

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

**Ulrike Mayrhofer**

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2007/4 (N° 14), PAGES 81 À 99

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE EDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.014.0081

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-81.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Editions.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

par Ulrike Mayrhofer

## Résumé

Les rapprochements d'entreprises constituent un champ d'investigation privilégié de la littérature de management stratégique. Cet article vise à mettre en perspective les contributions et limites des principaux courants théoriques utilisés : l'économie des coûts de transaction, la théorie évolutionniste, l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources. L'objectif est de contribuer à une meilleure compréhension des liaisons inter-firmes.

## Abstract

Interfirm linkages have become an important field of research in strategic management. This article aims to compare the contributions and limits of four theoretical frameworks : transaction cost economics, evolutionary theory, industrial economics, and the resource dependence model. The objective is to contribute to a better understanding of interfirm linkages.

Depuis une vingtaine d'années, les rapprochements d'entreprises (alliances coopératives, fusions-acquisitions) connaissent un développement soutenu à l'échelle mondiale. Le processus de mondialisation et la construction d'espaces économiques intégrés ont fortement accentué le mouvement (Mayrhofer, 2005 ; Mertens-Santamaria, 1997). De nombreuses entreprises gèrent désormais des portefeuilles de rapprochements, qui se composent d'une grande variété de liaisons inter-firmes et qui associent des acteurs localisés dans différents pays. La conduite des rapprochements est devenue un nouveau métier, désigné sous le terme de « bâtisseur d'alliances » (Guth, 1998). Les rapprochements constituent une importante source d'avantage concurrentiel et contribuent pour une part grandissante à la performance globale des firmes (Noteboom, 1999). Les enjeux liés à cette forme de développement sont considérables. De nouvelles configurations d'acteurs apparaissent et modifient en profondeur les structures de fonctionnement socio-économiques. À des firmes aux contours précis, ayant une forte autonomie décisionnelle, se substituent des formes d'organisation interconnectées et imprécises (Urban, 1998). Les opérations de rapprochement remettent en cause les modes de fonctionnement « traditionnels » des entreprises et induisent de nouvelles exigences de gestion.

Les rapprochements peuvent être définis comme des accords à caractère stratégique noués entre au moins deux firmes indépendantes qui choisissent de mettre en commun tout ou partie de leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.) (Mayrhofer, 2002 ; Yoshino et Rangan, 1995). Ils couvrent à la fois les alliances coopératives et les fusions-acquisitions. Les alliances coopératives peuvent prendre la forme d'un accord contractuel, d'une participation financière minoritaire ou d'une société commune. Dans ce type de rapprochement, les partenaires partagent les coûts et les risques associés à l'opération envisagée tout en conservant leur indépendance (Doz et Hamel, 2000 ; Tayeb 2001). Les fusions-acquisitions conduisent à l'intégration des entités concernées et entraînent la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs impliqués. Dans une fusion, les entreprises réunissent leur patrimoine pour former une nouvelle société ; dans une acquisition, une entreprise prend le contrôle d'une autre entité qu'elle intègre en son sein (Buckley et Ghauri, 2002 ; Sudarsanam 1995).

De par leurs spécificités, les rapprochements soulèvent de nombreuses interrogations, tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Depuis la parution de l'article de Borys et Jemison (1989, p. 235) qui considéraient les liaisons inter-firmes comme des « *orphelins théoriques* », de nombreux auteurs ont tenté d'enrichir la compréhension de ces formes organisationnelles. À travers la mise en perspective de différentes contributions, cet article vise à améliorer la connaissance des rapprochements d'entreprises et à faciliter leur réalisation. L'auteur examine quatre courants théoriques qui sont fréquemment mobilisés pour expliquer le recours des entreprises aux rapprochements : l'économie des coûts de transaction, la théorie évolutionniste, l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources. La première partie de l'article sera consacrée à l'analyse de l'économie des coûts de transaction et de la théorie évolutionniste, qui appréhendent les rapprochements dans une perspective de gestion de la firme (théories centrées sur la firme). Dans la seconde partie, l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources, qui considèrent les rapprochements comme des outils de gestion de l'environnement des firmes (théories centrées sur les relations de la firme à son environnement), seront étudiés.

## 1. Les modèles théoriques centrés sur la firme

L'économie des coûts de transaction et la théorie évolutionniste appartiennent au champ de la théorie de la firme. La vision adoptée n'est cependant pas identique : le modèle transactionnel considère la firme comme un noeud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange, tandis que le modèle évolutionniste conçoit la firme comme un pôle de compétences et se focalise sur la notion d'apprentissage.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

---

## 1.1 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction, qui s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste, s'attache à expliquer l'existence de différentes formes organisationnelles (ou structures de gouvernance) par la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production. Les coûts de transaction désignent le prix du face à face entre deux agents économiques qui spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier. Ils intègrent les ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre (Joffre, 1999).

Dans un article sur la nature de la firme, Coase (1937) postule que le marché et la firme constituent deux modes alternatifs de coordination des activités économiques. L'émergence de la firme est expliquée par les coûts de transaction qu'elle permet d'économiser par rapport à une organisation de la production par le marché. Coase (1937) montre que l'internalisation des transactions permet d'éviter les coûts engendrés par un recours au marché et donc au mécanisme des prix, mais qu'elle entraîne aussi des coûts d'organisation interne susceptibles d'augmenter avec la taille de la firme. Le choix entre coordination marchande et coordination interne dépend du coût d'une transaction supplémentaire par le marché et du coût d'organisation interne de la même transaction. Une firme atteint une taille optimale dès lors que « *les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise* » (Coase, 1987, p. 145).

Les idées avancées par Coase sont reprises par Williamson qui spécifie les facteurs explicatifs des coûts de transaction. Le corpus théorique développé par Williamson (1975, 1985) est fondé sur deux hypothèses de comportement des agents économiques : (1) le principe de rationalité limitée et (2) l'opportunisme. Le concept de rationalité limitée - emprunté à H. Simon - désigne les limites des capacités et des connaissances des individus dans un environnement incertain et complexe. La rationalité limitée des agents a pour conséquence l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs. Les informations dont disposent les agents sont dès lors asymétriques. L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à des comportements opportunistes. Le risque d'opportunisme s'accroît dès lors que le nombre de participants au marché est faible et limite leur substituabilité. Les comportements opportunistes des acteurs peuvent se manifester à travers trois formes : l'aléa moral qui résulte d'une action menée par un agent décentralisé qui est ignorée par l'opérateur central, la sélection adverse qui découle d'une information cachée et donc d'une méconnaissance de la part d'une des parties et le *hold-up* qui désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les partenaires (Joffre, 1999).

La nature des transactions est appréhendée à partir de trois dimensions : (1) la spécificité des actifs, (2) l'incertitude et (3) la fréquence. Des actifs sont considérés comme spécifiques quand les investissements durables effectués pour supporter des transactions particulières ont une valeur inférieure dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus. L'incertitude est imputable aux actions opportunistes des agents (incertitude comportementale) et aux perturbations dans l'environnement (incertitude environnementale). La fréquence des relations contractuelles peut être unique, occasionnelle ou récurrente. La typologie des structures de gouvernance proposée par Williamson (1979, 1985) est fondée sur une distinction - empruntée à Macneil - entre trois types de contrats : (1) le contrat classique, (2) le contrat néo-classique et (3) le contrat personnalisé. Parfaitement délimité, le contrat classique prévoit toutes les éventualités et ne prend pas en compte l'identité des parties. Il s'applique à des transactions ponctuelles. Le contrat néo-classique régit des relations à long terme soumises à une forte incertitude. L'ensemble des événements ne peut être prévu à l'avance et il convient de recourir à l'arbitrage d'un tiers. Enfin, le contrat personnalisé s'impose lorsque les relations sont à la fois durables et complexes. L'identité des parties est importante et les rapports sont réglés, outre par le contrat initial (s'il existe), par des normes qui se construisent progressivement.

Williamson (1979, 1985) distingue quatre formes de gouvernance : (1) la structure de marché, (2) la structure trilatérale, (3) la structure bilatérale et (4) la structure unifiée. Comme en l'absence d'incertitude, le marché reste la forme d'organisation la plus efficiente, Williamson émet l'hypothèse d'un degré moyen d'incertitude. Dans le cas où les investissements sont non-spécifiques, le marché demeure la structure organisationnelle la plus avantageuse. C'est la présence d'actifs spécifiques qui oblige les acteurs à adopter d'autres structures de gouvernance. Lorsque la spécificité des actifs se combine à une faible fréquence des transactions, une structure trilatérale (avec arbitrage d'un tiers) est suffisante. Une structure bilatérale ou unifiée ne se justifie que lorsque la fréquence des transactions devient élevée. Si, dans ce cas, les investissements sont moyennement spécifiques, les parties opteront pour une structure bilatérale et conserveront leur autonomie. En revanche, si les investissements sont idiosyncrasiques, il convient de choisir une structure unifiée (internalisation). Dans ce dernier cas, l'entreprise peut soit prendre le contrôle d'une firme avec laquelle elle réalisait la transaction soit créer en son sein une nouvelle division chargée de réaliser le bien. La figure 1 illustre le lien entre la nature des transactions et le choix des différentes structures de gouvernance.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

**Figure 1 : Types de transactions et formes contractuelles**

		Caractéristiques de l'environnement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Gouvernance du marché	Gouvernance trilatérale Contrat néoclassique	
	Récurrente	(Contrat Classique)	Gouvernance bilatérale	Gouvernance unifiée
			(Contrat personnalisé)	

Source: Williamson, 1979, p. 253 ; Williamson, 1985, p. 79.

Suite aux critiques formulées par d'autres auteurs concernant la place insuffisante attribuée aux formes hybrides, Williamson (1991, 1994, 1996) distingue désormais explicitement trois formes d'organisation économique (ou structures de gouvernance) : (1) le marché, (2) les modes hybrides et (3) la hiérarchie. Si le marché et la hiérarchie constituent deux formes opposées et si les modes hybrides occupent une place intermédiaire, il convient de remarquer que les arrangements institutionnels peuvent évoluer dans le temps. Ainsi, les acteurs peuvent bénéficier d'économies de coûts de transaction en alignant les structures de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs. Williamson (1991) préconise de maintenir, dans un premier temps, des relations marchandes. Lorsque la spécificité des actifs s'accroît, les coûts associés à cette structure de gouvernance augmentent et il convient dès lors de passer à des modes hybrides. Au fur et à mesure que le degré de spécificité des actifs s'élève, les « coûts de gouvernance » deviennent à nouveau plus importants et il est préférable de procéder à une intégration. Selon le degré de spécificité des actifs, l'entreprise peut faire évoluer la structure de gouvernance dans un sens ou dans un autre.

Le modèle transactionnel permet d'expliquer l'existence de différentes formes d'organisation par le principe d'efficacité : le choix d'une forme s'effectue en fonction des coûts de transaction et des coûts de production. Les relations nouées à travers le marché ont un caractère purement ponctuel et ne peuvent être considérées comme des opérations de rapprochement. À l'inverse, les modes hybrides désignent des relations coopératives qui s'inscrivent dans la durée et constituent donc des rapprochements. Les relations hiérarchiques, quant à elles, peuvent se réaliser soit à travers la prise de contrôle d'une entité existante (acquisition) soit à travers la création ex nihilo d'une activité. Le cadre théorique proposé montre que les rapprochements constituent une alternative à des relations marchandes et à un développement interne des activités. Le recours à des relations hybrides et hiérarchiques ne se justifie que lorsque l'incertitude et

des transactions fréquentes se combinent à des actifs spécifiques. Si les actifs sont moyennement spécifiques, le choix portera sur des modes hybrides, si les actifs sont idiosyncrasiques, l'entreprise choisira des modes hiérarchiques.

Les explications avancées peuvent aider les entreprises à optimiser la gestion de leurs relations d'échange, notamment de celles qui s'inscrivent dans une optique d'intégration verticale. Par exemple, les constructeurs automobiles utilisent les trois formes d'organisation mises en avant par Williamson (1991, 1994, 1996), notamment dans le but de minimiser les coûts de production et les coûts de transaction. Lorsque les transactions sont peu fréquentes et/ou lorsque les actifs concernés sont non-spécifiques, ils ont généralement recours à des relations marchandes (accords de sous-traitance). Lorsque les transactions sont fréquentes et les actifs moyennement spécifiques, ils ont tendance à privilégier des relations coopératives avec leurs fournisseurs (modes hybrides, accords de co-traitance). Enfin, lorsque les transactions deviennent fréquentes et les actifs très spécifiques (ou idiosyncrasiques), ils préfèrent souvent internaliser l'activité concernée.

La théorie des coûts de transaction fournit des interprétations puissantes concernant le choix des alliances coopératives (modes hybrides) par rapport à des relations marchandes et des relations hiérarchiques (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988). Elle permet aussi de répartir les différentes formes de rapprochement en deux catégories principales : les modes hybrides (alliances coopératives) et les modes hiérarchiques (fusions-acquisitions) (Mayrhofer, 2004). Toutefois, l'approche transactionnelle ne permet pas d'expliquer le choix entre un développement interne et une fusion-acquisition. Il convient également de remarquer que l'argumentation est focalisée sur les relations d'échange et plus particulièrement sur l'intégration verticale qui ne représente qu'une des voies de développement que peuvent emprunter les rapprochements. Par ailleurs, l'hypothèse de comportements systématiquement opportunistes s'oppose au concept de confiance qui joue un rôle fondamental dans la gestion des rapprochements (Brulhart, 2003 ; Coriat et Weinstein, 1995 ; Joffre, 1999).

Fondé sur une vision contractuelle de la firme, le modèle transactionnel permet d'expliquer les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts. Or, tous les accords inter-firmes ne sont pas fondés sur une logique de coûts. Egalement centrée sur la firme, la théorie évolutionniste fournit une explication alternative à l'existence des rapprochements d'entreprises. Les théoriciens de ce courant mettent l'accent sur les relations de production plutôt que sur les relations d'échange (Dosi et al., 1990).

## 1.2 La théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste conçoit la firme comme un lieu d'apprentissage et de

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

routines (Nelson et Winter, 1982). Elle considère que les firmes sont dotées de capacités d'apprentissage (Dosi et Marengo, 1994 ; Dosi et al., 1990 ; Nelson et Winter, 1982). L'apprentissage possède cinq caractéristiques fondamentales : (1) il est cumulatif, (2) l'apprentissage global implique davantage de compétences organisationnelles que de compétences individuelles, (3) la connaissance engendrée par l'apprentissage réside dans des « routines » organisationnelles qui comportent une forte dimension tacite, (4) les routines peuvent être « statiques » (capacité de reproduire certaines tâches effectuées antérieurement), ou « dynamiques » (routines orientées vers de nouveaux apprentissages), (5) les routines contribuent aux compétences et aux capacités qui permettent de différencier les firmes les unes des autres et qui constituent la base de leurs performances respectives (Dosi et al., 1990).

Les théoriciens du courant évolutionniste considèrent les compétences organisationnelles comme des actifs spécifiques. Ces compétences reflètent l'efficacité d'une firme dans les procédures de résolution de problèmes (Dosi et Marengo, 1994). Winter (1987) propose une taxonomie des compétences qui oppose les compétences tacites aux compétences explicites (cf. tableau 1). À la différence des compétences explicites, les compétences tacites sont difficilement transférables dans la mesure où elles ne peuvent être transmises par codification dans un langage accessible à autrui (Tarondeau, 1998).

**Tableau 1 : Taxonomie des compétences**

Transfert difficile	Transfert facile
tacite	explicite
non enseignable	enseignable
non articulée	articulée
non observable en action	observable en action
complexe	simple
élément d'un système	indépendant

Source : Tarondeau, 1998, p. 63. Adapté de Winter, 1987, p. 170

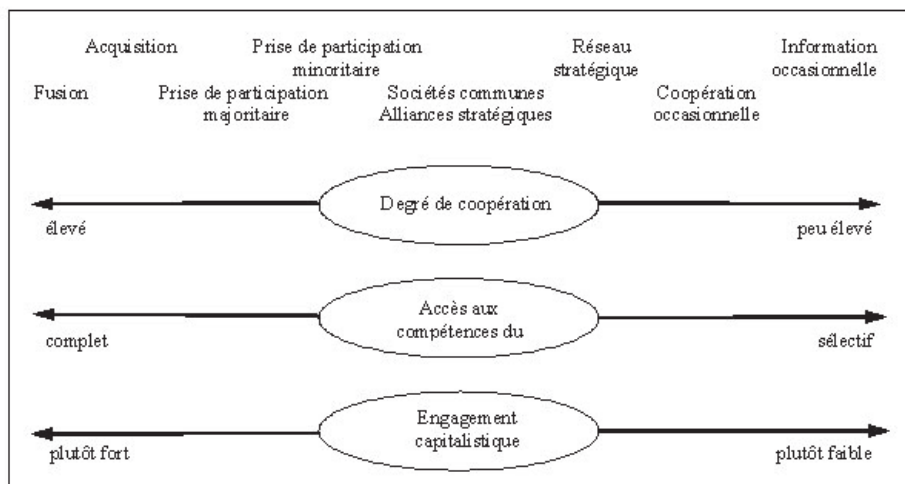
Les compétences organisationnelles sont créées à travers une interaction continue des connaissances explicites et des connaissances tacites. Le concept de « spirale de création de compétences » développé par Nonaka (1994) illustre la dynamique des connaissances qui passent d'un niveau individuel au niveau du groupe pour terminer au niveau organisationnel. Les organisations peuvent ainsi être considérées comme des répertoires de différents types de connaissances (allant des connaissances explicites aux connaissances tacites) localisés à différents niveaux de l'organisation (niveau individuel - groupe - organisation).



Les connaissances explicites sont incorporées dans des produits et des processus spécifiques, tandis que les connaissances tacites sont incorporées dans la cognition individuelle et les routines organisationnelles. Le transfert des connaissances devient d'autant plus difficile qu'elles sont tacites et qu'elles se situent au niveau organisationnel (Inkpen et Dinur, 1998).

Si les compétences explicites peuvent être facilement échangées ou acquises à travers des relations de marché, le transfert de compétences tacites suppose l'instauration de relations plus étroites entre les firmes (Choi et Lee, 1997 ; Doz et Hamel, 2000). Ces relations peuvent se traduire par des alliances coopératives ou des fusions-acquisitions. Dans le cas des alliances coopératives, l'accès aux compétences du partenaire est un processus relativement complexe (Hamel, 1991). Plus les connaissances sont tacites, plus il est difficile de les acquérir à travers des relations partenariales (Inkpen, 1998). En effet, à la différence des fusions et des acquisitions, les alliances coopératives ne confèrent qu'un accès partiel aux compétences du partenaire. La figure 2 montre que le degré d'accès aux compétences d'autres firmes est étroitement lié au degré de coopération et à l'engagement capitalistique des partenaires (Probst et al., 1998).

**Figure 2 : Le degré d'accès aux compétences organisationnelles**



Source: Probst et al., 1998, p. 159) (schéma traduit par l'auteur)

Outre l'accès aux compétences organisationnelles détenues par d'autres firmes, les rapprochements peuvent aussi être un moyen pour créer des compétences nouvelles. Celles-ci sont alors fondées sur une combinaison de compétences existantes. Dans la littérature relative aux alliances coopératives, le thème de

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

---

l'apprentissage organisationnel occupe désormais une place prépondérante (Ingham et Mothe, 2003 ; Vasseur, 1995). Un exemple est fourni par les mutuelles d'assurance automobile qui, grâce aux apprentissages liés aux échanges d'informations, ont pu créer un système informatisé d'échanges de données (Amabile et Gadille, 2006). Plusieurs auteurs ont également mis en exergue le rôle joué par les fusions-acquisitions dans le processus d'apprentissage des firmes (Leroy et Ramanantsoa, 1997 ; Vicari, 1994).

Les travaux qui s'inscrivent dans le courant évolutionniste considèrent les rapprochements comme des outils d'acquisition de compétences. Les rapprochements peuvent ainsi faciliter l'accès à des compétences possédées par d'autres firmes, notamment lorsque les compétences visées sont tacites et incorporées au niveau organisationnel. La mise en commun de ressources permet aussi la création de compétences nouvelles, qui seraient difficilement réalisables à titre individuel. Un exemple est fourni par la création du groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), issu du regroupement d'Aérospatiale-Matra, de DASA et de CASA, qui a permis le développement de nouveaux projets grâce à la mise en commun des ressources des acteurs impliqués (Barmeyer et Mayrhofer, 2002).

La justification théorique avancée par le modèle évolutionniste peut être considérée comme complémentaire à celle du courant transactionnel. Les deux approches offrent des interprétations différentes des rapprochements : selon le modèle transactionnel, les entreprises s'associent pour minimiser les coûts de transaction et les coûts de production, selon le modèle évolutionniste, les firmes s'allient pour acquérir des compétences. Deux autres modèles théoriques viennent enrichir la compréhension des liaisons inter-firmes : le modèle de l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources. À la différence des deux précédents, ces deux courants se focalisent sur les relations de la firme à son environnement.

## **2. Les modèles théoriques centrés sur les relations de la firme à son environnement**

Le modèle de l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources perçoivent les rapprochements comme des outils de gestion de l'environnement des firmes. Les travaux relatifs à l'économie industrielle mettent l'accent sur l'univers concurrentiel des firmes, tandis que la théorie de dépendance des ressources se focalise sur l'interdépendance des acteurs.

### **2.1 Le modèle de l'économie industrielle**

L'économie industrielle s'est construite à partir du triptyque « structures - comportements - performances » (S.C.P.). L'objectif du triptyque est d'expliquer

les performances des firmes par les caractéristiques des marchés dans lesquels elles sont insérées (les structures) et par la manière dont les firmes agissent sur ces marchés (les comportements). Si dans le modèle initialement développé par E. Mason, les comportements des acteurs jouaient plutôt un rôle secondaire, la discipline industrielle a reconnu les interactions des trois variables et accorde désormais une place plus importante aux comportements des firmes (Rainelli, 2007).

Les concepts de l'économie industrielle ont été introduits dans le champ de la stratégie d'entreprise par Porter. Dans ses travaux, Porter (1982, 1986) conçoit les structures comme un ensemble de forces concurrentielles et considère que les firmes fonctionnent selon un mode de maximisation des profits obtenus par l'optimisation de leur position concurrentielle. L'objectif de la stratégie consiste à identifier une position optimale dans l'industrie à partir de laquelle une firme peut se défendre contre les forces de la concurrence ou les influencer en sa faveur. Pour Porter (1982), une stratégie efficace comporte des actions offensives ou défensives qui visent à mettre la firme dans une situation tenable à l'égard des différentes forces concurrentielles. Les manœuvres offensives sont destinées à améliorer la position de la firme, les manœuvres défensives ont pour objectif de dissuader les concurrents d'entreprendre des actions indésirables. La concurrence au sein d'un secteur est commandée par six forces : (1) la rivalité entre concurrents existants, (2) la menace d'entrée de nouveaux concurrents, (3) la menace de l'arrivée de produits ou de services de substitution, (4) la position de force des fournisseurs, (5) la position de force des clients (Porter, 1982) et (6) les produits complémentaires (produits ou services qui augmentent l'utilité d'un autre produit). Pour réussir dans son univers concurrentiel, l'entreprise doit acquérir et conserver un avantage sur la concurrence. Cet avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel, toutes les activités exercées par une firme ainsi que leurs interactions doivent être examinées. À cette fin, Porter introduit le concept de chaîne de valeur qui permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires. Connectées entre elles au sein de la chaîne, ces activités créatrices de valeur peuvent être réparties en deux catégories : (1) les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation/vente, services) et (2) les activités de soutien (infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements) (Porter, 1986).

Dans la pensée « porterienne », les rapprochements s'inscrivent essentiellement dans une perspective d'amélioration de la position concurrentielle. Ils peuvent prendre la forme d'une coalition et d'une fusion-acquisition (Porter, 1986 ; Porter et Fuller, 1986). Formule intermédiaire entre une transaction courante et une intégration complète des entités associées, une coalition peut être considérée comme l'équivalent d'une alliance coopérative.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

---

Porter (1982, 1986, 1993) précise les situations dans lesquelles il peut être souhaitable de recourir à une stratégie de rapprochement et explique les bénéfices potentiels des accords inter-firmes. Dans des secteurs instables, les coalitions formées entre concurrents peuvent diminuer le degré d'instabilité dans la mesure où elles favorisent la coopération et dans la mesure où elles procurent des informations sur les actions d'autres acteurs. Lorsqu'une entreprise souhaite intégrer des activités en amont ou en aval, elle a la possibilité de réaliser une quasi-intégration. Cette forme de coalition permet de réduire les coûts unitaires, de diminuer le risque d'interruptions dans les approvisionnements ou la demande et d'atténuer le pouvoir de négociation de l'autre partie. Une entreprise peut aussi être amenée à s'associer avec d'autres acteurs lorsqu'elle décide d'entrer dans un nouveau secteur d'activité. Les sociétés communes, de par la création d'une nouvelle entité dans un secteur, peuvent cependant provoquer des réactions de la part des firmes existantes ; à l'inverse, les acquisitions sont peu susceptibles de modifier l'équilibre du secteur, puisqu'elles n'ajoutent pas directement une nouvelle entreprise (Porter, 1982). Lorsqu'un challenger souhaite attaquer le leader d'un secteur, il peut avoir besoin de s'allier avec d'autres acteurs pour accéder aux ressources, à la technologie, à un marché ou à d'autres atouts nécessaires à une attaque réussie. Dans certains cas, il peut être amené à former une coalition avec un leader dans le but de préparer une attaque ultérieure. Les opérations de rapprochement peuvent aussi être un moyen de remodeler la chaîne de valeur dans la mesure où elles permettent à deux organisations de combiner leurs ressources et leurs compétences (Porter, 1986). Enfin, les coalitions et les acquisitions peuvent être destinées à capter des avantages partiels dans d'autres pays. En effet, dans les industries globales, les firmes ne peuvent plus se contenter de transférer à l'étranger les avantages concurrentiels forgés dans leur pays d'origine, mais doivent compléter les avantages acquis dans le cadre national avec ceux que leur procure leur présence dans d'autres pays (Porter, 1993). Une acquisition permet non seulement de pénétrer un marché ou de se procurer des compétences, mais aussi d'accéder aux facteurs de compétitivité d'autres pays. Toutefois, l'acquéreur doit veiller à ce que l'aptitude de la firme acquise à tirer profit de son environnement domestique soit préservée. Dans cette perspective, les coalitions constituent plutôt des solutions temporaires, car elles n'entraînent généralement pas de glissement d'un tel avantage concurrentiel (Porter, 1993).

Fidèle au paradigme de l'économie industrielle, Porter explique l'existence des rapprochements d'entreprises par les caractéristiques du secteur d'appartenance des acteurs. À travers ses travaux, l'auteur montre que l'environnement concurrentiel des firmes offre de nombreuses opportunités de rapprochement. Dans la pensée « porterienne », les rapprochements sont interprétés comme des outils d'optimisation de la position concurrentielle et relèvent essentiellement de la globalisation des marchés. Dans les industries globales, les bénéfices associés

aux rapprochements peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel. Le rôle joué par les rapprochements dans un environnement global a également été mis en exergue par d'autres auteurs (Ohmae, 1989 ; Perlmutter et Heenan, 1986). Plusieurs chercheurs se sont penchés plus spécifiquement sur le lien entre l'environnement concurrentiel et le comportement des firmes en matière de rapprochement (par exemple, Derhy, 1997 ; Harrigan, 1988). De nombreuses opérations récentes s'expliquent par la volonté des entreprises à renforcer leur position sur le marché mondial. On peut citer l'exemple de la fusion entre Air France et KLM et celui de l'absorption d'Arcelor par Mittal Steel qui ont permis aux entreprises associées de figurer parmi les leaders mondiaux de leur secteur d'activité.

À la différence du modèle de l'économie industrielle qui met l'accent sur l'environnement concurrentiel des firmes, les travaux appartenant au champ de la théorie de dépendance des ressources privilégient une autre dimension de l'environnement des firmes : celle de l'interdépendance des acteurs.

## 2.2 Le modèle de dépendance des ressources

Le modèle de dépendance des ressources développé par Pfeffer et Salancik (1978) appartient à la théorie des organisations (Desreumaux, 1998). Il est fondé sur une proposition principale : la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à sa survie. En tant que systèmes ouverts (Thompson, 1967), les organisations sont amenées à interagir avec d'autres éléments de leur environnement pour obtenir ces ressources. Elles peuvent décider de s'adapter aux conditions de leur environnement, mais aussi tenter de modifier leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

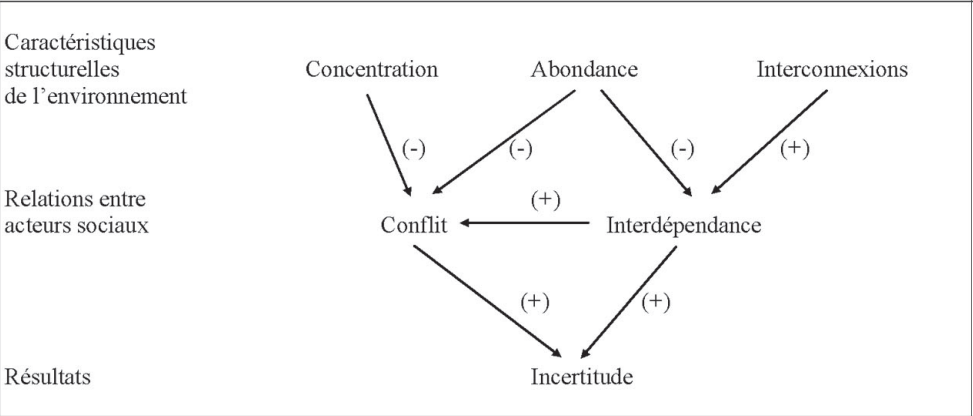
L'environnement d'une organisation est défini à partir de trois dimensions : (1) le système composé d'individus et d'organisations liés les uns par rapport aux autres et liés à l'organisation pivot par les transactions de cette même organisation, (2) le groupe d'individus et d'organisations avec lesquels l'organisation interagit de manière directe et (3) l'environnement représenté (enacted) qui correspond au degré de perception et de représentation de l'environnement par l'organisation. L'environnement d'une organisation comprend ainsi tout événement qui influe sur les activités et les résultats d'une organisation et qui est effectivement perçu par cette dernière. L'environnement n'est pas une réalité objective, mais créé à travers des processus d'attention et d'interprétation. Toutefois, c'est le contexte qui contraint les comportements des acteurs, réduisant l'impact que peuvent avoir les dirigeants sur les activités et la performance de l'organisation.

Pfeffer et Salancik (1978) considèrent que l'interdépendance des organisations existe dès lors qu'un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité de l'action.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

Aussi distinguent-ils deux formes d'interdépendance : (1) « l'interdépendance symbiotique » qui désigne la dépendance mutuelle entre organisations reliées verticalement dans le processus de production et (2) « l'interdépendance concurrentielle » qui concerne des situations où les organisations se concurrencent sur les mêmes marchés (Pfeffer et Nowak, 1976). Le degré d'interdépendance est lié à la disponibilité des ressources et aux interconnexions des organisations. L'interdépendance des acteurs est d'autant plus forte que les ressources sont rares et que les organisations sont liées les unes par rapport aux autres. Une forte interdépendance est susceptible de générer des conflits entre les acteurs. Le risque de conflits est réduit lorsque les ressources sont abondantes et lorsque le pouvoir et l'autorité dans l'environnement sont concentrés (en raison du nombre limité d'unités à coordonner). La conséquence majeure de l'interdépendance des acteurs et de l'existence de conflits est l'incertitude. La figure 3 illustre les causes et les conséquences de l'interdépendance des organisations.

Figure 3 : Les causes et les conséquences de l'interdépendance des organisations



(+) relation positive  
(-) relation négative

Source : Pfeffer et Salancik, 1978, p. 68.

Pour gérer l'interdépendance organisationnelle, une entreprise peut emprunter trois voies principales : (1) elle peut modifier sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations en cherchant à contrôler des éléments de son environnement, par exemple à travers des absorptions ou des prises de participation dans le capital d'autres acteurs ; (2) lorsqu'une organisation ne dispose pas de ressources suffisantes pour procéder à des absorptions ou lorsque ces stratégies ne sont pas autorisées, elle peut négocier son environnement en créant des structures collectives avec d'autres acteurs telles que des accords tacites (normes sociales) ou des accords plus ou moins explicites (sociétés communes, associations de commerce, cartels, etc.) ; (3) lorsque l'interdépendance ne peut être gérée à

travers des acquisitions ou des mécanismes de coordination, les acteurs peuvent tenter de créer un contexte plus favorable grâce à des activités politiques (par exemple, le lobbying) (Pfeffer et Salancik, 1978). Parmi ces différentes possibilités, seules les opérations qui permettent de contrôler des dépendances problématiques et les accords explicites qui associent un nombre réduit d'acteurs entrent dans le champ des rapprochements d'entreprises. Si l'absorption (sous forme d'une fusion-acquisition) constitue la méthode la plus directe de gestion de l'interdépendance, la coordination des activités (sous forme d'une alliance coopérative) autorise davantage de flexibilité (Pfeffer, 1987).

Pfeffer et Salancik (1978) appréhendent les rapprochements d'entreprises comme des outils de gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs. Ils considèrent que l'interdépendance des acteurs détermine la propension des firmes à s'associer. Dans leurs travaux, deux formes de rapprochement font l'objet d'investigations empiriques : les fusions-acquisitions et les sociétés communes. Les études empiriques réalisées montrent que l'importance (le nombre) et la nature (les actifs concernés) des fusions-acquisitions et des sociétés communes sont fortement corrélées avec les formes d'interdépendance organisationnelle. Ainsi, lorsque l'interdépendance symbiotique est élevée, les organisations ont tendance à s'associer avec leurs fournisseurs ou avec leurs clients. De même, lorsque l'interdépendance concurrentielle est forte, elles cherchent plutôt à se rapprocher de leurs concurrents. Enfin, les organisations s'engagent dans des accords de diversification lorsqu'il n'est pas possible d'augmenter le contrôle sur les interdépendances problématiques (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Nowak, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Le modèle de dépendance des ressources établit une relation causale entre la gestion de l'incertitude et la propension des organisations à se rapprocher : plus l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs devient forte, plus les firmes ont tendance à s'associer. Pour gérer l'interdépendance et pour réduire l'incertitude, les organisations s'efforcent de créer des environnements plus stables et plus prévisibles. Pfeffer et Salancik (1978) estiment que des environnements de plus en plus turbulents et imprévisibles devraient conduire les entreprises à accroître leurs efforts pour gérer cet environnement.

L'économie industrielle et la théorie de dépendance des ressources se focalisent sur les relations de la firme à son environnement pour expliquer les rapprochements d'entreprises : le premier courant propose une approche sectorielle et met l'accent sur l'environnement concurrentiel des entreprises, le second s'attache aux notions d'interdépendance et d'incertitude. Les deux modèles permettent non seulement de justifier théoriquement l'existence des liaisons inter-firmes, mais aussi d'identifier les principales voies de développement stratégique que peuvent emprunter les rapprochements : l'expansion horizontale (accords noués entre concurrents), l'intégration verticale (en amont ou en aval) et la diversification



# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

(accords signés entre acteurs appartenant à des secteurs d'activité différents).

Les quatre approches théoriques qui viennent d'être présentées offrent des perspectives différentes du phénomène des rapprochements. Chaque modèle est quasi mono-causal et fournit une autre justification théorique : (1) l'économie des coûts de transaction aborde les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts de production et des coûts de transaction, (2) la théorie évolutionniste permet de considérer les rapprochements comme des outils de transfert et de création de compétences, (3) le modèle de l'économie industrielle met l'accent sur l'optimisation de la position concurrentielle des firmes et (4) le modèle de dépendance des ressources appréhende les rapprochements d'entreprises dans une perspective de gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs. Le tableau 2 résume les fondements théoriques identifiés.

**Tableau 2 : Les fondements théoriques des rapprochements d'entreprises**

Modèle théorique	Justification théorique des rapprochements
Modèle transactionnel	Minimisation des coûts de production et des coûts de transaction
Modèle évolutionniste	Acquisition de compétences (transfert ou création de compétences)
Modèle de l'économie industrielle	Optimisation de la position concurrentielle
Modèle de dépendance des ressources	Gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs

Les explications mises en avant par les différents courants théoriques peuvent être considérées comme complémentaires. Leur juxtaposition enrichit la compréhension des rapprochements d'entreprises et permet de dégager plusieurs pistes susceptibles d'améliorer la gestion des liaisons inter-firmes. Elle peut notamment guider les entreprises dans le choix d'une forme particulière de développement. Par ailleurs, elle montre que les objectifs poursuivis par les acteurs sont multiples, ce qui peut conduire à des divergences d'intérêts entre les acteurs impliqués. Les entreprises qui souhaitent s'engager dans des opérations de rapprochement ne peuvent ignorer ces divergences potentielles. Pour réussir leurs projets, elles doivent décrypter les intentions stratégiques de leur(s) futur(s) allié(s) et anticiper d'éventuelles incompatibilités afin de diminuer les risques de conflit et de dysfonctionnement inhérents à toute forme d'association. L'analyse proposée dans cet article met en relief la variété et la complexité de gestion de ces formes organisationnelles qui peuvent d'ailleurs évoluer dans le temps.



## Conclusion

Les rapprochements d'entreprises constituent désormais un champ d'investigation privilégié de la littérature de management stratégique. Les travaux réalisés sont fondés sur plusieurs courants théoriques. L'analyse présentée dans cet article montre que les modèles théoriques utilisés fournissent des explications différentes à l'existence des liaisons inter-firmes. Leur juxtaposition enrichit la compréhension des rapprochements, tant pour les chercheurs que pour les praticiens.

L'analyse des différents courants théoriques montre que les opérations de rapprochement constituent une alternative à des relations marchandes et à un développement interne des activités. Elle permet également d'établir une distinction entre les alliances coopératives (modes hybrides ou coalitions) et les fusions-acquisitions (modes hiérarchiques ou absorptions). Par ailleurs, elle révèle que les rapprochements peuvent s'inscrire dans une optique d'expansion horizontale (logique de spécialisation), d'intégration verticale (en amont ou en aval) ou de diversification. Les développements proposés peuvent aider les entreprises dans le choix d'une forme efficiente de développement.

Si les approches examinées contribuent à une meilleure connaissance des rapprochements d'entreprises, il paraît important de remarquer que les théories présentées ne permettent d'aborder plusieurs aspects importants de la gestion des liaisons inter-firmes tels que la performance et les mécanismes de contrôle. Dans cette perspective, on peut mentionner les apports de l'approche fondée sur les ressources qui attribue les différences de performance aux ressources possédées par les entreprises (Arrègle et Quélin, 2001 ; Barthélemy, 2006) et la contribution de la théorie du changement institutionnel qui définit les règles qui régissent les actions menées par les acteurs (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001). Compte tenu de la place prise par les opérations de rapprochement, il paraît nécessaire d'élaborer un cadre théorique englobant qui intègre ces différentes dimensions et qui explique les facteurs permettant d'améliorer les résultats obtenus par le biais de cette forme de développement.

## Bibliographie

- S. Amabile et M. Gadille (2006), « Coopération interentreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue française de gestion*, Vol. 32, No. 164, p. 97-118.
- J.-L. Arrègle et B. Quélin (2001), « L'approche fondée sur les ressources », in A. Ch. Martinet, R.-A. Thiétart (éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p. 273-288.
- Ch. Barmeyer et U. Mayrhofer (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*, No. 70, p. 24-33.
- J. Barthélemy (2006), « Création et appropriation de la valeur dans un partenariat. Le cas Disney-Pixar », *Revue française de gestion*, Vol. 32, No. 164, p. 141-155.
- J.-P. Boissin, G. Guieu et P. Wirtz (2001), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », in A. Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (éds.), *Stratégies*.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

Actualité et futurs de la recherche, Vuibert, Paris, p. 249-271.

B. Borys et D.B. Jemison (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, p. 234-249.

F. Brulhart (2003), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataires logistiques », in Th. Froehlicher et B. Walliser (éds.), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan, Paris, p. 263-284.

P. J. Buckley et P. N. Ghauri (éds.) (2002), *International Mergers and Acquisitions. A Reader*, Thomson Learning, London.

Ch. J. Choi et S. H. Lee (1997), « A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships », in P. W. Beamish et J. P. Killing (éds.), *Cooperative Strategies. European Perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco, p. 33-58.

R. H. Coase (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.G.*, p. 386-405. Traduction de l'article publiée dans *Revue française d'économie*, « La nature de la firme », Vol. 2, No. 1, p. 133-161, 1987.

B. Coriat et O. Weinstein (1995), *De nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris.

A. Derhy (1997), « Fusions-acquisitions : la logique sectorielle », *Revue française de gestion*, No. 112, p. 39-51.

A. Desreumaux (1998), *Théorie des organisations*, Ed. Management & Société, Caen.

G. Dosi et L. Marengo (1994), « Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences », in R. W. England (éds.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, The University of Michigan Press, p. 157-178.

G. Dosi, D. Teece et S. Winter (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, No. 51, p. 238-254.

Y. Doz et G. Hamel (2000), *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Dunod, Paris.

J.-P. Guth (1998), *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Editions d'Organisation, Paris.

G. Hamel (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103.

K. R. Harrigan (1988), « Joint Ventures and Competitive Strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, p. 141-158.

J.-F. Hennart, J.-F. (1988), « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, p. 361-374.

M. Ingham et C. Mothe (2003), « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique », *Revue française de gestion*, No. 143, p. 111-128.

A. C. Inkpen (1998), « Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances », *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, p. 69-80.

A.C. Inkpen et A. Dinur (1998), « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, p. 454-468.

P. Joffe (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle », in G. Koenig (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica, Paris, p. 143-170.

B. Kogut (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, p. 319-332.

F. Leroy et B. Ramanantsoa (1997), « La fusion organisationnelle comme conversation et comme dialogue », *Actes de la VIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Vol. 2, Ecole des HEC, Montréal, p. 165-172, 24-27 juin.

U. Mayrhofer (2002), « Environnement national et stratégies de rapprochement : une analyse des entreprises françaises et allemandes », *Finance - Contrôle - Stratégie*, Vol.

5, No. 2, p. 61-84.

U. Mayrhofer (2004), « The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition : An Analysis of French and German Firms » , *International Business Review*, Vol. 13, No. 1, p. 83-99.

U. Mayrhofer (2005), « Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? » , *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 29, No. 4, p. 15-22.

D. Mertens-Santamaria (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies, notes et études documentaires*, N° 5051, La documentation Française, Paris.

R. R. Nelson et S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge/Massachusetts - London.

I. Nonaka (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation » , *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, p. 14-37.

B. Noteboom (1999), *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, Routledge, London - New York.

K. Ohmae (1989), « The Global Logic of Strategic Alliances » , *Harvard Business Review*, p. 143-154, mars-avril.

H. V. Perlmutter et D. A. Heenan (1986), « Cooperate to Compete Globally » , *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 2, p. 136-152.

J. Pfeffer (1972), « Merger as a Response to Organizational Interdependence » , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, p. 382-394.

J. Pfeffer (1987), « A Resource Dependence Perspective on Intercompany Relations » , in M. S. Mizuchi et M. Schwartz (éds.), *Intercompany Relations : The Structural Analysis of Business*, p. 25-55.

J. Pfeffer et Ph. Nowak (1976), « Joint Ventures and Interorganizational Interdependence » , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 398-418, September.

J. Pfeffer et G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York.

M. E. Porter (1982), *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

M. E. Porter (1986), *L'Avantage Concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris.

M. E. Porter (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris.

M. E. Porter et M. B. Fuller (1986), « Coalitions and Global Strategy » , in M. E. Porter (éd.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, p. 315-343.

G. Probst, St. Raub et K. Romhardt (1998), *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 2ème éd., *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Frankfurt am Main ; Gabler, Wiesbaden.

M. Rainelli (2007), *Economie industrielle*, 3ème éd., Dalloz, Paris.

P. S. Sudarsanam (1995), *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, London.

J.-C. Tarondeau (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Paris.

M. H. Tayeb (2001), *International Business Partnership*, Palgrave, London.

J. D. Thompson (1967), *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.

S. Urban (éd.) (1998), *From Alliance Practices to Alliance Capitalism. New Strategies for Management and Partnership*, Gabler, Wiesbaden.

J. Vasseur (1995), « Apprentissage organisationnel et gestion des alliances » , in A. Noël, Ph. Véry et M. Wissler (éds.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Economica, Paris, p. 293-322.

# Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales

---

- S. Vicari (1994), « Acquisitions as Experimentation », in von G. Krogh, A. Sinatra et H. Singh (éds.), *The Management of Corporate Acquisitions. International Perspectives*, Houndmills - The Macmillan Press, London, p. 337-358.
- O. E. Williamson (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, New York.
- O. E. Williamson (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, p. 233-261.
- O. E. Williamson (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- O. E. Williamson (1991), « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, p. 269-296.
- O. E. Williamson (1994), « Strategizing, Economizing, and Economic Organization », in R. P. Rumelt, D. E. Schendel et D. J. Teece (éds.), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, p. 361-401.
- O. E. Williamson (1996), « Transaction Costs Economy and Organization Theory », in O. E. Williamson (éds.), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York - Oxford, p. 219-249.
- S. G. Winter (1987), « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in D. J. Teece (éd.), *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge/Massachusetts, p. 159-184.
- M. R. Yoshino et U. S. Rangan (1995), *Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts.