*, July-August: 31-32.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1999), "Strategy Research : Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Yan A., Gray B., (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yan A., Gray B., (1995). Re-conceptualizing the determinants and measurement of joint-venture performance. *Advances in global High-Technology Management*, 5(B), 87-113.
- Yan A., Gray B., (2001). Negotiating control and achieving performance in international joint venture: A conceptual model. *Journal of International Management*, 7, 295-315.
- Yan Y., Child J. (2004). Effects of investors' resource commitments on information reporting systems: control perspectives on international joint ventures, [Journal of Business Research](#), 57, 361-371.