

Les alliances asymétriques: Réflexions sur une forme complexe de coopération

ELIE CHRYSOSTOME

State University of New York

Plattsburgh, USA

Université de Moncton, Canada

PAUL BEAMISH

University of Western Ontario

London, Canada

LOUIS HÉBERT

HEC Montréal

Montréal, Canada

PHILIP ROSSON

Dalhousie University

Halifax, Canada

Le phénomène organisationnel des alliances stratégiques a considérablement retenu l'attention des chercheurs en stratégie et management international au cours des vingt dernières années. En général, ces chercheurs, voyant dans les alliances stratégiques une forme de coordination entre le marché et la hiérarchie, en ont examiné plusieurs facettes. Ainsi, le choix des partenaires (Geringer, 1988), les mécanismes de contrôle (Geringer et Hebert, 1989), le développement de la confiance (Gulati, 1995), la performance des *joint ventures* (Beamish, 1987, 1995), la dynamique de l'apprentissage (Hamel, 1991; Inkpen, 1994), le pouvoir de négocier (Yan et Gray, 1994; Inkpen et Beamish, 1997), les facteurs de réussite (Mohr et Speakman, 1994), et bien d'autres sujets ont spécialement été étudiés. La plupart de ces travaux ont surtout porté sur de grandes entreprises opérant dans des pays industrialisés d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord. Toutefois, de plus en plus de petites et moyennes entreprises contractent des alliances avec de grandes firmes. De la même façon, les firmes occidentales dont la compétence est reconnue contractent des alliances dans des pays moins industrialisés avec des firmes dont les ressources financières sont limitées ou auxquelles les avancements technologiques font défaut. Ces alliances entre partenaires de tailles différentes sont considérées comme des alliances asymétriques. Bien entendu, cette interprétation des alliances asymétriques est pertinente. Cependant, elle suscite au moins deux interrogations : Premièrement, est-ce que la taille des firmes mères est le seul critère d'asymétrie dans le cas des alliances ? Deuxièmement, existe-t-il seulement des alliances symétriques ? En réalité, le problème de l'asymétrie dans les alliances est extrêmement complexe. De plus, le concept même d'alliance asymétrique est un concept qui soulève des controverses puisque très peu de chercheurs en rapprochement inter-organisationnel s'y sont intéressés, bien que certains aient tenté de souligner l'importance que de telles alliances peuvent avoir. Harrigan (1988) a fait valoir que la performance des alliances stratégiques peut être affectée par l'asymétrie des firmes mères. Hamel (1991) pour sa part a remarqué que les asymétries entre partenaires impliqués dans un processus d'apprentissage au cours d'une alliance stratégique peut avoir une influence sur leur pouvoir de négociation en modifiant leur relation de dépendance mutuelle. Étant donné que le fonctionnement des alliances ressemble parfois à un jeu de pouvoir au cours duquel chacun des partenaires est constamment en

train de négocier avec l'autre l'influence qu'il veut exercer, il ne fait aucun doute qu'une telle perspective est encore plus complexe dans le cas d'alliances asymétriques.

En fait, le fonctionnement des alliances asymétriques soulève plusieurs questions importantes dont les suivantes :

- Quelles actions stratégiques privilégient les petites et moyennes entreprises qui veulent influencer les grandes firmes avec lesquelles elles contractent des alliances stratégiques ? Sur quels moyens de négocier les petites et moyennes entreprises peuvent-elles compter une fois qu'elles sont engagées dans des alliances asymétriques ?
- Quels mécanismes les petites et moyennes entreprises utilisent-elles pour prévenir et dissuader les comportements opportunistes des grandes firmes avec lesquelles elles ont convenu d'une alliance stratégique : la confiance ou le contrat ?
- L'alliance asymétrique est-elle un moyen dont disposent les grandes sociétés pour tirer avantage de l'expertise de petites sociétés innovatrices tout en neutralisant la menace de concurrence que ces dernières peuvent ultérieurement représenter ? Comment prennent fin les alliances asymétriques ?
- Comment les firmes alliées des pays en développement exercent-elles leur pouvoir de négocier face à des partenaires de pays industrialisés qui contrôlent aussi bien la propriété du capital que l'expertise technologique ?

Ce numéro thématique vise à alimenter le débat que soulèvent ces questions. Certains problèmes cruciaux seront surtout abordés comme l'effet de l'asymétrie des tailles des entreprises sur la performance des *joint ventures* internationaux, la dynamique du pouvoir de négociation et la gestion du risque relationnel dans les alliances asymétriques, ainsi que la territorialité des alliances asymétriques dans l'industrie des télécommunications. Mais avant un survol liminaire des différents travaux portant sur ces thèmes et publiés dans le présent numéro, quelques éclaircissements sur le concept d'alliance asymétrique sont nécessaires. Une explication du pouvoir de négociation dans les alliances asymétriques fondée sur quelques théories sur la coopération ainsi qu'une

prospective de recherche sur le sujet seront ensuite proposées.

Les alliances asymétriques: un concept controversé

Le concept d'alliance asymétrique est un de ceux qui peuvent provoquer un débat interminable dans le domaine de la coopération inter-organisationnelle. Il est généralement admis que les alliances asymétriques sont des alliances entre de grandes firmes et de petites ou moyennes entreprises. Cette conception d'alliances asymétriques est fondée sur la taille des partenaires, une conception qui veut que le pouvoir du partenaire dépende surtout de sa taille. Bien entendu, dans ce contexte une grande taille signifie de grandes ressources financières tandis qu'une petite taille sous-entend des ressources limitées. Pour être pertinente, cette conception d'alliance asymétrique n'en est pas moins limitée à double titre. Premièrement, les ressources financières ne sont pas les seules causes d'asymétrie dans les alliances. La maîtrise d'un savoir-faire technologique particulier ou une connaissance spécifique de l'environnement commercial par un partenaire peut lui valoir un pouvoir accru et devenir une cause importante d'asymétrie. Deuxièmement, cette conception implique qu'une alliance asymétrique est impossible entre firmes de même taille. Autrement dit, les alliances formées seulement entre petites et moyennes entreprises ou entre firmes de grande taille ne peuvent pas être asymétriques. Il est bien certain que ces alliances peuvent, elles aussi, être asymétriques. En réalité, il existe toute une variété de causes d'asymétrie au sein d'une alliance. Et la nature même des alliances (selon laquelle elles forment une coopération fondée sur la complémentarité des ressources des partenaires) justifie l'asymétrie entre les partenaires. Chacun des partenaires a le contrôle sur une partie des sources d'asymétrie. Autrement dit, chacun des partenaires apporte à l'alliance des ressources qui sont considérées comme stratégiques par l'autre partenaire, compte tenu des objectifs que ce dernier poursuit dans l'alliance. Cette contribution confère à chaque partenaire un degré d'influence spécifique conduisant inévitablement à une relation de pouvoir asymétrique. Plus un partenaire peut contrôler des ressources stratégiques dont son allié a besoin, plus son influence aura de poids dans l'alliance. Par conséquent, il est plus juste de définir une alliance asymétrique comme une coopération entre partenaires en position de pouvoir inégale. Ce pouvoir est communément appelé pouvoir de négociation.

Cela étant dit, il est tentant de conclure que toutes les alliances sont asymétriques. Une telle conclusion se défend lorsqu'on considère l'ensemble des diverses asymétries qui entrent dans un partenariat d'alliance. Bien entendu, une alliance asymétrique peut parfois paraître symétrique si l'on se base sur un seul critère. À titre d'exemple, un *joint venture* 50-50 peut sembler symétrique si on l'examine selon la seule perspective de la structure de propriété.

Toutefois dans les faits, même dans ce type d'alliance, le pouvoir de négociation peut ne pas être symétrique. Dans bien des alliances, y compris les *joint ventures* 50-50, il est illusoire de croire que le pouvoir de négociation sera symétrique. Dans les alliances en général, on retrouve beaucoup d'asymétries dues à des ressources tangibles et intangibles apportées à l'alliance par les partenaires. Chaque partenaire contrôle quelques-unes de ces asymétries, et en dernier ressort, l'asymétrie du pouvoir de négocier entre les partenaires semble le résultat d'une conjonction de ces diverses asymétries. L'asymétrie du pouvoir de négociation peut être marquée dans des alliances où l'un des partenaires occupe une position dominante d'influence; elle peut aussi être moins marquée dans d'autres alliances où aucun des partenaires n'occupe une position nettement dominante. Bien entendu, les alliances asymétriques où un partenaire occupe une position dominante semble être une meilleure occasion d'étudier la dynamique du pouvoir asymétrique entre partenaires.

L'asymétrie de la taille des sociétés mères et la performance des *joint ventures* internationaux

Le premier sujet abordé dans ce numéro est la relation entre, d'une part, l'asymétrie de la taille et la performance, et d'autre part, la performance et la survie des *joint ventures*. Les auteurs Paul Beamish et Jae Jung tentent de déterminer si l'asymétrie de la taille représente une force additionnelle affectant la performance et la survie des *joint ventures*. Pour y parvenir, ils ont posé deux hypothèses, l'une s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction et l'autre sur la théorie des ressources. Selon la perspective de la théorie des coûts de transaction qui veut que la similarité entre les mécanismes administratifs des partenaires réduit les coûts de gouvernance, les auteurs avancent le postulat que l'asymétrie de la taille des sociétés mères aura un effet négatif sur la performance et la survie d'un *joint venture*. Leur deuxième hypothèse, dérivée de la théorie fondée sur les ressources, propose que l'asymétrie de la taille entre sociétés mères aura des effets positifs sur la performance et la survie d'un *joint venture*. Ils font valoir que, pour les grandes firmes, un *joint venture* international peut être une avenue leur permettant d'accéder à l'esprit innovateur des petites et moyennes entreprises, tandis qu'en revanche, les petites et moyennes entreprises peuvent avoir accès à la réserve de capitaux et aux possibilités de production des grandes sociétés. Par conséquent, une alliance asymétrique de par la taille peut être avantageuse aux deux partenaires, la grande firme et la petite ou la moyenne entreprise. Les résultats du travail de Beamish et Jung semblent aller à l'encontre des recherches antérieures sur la performance des *joint ventures* internationaux puisqu'ils n'ont perçu aucune influence de l'asymétrie par la taille des sociétés mères sur la performance et la survie des *joint ventures* internationaux.

La gestion du risque relationnel dans les alliances asymétriques

Les risques relationnels sont toujours présents dans les relations de coopération. Dans les alliances asymétriques précisément, les risques relationnels sont en train de devenir un sujet très préoccupant, compte tenu de la dynamique complexe qui naît de l'inégalité d'influence des partenaires sur leur alliance. Par conséquent, la manière dont les partenaires gèrent ces risques devient un facteur crucial dans la réussite de l'alliance. C'est le sujet sur lequel se sont penchés Hélène Delerue et Eric Simon. Dans leur article, ils examinent comment les petites et moyennes entreprises dans l'industrie des biotechnologies gèrent les risques associés aux relations asymétriques qu'elles entretiennent avec de grandes firmes. L'intérêt de leur recherche repose sur la manière dont les petites et moyennes entreprises choisissent entre faire appel au contrat (mécanisme formel) ou à la confiance (mécanisme informel) lorsqu'elles sont engagées dans des relations asymétriques. Ils ont constaté que, dans l'industrie des biotechnologies, la perception du risque relationnel de la part des petites et moyennes entreprises engagées dans une alliance avec une grande firme ne dépend pas nécessairement du degré d'asymétrie dû à la taille de cette dernière.

Alliances asymétriques et territorialité

La territorialité semble parfois être un facteur important de détermination de l'asymétrie entre partenaires engagés dans une alliance. Effectivement, dans les pays développés en général, l'environnement d'affaires se caractérise par des technologies avancées, une accessibilité aux ressources financières et un système de régulation favorable à l'expansion des entreprises. En comparaison, dans plusieurs pays en développement, le manque de ressources financières et la faiblesse de l'environnement technologique ont un impact négatif sur le développement des entreprises d'affaires. Il en résulte une dépendance technologique et financière au sein des alliances Nord-Sud, en particulier dans le domaine de l'industrie des hautes technologies. Dans son article, Aziz Mouline examine les alliances dans l'industrie des télécommunications et propose une classification basée sur la territorialité. Il oppose les alliances Nord-Sud impliquant des firmes de pays en développement aux alliances Nord-Nord impliquant seulement des firmes de pays appartenant à la triade industrialisée. Il a remarqué que les alliances Nord-Nord sont engagées dans une course à l'innovation et au développement technologique par le biais d'échanges technologiques réciproques tandis que les alliances Nord-Sud sont engagées dans des transferts technologiques. Il conclut, non sans aplomb, que les alliances Nord-Nord sont symétriques alors que les alliances Nord-Sud sont asymétriques.

La dynamique du pouvoir de négociation dans les alliances asymétriques

Le pouvoir de négociation est une des plus importantes caractéristiques des alliances stratégiques. En effet, l'analyse du pouvoir de négociation aide à mieux comprendre la dynamique de la collaboration qui se met en place entre les partenaires d'une alliance. En l'occurrence, dans les alliances que l'on peut reconnaître comme fortement asymétriques, l'analyse de l'évolution au fil du temps du pouvoir de négocier présente un intérêt certain. Trois articles publiés dans ce numéro portent sur la dynamique du pouvoir de négociation. Caroline Mothe and Guillaume Tinlot examinent l'évolution du pouvoir de négocier au sein de l'alliance entre le grand fabricant français bien connu Renault, et Matra, un joueur modeste dans l'industrie automobile. Pour y parvenir, ils présentent une revue complète du phénomène du pouvoir de négociation au sein des alliances, pour ensuite proposer une analyse chronologique. Ils soulignent les différents facteurs qui ont affecté l'évolution du pouvoir de négocier entre Renault et Matra. À la lumière de leurs conclusions, ils proposent un modèle d'évolution du pouvoir de négocier au sein des alliances stratégiques.

Carole Donada et Gwenaëlle Nogatchewski examinent comment les acheteurs engagés dans des alliances verticales asymétriques avec leurs fournisseurs exercent un contrôle sur ces derniers. Pour ce faire, ils formulent divers postulats dérivés des théories de la coopération et, grâce à l'approche d'études de cas multiples, ils procèdent ensuite à la vérification de leurs postulats. Leurs conclusions montrent que les acheteurs en situation de dépendance envers leurs fournisseurs choisissent de faire appel à des mécanismes de contrôle informels pour réguler leurs relations au sein d'alliances asymétriques verticales.

Le troisième article sur le pouvoir de négociation dans les alliances asymétriques est proposé par Pierre-Guy Hourquet, Olivier Masclef et Emmanuel Métais. Ils tentent d'appliquer à l'étude des alliances un concept tout nouveau pour les chercheurs qui se consacrent aux stratégies de coopération et au management en général. Il s'agit du concept de sacrifice. Ils avancent que dans les alliances asymétriques entre petites et grandes sociétés, la petite société doit faire beaucoup de sacrifices. Selon eux, la petite société doit faire un sacrifice si elle veut entretenir de bonnes relations avec son grand partenaire. À titre d'exemple du concept de sacrifice, ils examinent le cas de l'alliance asymétrique entre la grande firme canadienne Nortel et la petite entreprise française Géodis. Ils font valoir que cette alliance a survécu à une importante crise entre les deux partenaires grâce au sacrifice fait par Géodis.

Le pouvoir de négociation au sein des alliances asymétriques et les théories de la coopération

Selon la théorie fondée sur les ressources, l'influence d'une firme tient au caractère stratégique de ses ressources. Par

conséquent, au sein d'une alliance, le pouvoir de négocier d'un partenaire sera conditionnel à l'importance stratégique que l'autre partenaire accordera aux ressources apportées dans l'alliance par le premier. Le pouvoir de négocier d'un partenaire est fondé sur ses ressources de négociation (Brouthers et Bamossy, 1997). Plus les ressources d'un partenaire sont stratégiques, plus grand sera son pouvoir de négocier au sein d'une alliance. Étant donné que la nature même des alliances est essentiellement fondée sur l'interdépendance des partenaires issue de leurs contributions complémentaires à la coopération, ce n'est pas étonnant que ces contributions soient asymétriques, et donc génératrices de pouvoir de négociation. Autrement dit, l'asymétrie du pouvoir de négociation au sein des alliances est due à l'asymétrie des ressources apportées par les partenaires. Bien entendu, le pouvoir de négocier du partenaire dominant évoluera dans le temps en fonction de l'importance que le second partenaire continuera à accorder aux ressources qu'il aura apportées dans l'alliance. Ce pouvoir de négociation n'est pas nécessairement stable. Dans bien des cas, la nature stratégique des ressources sur laquelle est fondée l'asymétrie décroît avec le temps.

Selon la théorie fondée sur les coûts de transaction, une alliance stratégique peut être définie comme une forme d'organisation qui limite ses coûts de transaction, sans éliminer les comportements opportunistes. Ainsi, chacun des partenaires d'une alliance fera vraisemblablement appel à des manoeuvres visant à se protéger contre le comportement opportuniste de l'autre. De cette façon, chaque partenaire s'engagera inévitablement dans des jeux de pouvoir au cours desquels le pouvoir de négocier évoluera en fonction de l'influence de l'autre partenaire et de la façon dont il l'exercera. Dans ces jeux de pouvoir, le partenaire qui parvient à exercer plus d'influence que son vis-à-vis, acquiert un plus grand pouvoir de négociation. Par conséquent, une capacité d'influence inégale entre partenaires se traduira en une négociation asymétrique au sein de l'alliance.

Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), la pertinence du concept de pouvoir de négociation peut être remise en question. En effet, ce concept réfère à la pression qu'un partenaire doit exercer sur l'autre dans le but d'en soutirer un avantage. En fait, selon la théorie de l'échange social, l'influence exercée par un partenaire sur son vis-à-vis n'est pas essentiellement fondée sur les ressources investies dans l'alliance, mais sur le niveau de confiance qu'ils ont l'un pour l'autre. Donc, l'influence exercée par un partenaire est celle à laquelle l'autre consent, en fonction de la relation de confiance qu'ils entretiennent mutuellement. Plus un partenaire démontrera qu'il a confiance en l'autre, moins ce dernier sera tenté par des comportements opportunistes parce qu'ils seront inutiles, et plus il montrera de la considération envers les intérêts du premier. Il est important de signaler qu'une confiance mutuelle ne veut pas dire une influence symétrique entre les partenaires. Néanmoins, elle peut réduire considérablement les effets négatifs d'une alliance asymétrique.

Le terme final de l'évolution d'un pouvoir de négociation est l'instabilité de l'alliance. L'instabilité dans les alliances n'est pas un problème nouveau. Bon nombre de chercheurs ont découvert qu'une alliance stratégique peut être une forme instable d'organisation. Bien que l'instabilité ne signifie pas la même chose chez tous les chercheurs, la plupart admettent que beaucoup d'alliances sont des échecs. Une instabilité peut vouloir dire la fin d'une relation de coopération (Killing, 1983; Kogut, 1989). Dans les alliances asymétriques en particulier, l'instabilité peut prendre la forme d'un déplacement dans le pouvoir de négocier pouvant venir d'une modification non planifiée dans la structure de propriété ou de réorganisations majeures (Inkpen et Beamish, 1997), et de résultats non prévus dans le contrôle de gestion (Killing, 1983). Elle peut aussi signifier une rupture d'alliance prématurée (Inkpen et Beamish, 1997). La dynamique du pouvoir de négocier entre partenaires est extrêmement intéressante au sein des *joint ventures* internationaux contractés à des fins d'apprentissage. Dans ce type d'alliance, l'acquisition du savoir stratégique venant d'un partenaire diminue la dépendance sur ce dernier et par le fait même entraîne une modification du pouvoir de négocier (Hamel, 1991; Yan et Gray, 1994; Inkpen et Beamish, 1997).

Dans la littérature, même si jusqu'à maintenant le sujet du pouvoir de négociation dans les alliances stratégiques n'a pas été abordé par beaucoup de chercheurs, les travaux de Yan et Gray (1994) et ceux de Inkpen et Beamish (1997) sont des plus pertinents. Yan et Gray (1994) ont proposé deux catégories de facteurs pouvant influencer l'asymétrie du pouvoir de négociation existant entre les partenaires d'une alliance, soit les sources du pouvoir de négocier fondées sur le contexte et celles fondées sur les ressources. Inkpen et Beamish (1997) pour leur part, ont proposé une approche faisant intervenir la distinction entre les sources du pouvoir de négocier internes à l'alliance, et les sources externes. Ils ont identifié des sources endogènes telles que l'acquisition de connaissance et des sources exogènes telles que les changements dans la réglementation gouvernementale. Nous pensons qu'une perspective dynamique est également envisageable où les facteurs influençant le pouvoir de négociation des partenaires peuvent être identifiés tout au long des différents stades de développement d'une alliance. Ainsi, on peut distinguer les facteurs qui influencent l'asymétrie d'un pouvoir de négociation au stade de pré-formation d'une alliance, des facteurs influençant l'asymétrie d'un pouvoir de négociation au stade de post-formation d'une alliance.

Prospectives de recherche sur les alliances asymétriques

Les articles publiés dans ce numéro contribuent certainement à une meilleure compréhension de la dynamique au sein des alliances asymétriques. D'autres interrogations peuvent être également proposées aux chercheurs intéressés

par les alliances: Quelles sont les stratégies employées par un partenaire provenant d'un pays en développement impliqué dans une alliance Nord-Sud dans le but d'influencer son vis-à-vis d'un pays développé? Les alliances Nord-Sud n'ont pas suffisamment attiré l'attention des chercheurs. En général, ces alliances sont très asymétriques. Le partenaire du pays en développement dépend de son allié du pays développé entre autres aux chapitres de l'équipement et de l'expertise technologique et des ressources financières. En l'occurrence, si ces alliances visent un transfert du savoir, les relations ressemblent, dans bien des cas, à des rapports maître-élève et leur fonctionnement s'apparente à une propriété entièrement subsidiaire. Le partenaire transférera les connaissances qu'il veut sans qu'elles soient nécessairement stratégiques pour le partenaire du pays en développement. Ce dernier, vu sa dépendance technologique et financière, ne jouit pas d'un véritable pouvoir de négociateur pour forcer son vis-à-vis du pays développé à lui transférer le savoir qu'il désire. Ainsi, il serait intéressant pour les chercheurs d'analyser les stratégies pouvant être employées par un partenaire dépendant local venant d'un pays en développement pour accroître son pouvoir de négociateur dans le but d'obliger son vis-à-vis du pays développé à transférer son savoir stratégique. Une autre avenue pour la recherche à venir serait une analyse comparative de l'apprentissage stratégique au sein des alliances Nord-Nord et Nord-Sud qui sont généralement très asymétriques. Les chercheurs pourraient également se concentrer sur le développement d'une typologie des alliances asymétriques ■

Bibliographie

- BEAMISH, P. W. (1987). "Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance," *Management International Review*, Vol. 27, N° 1, p. 23-37.
- BEAMISH, P. W.; INKPEN, A. 1995, "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", *Long Range Planning*, Vol. 28, N°3, p. 26-36.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley and Sons
- BROUETHERS, K. D.; BAMOSSY, G. J. (1997). "The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: Case studies from Eastern Europe," *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 2, p. 285-308.
- GERINGER, J. M. (1988). "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 1, p. 55-62.
- GERINGER, J. M. (1988). "Selection of Partners for International Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 2, p. 31-36.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- GULATI, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p. 85-112.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103.
- HARRIGAN, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28 (Special Issue), 53-72.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures," *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1, p. 177-202.
- KILLING, J. P. (1983). *Strategies for joint ventures success*. New York: Praeger
- KOGUT, B. (Dec 1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, N° 2, p. 183-198.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 2, p. 135-152.
- YAN, A.; GRAY, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States - China joint ventures: A comparative case study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 6, p. 1478-1517.

Asymmetrical Alliances: Reflections on a Complex Form of Cooperation

ELIE CHRYSOSTOME
*State University of New York
Plattsburgh, USA
Université de Moncton, Canada*

PAUL BEAMISH
*University of Western Ontario
London, Canada*

LOUIS HÉBERT
*HEC Montréal
Montréal, Canada*

PHILIP ROSSON
*Dalhousie University
Halifax, Canada*

Strategic alliances are an organizational phenomenon which has drawn considerable attention from researchers in strategy and international management over the last 20 years. In general these researchers consider strategic alliances as a coordination mode between market and hierarchy and have studied many of its aspects. Some of the topics that retained their attention are partner selection (Geringer, 1988), mechanisms of control (Geringer and Hebert, 1989), development of trust (Gulati, 1995), joint ventures performance (Beamish, 1987, 1995), dynamic of learning (Hamel, 1991; Inkpen, 1994), bargaining power (Yan and Gray, 1994; Inkpen and Beamish, 1997), success factors (Mohr and Speakman, 1994), etc. One of the common points of most of these works is that they have looked at large companies operating in the industrialized countries of Asia, Europe, and North America. Yet more and more small and medium-size enterprises enter into alliances with large companies. Likewise, Western companies with recognized expertise are entering into alliances in less industrialized countries with companies that do not have large financial resources or may be lagging behind technologically. These alliances between partners of unequal size are considered as asymmetrical alliances. This understanding of asymmetrical alliances is of course relevant. Nevertheless it raises at least two questions: first, is the parents' size the only asymmetry criteria in alliances? Second, are there some alliances that are symmetrical? In reality, the issue of asymmetry in alliances is very complex. Furthermore, the concept of asymmetrical alliance itself can be considered as a controversial concept which has not received much attention from researchers interested in interorganizational rapprochement, although some have tried to highlight the importance of such alliances. Harrigan (1988) observed that the performance of strategic alliances can be affected by the asymmetries of the parent companies. Hamel (1991) noted that asymmetries between partners involved in a learning process in a strategic alliance can affect their bargaining power by changing the relationship of dependency between them. Given that the functioning of alliances can sometimes resemble a power game in which each partner is continually negotiating with the other the influence that it wants to exercise, there is no doubt that this perspective is even more complex in asymmetrical alliances.

In fact, the functioning of asymmetrical alliances raises numerous important questions among which are the following:

- What strategic actions do small and medium-size companies use to influence the large companies with whom they are engaged in strategic alliances? What are the sources of bargaining power of small and medium-size companies in asymmetrical alliances?
- What mechanisms do small and medium-size companies use to prevent and dissuade the opportunist behaviours of large companies with whom they are engaged in a strategic alliance: trust or contract?
- Are asymmetrical alliances a means by which large companies can benefit from the expertise of small innovative companies while stifling the competition that these companies might represent in the future? How do asymmetrical alliances end?
- How do allied companies from developing countries exercise their bargaining power with their partners from industrialized countries, who usually control the ownership of capital as well as the technological expertise?

The purpose of this thematic issue is to contribute to the debate about some of these questions. It focuses on critical issues like impact of size asymmetry on international joint ventures performance, dynamic of bargaining power within asymmetrical alliances, management of relational risks in asymmetrical alliances, and territoriality of asymmetrical alliances in telecommunication industry. But before this introduction article provides an overview of the different works published in this issue regarding these topics, it proposes a clarification about the concept of asymmetrical alliance. It further proposes an explanation of the bargaining power in asymmetrical alliances in the light of some cooperation theories and an agenda for prospective research.

Asymmetrical Alliance: A Controversial Concept

The concept of asymmetrical alliance is one which can generate a sustained debate in the field of interorganizational

cooperation. In general, many people assume asymmetrical alliances are alliances between large and small/medium size firms. It is a conception of asymmetrical alliance based on the size of the partners, a conception according to which the power of a partner is strongly related to its size. Of course, in such context large size refers here to large financial resources while small size refers to limited resources. If this conception of asymmetrical alliances is relevant, it is however very limited for two reasons: first, financial resources are not the only source of asymmetry in alliances. The mastery of a particular technological expertise or a specific knowledge of the business environment by a partner can represent a great source of asymmetry and confers on this partner strong power. Second, this conception implies that asymmetrical alliance can not take place between firms of the same size. In others words, the alliances formed by only small and medium enterprises or only large firms can not be asymmetrical. Of course, these alliances can also be asymmetrical. In reality, there are a variety of sources of asymmetry within an alliance and the very nature of alliances (according to which they are a form of cooperation based on complementary resources of the partners) justifies the asymmetry between the partners. Each partner controls some sources of asymmetry. In others words, each partner brings into the alliance some resources that are perceived as strategic by the other partner, given the objectives it is pursuing in the alliance. This resource contribution confers on each partner a specific position of influence that inevitably leads to asymmetrical power relationships. The more a partner can control the strategic resources needed by its counterpart in an alliance, the more important will be its influence in this alliance. Hence, it is more accurate to define asymmetrical alliances as cooperation between partners of unequal power. This power is generally called bargaining power.

Given the preceding argument, the temptation is strong to conclude that all alliances are asymmetrical. Such a conclusion is potentially reasonable if one considers the overall different asymmetries within an alliance partnership. Of course an asymmetrical alliance can sometimes seem symmetrical if it is considered from the perspective of a single criterion. For example, a 50-50 joint venture can look symmetrical, if one considers it from only the perspective of the ownership structure. But in reality, even in this alliance, the bargaining power may not be symmetrical. In many alliances including 50-50 joint ventures, it is illusory to think that the bargaining power will be symmetrical. In alliances in general, there are several asymmetries based on the tangible and intangible resources brought into the alliance by the partners. Each partner controls some of these asymmetries, and ultimately the asymmetry of the bargaining power between the partners seems to result from a conjunction of these asymmetries. This asymmetry of the bargaining power can be significant in some alliances in which one of the partners holds a dominant position of influence; it can also be non significant in others alliances in which no part-

ner holds a clear dominant position of influence. Of course the asymmetrical alliances with a partner in a dominant position seem to provide a better opportunity to study the dynamic of asymmetrical power between partners.

Parents Size Asymmetry and International Joint Venture Performance

The first topic addressed in this issue is the relationship between the size asymmetry and the performance and survival of the joint venture. Its authors Paul Beamish and Jae Jung examine whether the size asymmetry represents an additional force that affects the joint venture performance and survival. In order to achieve this, they formulated two hypotheses, respectively based on the reasoning of the Transaction Costs Theory and Resource Based Theory. Considering the perspective of Transaction Cost Theory according to which similarity in partners' administrative mechanisms reduces governance costs, they postulate that size asymmetry of the parents will negatively affect the performance and survival of the joint venture. Their second hypothesis was derived from the Resource Based View and proposes that asymmetry size between parents will have positive effects on the joint venture performance and survival. They argue that, for large firms, international joint venture can be a vehicle to gain access to small and medium enterprises' innovativeness, while in return small and medium enterprises can also have access to the large pool of capital and manufacturing capabilities of large firms. Hence size based asymmetrical alliance can be beneficial for both large and small and medium firms. Their results seem to challenge the previous works focusing on international joint venture performance, since they did not find any influence of parental size asymmetry on the performance and survival of international joint ventures.

Management of Relational Risks in Asymmetrical Alliances

Relational risks are always present in cooperative relationships. In asymmetrical alliances in particular, relational risks become a very important concern, given the complex dynamic created between the partners by their unequal influences on their alliance. Hence the way that the partners manage these relational risks becomes a critical factor in the success of the alliance. This topic was the focus of Helene Delerue and Eric Simon. In their article they examine how small and medium enterprises in biotechnology industries manage the risks related to their asymmetrical relationships in alliances with large firms. The interest of their research rests in how small and medium enterprises arbitrate between the use of contract (formal mechanism) and trust (informal mechanism) to manage their asymmetrical relationships. They found that the perception of the relational risks by small and medium enterprises in the

biotechnology industry does not necessarily depend on the degree of the size asymmetry with their large partner.

Asymmetrical Alliances and Territoriality

Territoriality seems sometimes to play an important role in the determination of asymmetry between alliance partners. In fact in developed countries in general, the business environment is characterized by advanced technologies, availability of financial resources and a regulatory system that is favorable to the development of business companies. In contrast, in many developing countries the lack of financial resources and the weak technological environment have a negative impact on the development of business companies. That situation results in technological and financial dependence within North-South alliances, particularly those that are formed in advanced technology industries. In his article, Aziz Mouline examines alliances in the telecommunication industry and proposes a territoriality based classification in which he opposes North-South alliances involving firms from developing countries to North-North alliances involving only firms from the countries of the industrialized triad. He noticed that the North-North alliances are engaged in a race for innovation and technologies development through reciprocal technological exchanges while the North-South alliances are engaged in technology transfer. He provocatively concludes that these North-North alliances are symmetrical while the North-South alliances are asymmetrical.

Dynamic of Bargaining Power in Asymmetrical Alliances

Bargaining power is one of the most important characteristics of strategic alliances. In fact, analysis of bargaining power helps provide a better understanding of the dynamic of collaboration that takes place between the partners of an alliance. In particular, in alliances that can be recognized as very asymmetrical, the analysis of the evolution of the bargaining power over time represents an interesting issue. Three of the works published in this issue focus on the dynamic of bargaining power. Caroline Mothe and Guillaume Tinlot examine the evolution of the bargaining power within the alliance between the large, well-known French automotive manufacturer Renault, and Matra, a small player in the automotive industry. In order to achieve this, they provide an extensive review of the phenomenon of bargaining power within alliances, and then propose a chronological analysis through which they point out the different factors that influenced the evolution of the bargaining power between Renault and Matra. In the light of their findings, they propose a model of the evolution of bargaining power within strategic alliances.

Carole Donada and Gwenaëlle Nogatchewski examine how buyers engaged in asymmetrical vertical alliances with their suppliers exercise control on these suppliers. To attain

this objective, they formulate different postulates that they derive from the theories of cooperation, and then they use the approach of multiple case studies to verify the relevance of these postulates. Their findings show that the buyers that are dependant on their suppliers prefer to use the mechanisms of informal control to regulate their relationships in their vertical asymmetrical alliances.

The third work focusing on bargaining power in asymmetrical alliances is proposed by Pierre-Guy Hourquet, Olivier Masclef and Emmanuel Metais. They try to introduce in the study of alliances a concept that is really new for researchers working on cooperatives strategies as well as for those working in management in general, the concept of sacrifice. They suggest that in asymmetrical alliances between small and large firms, the small firm has to make lot of sacrifice. According to them, the small firm needs to make this sacrifice to maintain a good relationship with its large counterpart. They illustrate this concept of sacrifice through the asymmetrical alliance between the large Canadian firm Nortel and the small French firm Geodis, and argue that this alliance survived the serious crisis between its partners because of the sacrifice made by Geodis.

Bargaining Power in Asymmetrical Alliances and Cooperation Theories

According to the RBV, the influence of the firm is based on the strategic character of its resources. Accordingly, within an alliance the bargaining power of a partner will be based on the strategic importance of its resources for the other partner. In fact, the bargaining power of a partner depends on how strategic for the other partner are the resources it brings into the alliance. The bargaining power of a partner is based on its bargaining resources (Brouthers and Bamossy, 1997). The greater the resources of a partner are strategic for the other partner, the greater the bargaining power of this partner in the alliance. Given that the very nature of alliances is fundamentally based on the interdependence of the partners through the complementary contributions they bring into the cooperation, it is not surprising that these contributions are asymmetrical and therefore create bargaining power. In other words, the asymmetrical bargaining power in alliances is due to the asymmetrical resources brought into the alliance by its partners. Of course, the bargaining power of the dominant partner will evolve over time depending on how important the resources it brought into the alliance will continue to be perceived by the other partner. This bargaining power is not necessarily stable, since in many cases the strategic character of the resources on which it is based decreases over time.

In the TCE perspective, a strategic alliance can be seen as an organizational form that limits the transaction costs, but does not eliminate the opportunistic behavior. So each partner of the alliance would likely use some maneuvers to protect itself against the opportunistic behavior of the

other partner. In doing so, each partner inevitably engages in power games in which its bargaining power will evolve depending on the influence of the other partner and the way it exerts it. In these power games, the partner that succeeds in exercising more influence than its counterpart can exercise has the most important bargaining power. Accordingly, the unequal influence capability of the partners translates into asymmetrical bargaining within the alliance.

In the perspective of Blau's theory of social exchange (1964), the relevance of the concept of bargaining power can be questioned, since this concept in general refers to the pressure a partner needs to exert on the other partner to obtain a particular advantage. In fact, in the theory of social exchange, the influence exerted by a partner on its counterpart in an alliance is not mainly based on strategic resources brought to the alliance, but on the degree of confidence they have in each other. Hence, the influence exerted by a partner is the one accepted by its counterpart, given the confidence relationship that exists between them. The more a partner shows confidence in its counterpart, the more this counterpart would likely avoid opportunistic behavior because it is not needed, and the more this counterpart will show consideration to the interests of its partner in the alliance. It is important to point out that mutual confidence does not mean symmetrical influence of the partners. However it can considerably reduce the negative effects of the asymmetrical influence.

The ultimate result of the evolution of bargaining power is the instability of the alliance. Instability in alliances is not a new issue. Many researchers found that a strategic alliance can be an instable organizational form. Although instability does not mean the same thing for the different researchers, most agree that many alliances end in failure. Instability may mean termination of the cooperative relationship (Killing, 1983; Kogut, 1989). In asymmetrical alliances in particular, instability can take the form of shift in the bargaining power that may derive from an unplanned shift in the structure of ownership or major reorganizations (Inkpen and Beamish, 1997) and results in the management control (Killing, 1983). It can also mean premature termination (Inkpen and Beamish, 1997). The dynamic of bargaining power between partners is most interesting in international joint ventures designed for learning. In this type of alliance, the learning of strategic knowledge from the partner decreases the dependence on this partner and consequently shifts the bargaining power (Hamel, 1991; Yan and Gray, 1994; Inkpen and Beamish, 1997).

In the existing literature, even if the bargaining power in strategic alliances is a topic that has not been addressed by many researchers, the works of Yan and Gray (1994) and Inkpen and Beamish (1997) are of a great relevance in this regard. Yan and Gray (1994) proposed two categories of the factors that can influence the asymmetry of the bargaining power that exists between the partners of an alliance, namely the context-based sources and the resource-based

sources of the bargaining power. Inkpen and Beamish (1997) for their part proposed a perspective based on the extent to which the sources of bargaining power are internal or external to the alliance. They identified the endogenous sources like knowledge acquisition and exogenous sources like changes in government regulations. We think that a dynamic perspective can also be considered in which the factors that influence the bargaining power of the partners can be identified along the different stages of the alliance development. Hence one can distinguish the factors that influence the asymmetry of the bargaining power at the pre-formation stage of the alliance, and the factors that influence the asymmetry of the bargaining power at the post-formation stage of the alliance.

Prospective Research on Asymmetrical Alliances

The articles published in this issue have certainly contributed to a better understanding of some aspects regarding the dynamic that takes place within asymmetrical alliances. Some of the others issues that can be suggested to researchers working on alliance include: what are the strategies used by a partner from a developing country involved in a North-South alliance to influence its counterpart from a developed country? North-South alliances have not received enough attention from researchers. In general, these alliances are very asymmetrical and the partner from the developing country is dependant on its counterpart from the developed country in terms of technological equipment and expertise and financial resources, among others. In particular, when these alliances are designed for knowledge transfer, the relationships between the partners in many cases resemble student/teacher relationships and the alliance functioning looks like that of a wholly owned subsidiary. The partner from the developed country transfers the knowledge it wants which is not necessarily strategic for the partner from the developing country. The latter partner, given its financial and technological dependence, does not really have the strong bargaining power that it can use to influence its counterpart from the developed country to transfer the knowledge desired. Hence, it would be interesting for researchers to analyze the strategies that can be used by a dependant local partner of a developing country to increase its bargaining power in order to oblige its counterpart of a developed country to transfer strategic knowledge. Another relevant alternative for future research can be a comparative analysis of strategic learning within North-North alliances and North-South alliances that are in general very asymmetrical. Researchers can also focus on developing a typology of asymmetrical alliances ■

Bibliography

- BEAMISH, P. W. (1987). "Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance," *Management International Review*, Vol. 27, N° 1, p. 23-37.
- BEAMISH, P. W.; INKPEN, A. 1995, "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", *Long Range Planning*, Vol. 28, N°3, p. 26-36.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley and Sons
- BROUTHERS, K. D.; BAMOSSY, G. J. (1997). "The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: Case studies from Eastern Europe," *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 2, p. 285-308.
- GERINGER, J. M. (1988). "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 1, p. 55-62.
- GERINGER, J. M. (1988). "Selection of Partners for International Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 2, p. 31-36.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- GULATI, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p. 85-112.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103.
- HARRIGAN, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28 (Special Issue), 53-72.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures," *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1, p. 177-202.
- KILLING, J. P. (1983). *Strategies for joint ventures success*. New York: Praeger
- KOGUT, B. (Dec 1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, N° 2, p. 183-198.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 2, p. 135-152.
- YAN, A.; GRAY, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States - China joint ventures: A comparative case study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 6, p. 1478-1517.

Las alianzas asimétricas: Reflexiones acerca de una forma compleja de cooperación

ELIE CHRYSOSTOME

State University of New York

Plattsburgh, USA

Université de Moncton, Canada

PAUL BEAMISH

University of Western Ontario

London, Canada

LOUIS HÉBERT

HEC Montréal

Montréal, Canada

PHILIP ROSSON

Dalhousie University

Halifax, Canada

El fenómeno organizacional de las alianzas estratégicas ha llamado considerablemente la atención de los investigadores de la estrategia y la gestión internacional en el transcurso de los últimos veinte años. En general, estos investigadores, que ven en estas alianzas estratégicas una forma de coordinación entre el mercado y la jerarquía, han examinado varias facetas de éstas. La elección de los asociados (Geringer, 1988), los mecanismos de control (Geringer y Hebert, 1989), el desarrollo de la confianza (Gulati, 1995), el rendimiento de las empresas mixtas (*joint ventures*, Beamish, 1987, 1995), la dinámica del aprendizaje (Hamel, 1991; Inkpen, 1994), el poder de negociar (Yan y Gray, 1994; Inkpen y Beamish, 1997), los factores de éxito (Mohr y Speakman, 1994), así como muchos otros temas, se han estudiado especialmente. La mayor parte de estos trabajos han tratado sobre todo acerca de grandes empresas que operan en países industrializados de Asia, Europa y América del Norte. No obstante, cada vez más pequeñas y medianas empresas contraen alianzas con firmas grandes. De la misma manera, las firmas occidentales de reconocida competencia contraen alianzas en países menos industrializados con firmas cuyos recursos financieros son limitados o en las que hacen falta avances tecnológicos. Estas alianzas entre asociados de tamaños diferentes se consideran como alianzas asimétricas. Aunque esta interpretación de las alianzas asimétricas es relevante, ella motiva al menos dos preguntas: ¿El tamaño de las firmas matrices es el único criterio de asimetría en el caso de las alianzas?, y ¿sólo hay alianzas simétricas? En realidad, el problema de la asimetría en las alianzas es extremadamente complejo. Además, el mismo concepto de alianza asimétrica es un concepto que provoca controversias ya que muy pocos investigadores del acercamiento interorganizacional se interesan en él, aunque algunos han intentado subrayar la importancia que pueden tener tales alianzas. Harrigan (1988) puso de relieve que la asimetría de las firmas matrices puede afectar el rendimiento (*performance*) de las alianzas estratégicas. Hamel (1991), por su parte, señaló que las asimetrías entre asociados implicados en un proceso de aprendizaje en el transcurso de una alianza estratégica pueden modificar su relación de dependencia mutua y de esta manera tener una influencia en su poder de negociación. Dado que el funcionamiento de las alianzas se parece a veces a un juego de poder durante el cual cada uno de los asociados está constantemente negociando con el otro la influencia que quiere

ejercer, no hay duda que dicha perspectiva es aún más compleja en el caso de las alianzas asimétricas.

El funcionamiento de las alianzas asimétricas plantea varias preguntas importantes como las siguientes:

- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que favorecen a las pequeñas y medianas empresas que quieren influir en las firmas grandes con las que contraen alianzas estratégicas? ¿Con qué medios de negociación pueden contar las pequeñas y medianas empresas una vez que se involucran en alianzas asimétricas?
- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan las pequeñas y medianas empresas para prevenir y disuadir comportamientos oportunistas de las firmas grandes con las que han acordado una alianza estratégica: la confianza o el contrato?
- ¿La alianza asimétrica es un medio con el que cuentan las sociedades grandes para sacar provecho de los conocimientos especializados de las sociedades pequeñas innovadoras y neutralizar la amenaza de competencia que estas últimas pudieran representar en el futuro? ¿Cómo terminan las alianzas asimétricas?
- ¿Cómo las firmas aliadas de los países en desarrollo ejercen su poder de negociación frente a los asociados de países industrializados que controlan tanto la propiedad del capital como los conocimientos tecnológicos especializados?

Este número temático se propone fomentar el debate que estas preguntas originan. Se plantearán algunos problemas decisivos como el efecto que tiene la asimetría de los tamaños de las empresas en el rendimiento de las empresas mixtas internacionales, la dinámica del poder de negociación y la gestión del riesgo relacional en las alianzas asimétricas, y la territorialidad de las alianzas asimétricas en la industria de las telecomunicaciones. Pero antes del repaso preliminar de los diferentes trabajos que tratan acerca de estos temas y publicados en este número, son necesarios algunos esclarecimientos acerca del concepto de alianza asimétrica. A continuación se plantean una explicación del poder de negociación en las alianzas asimétricas basada en algunas teorías acerca de la cooperación y una perspectiva de investigación acerca del tema.

Las alianzas asimétricas: un concepto controvertido

El concepto de alianza asimétrica puede provocar un debate interminable en el campo de la cooperación interorganizacional. Se admite en general que las alianzas asimétricas son alianzas entre firmas grandes y pequeñas o medianas empresas. Esta concepción de alianzas asimétricas se basa en el tamaño de los asociados, es la concepción de que el poder del asociado depende sobre todo de su tamaño. En ese contexto un tamaño grande significa recursos financieros grandes, mientras que un tamaño pequeño supone recursos limitados. Aunque esta concepción de alianza asimétrica es relevante, está limitada por dos razones. En primer lugar, los recursos financieros no son la única causa de la asimetría de las alianzas. El dominio que un asociado tiene de un saber-hacer tecnológico particular o un conocimiento específico del entorno comercial puede aumentar su poder y puede llegar a ser una causa importante de asimetría. En segundo lugar, esta concepción implica que una alianza asimétrica no es posible entre firmas del mismo tamaño; es decir, las alianzas formadas sólo entre pequeñas y medianas empresas o entre firmas de gran tamaño no pueden ser asimétricas. Es totalmente cierto que estas alianzas también pueden ser asimétricas. Hay toda una variedad de causas de asimetría en una alianza, y la naturaleza misma de las alianzas (según la cual forman una cooperación basada en la complementariedad de los recursos de los asociados) justifica la asimetría entre los asociados. Cada asociado tiene el control de una parte de las fuentes de asimetría; en otras palabras, cada uno de los asociados aporta a la alianza recursos que el otro asociado considera estratégicos, teniendo en cuenta los propósitos que persigue este último en la alianza. Esta contribución confiere a cada asociado un grado de influencia específica que conduce inevitablemente a una relación de poder asimétrica. Mientras más control pueda tener un asociado sobre los recursos estratégicos que su aliado necesita, más peso tendrá su influencia en la alianza. Por consiguiente, es más justo definir una alianza asimétrica como una cooperación entre asociados en posición de poder desigual. Este poder es conocido comúnmente como poder de negociación.

Dicho todo esto, es tentador llegar a la conclusión de que todas las alianzas son asimétricas. Tal conclusión se sostiene cuando se tiene en cuenta el conjunto de diversas asimetrías que forman parte de una asociación de alianza. Por supuesto, una alianza asimétrica puede a veces parecer simétrica si uno se basa en un solo criterio. Por ejemplo, una empresa mixta 50-50 puede parecer simétrica si se examina sólo desde la perspectiva de la estructura de propiedad. No obstante, en los hechos, inclusive en este tipo de alianza, el poder de negociación puede no ser simétrico. En muchas alianzas, incluyendo a las empresas mixtas 50-50, es ilusorio creer que el poder de negociación será simétrico. En las alianzas en general se encuentran muchas asimetrías debido a los recursos tangibles e intangibles que los asociados aportan a la alianza. Cada asociado controla algunas de estas asimetrías, y, en última instancia, la asimetría del

poder de negociación entre los asociados parece resultar de una conjunción de estas asimetrías diferentes. La asimetría del poder de negociación puede ser marcada en las alianzas en la que uno de los asociados ocupa una posición dominante de influencia, y lo puede ser menos en otras alianzas donde ninguno de los asociados ocupa una posición claramente dominante. Por supuesto, las alianzas asimétricas en las que un asociado ocupa una posición dominante parece ser una coyuntura mejor para estudiar la dinámica del poder asimétrico entre asociados.

La asimetría del tamaño de las sociedades matrices y el rendimiento de las empresas mixtas internacionales

El primer tema tratado en este número es, por un lado, la relación entre la asimetría del tamaño y el rendimiento (*performance*), y, del otro, el rendimiento y la supervivencia de las empresas mixtas (*joint ventures*). Los autores Paul Beamish y Jae Jung intentan determinar si la asimetría del tamaño representa una fuerza adicional que afecta el rendimiento y la supervivencia de las empresas mixtas. Ellos se plantean dos hipótesis: una que se basa en la teoría de los costes de transacción, y otra, en la teoría de los recursos. Desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción que considera que la similitud entre los mecanismos administrativos de los asociados reduce los costes de gobernanza, los autores plantean el postulado de que la asimetría del tamaño de las sociedades matrices tendrá un efecto negativo en el rendimiento y la supervivencia de una empresa mixta. La segunda hipótesis, derivada de la teoría basada en los recursos, propone que la asimetría del tamaño entre sociedades matrices tendrá efectos positivos en el rendimiento y la supervivencia de una empresa mixta. Los autores estiman que, para las firmas grandes, una empresa mixta internacional puede ser una vía que les permite acceder al espíritu innovador de las pequeñas y medianas empresas, mientras que, en cambio, las pequeñas y medianas empresas pueden tener acceso a la reserva de capitales y a las posibilidades de producción de las sociedades grandes. Por consiguiente, una alianza asimétrica debido al tamaño puede ser ventajosa para los dos asociados, la firma grande y la pequeña o la mediana empresa. Los resultados del trabajo de Beamish y Jung parecen ir al encuentro de investigaciones anteriores acerca del rendimiento de las empresas mixtas internacionales ya que ellos no perciben ninguna influencia de la asimetría por el tamaño de las sociedades matrices en el rendimiento y la supervivencia de las empresas mixtas internacionales.

La gestión del riesgo relacional en las alianzas asimétricas

Los riesgos relacionales están siempre presentes en las relaciones de cooperación. En las alianzas asimétricas precisa-

mente, los riesgos relacionales están sobreviniendo un tema muy preocupante, teniendo en cuenta la dinámica compleja que nace de la desigualdad de la influencia de los asociados en su alianza. Por consiguiente, la manera en la que los asociados gestionan sus riesgos llega a ser un factor crucial en el éxito de la alianza. Este es el tema que Hélène Delerue y Eric Simon estudian. En su artículo, ellos examinan cómo las pequeñas y medianas empresas en la industria biotecnológica gestionan los riesgos asociados a las relaciones asimétricas que sostienen con las firmas grandes. El interés de su investigación descansa sobre la manera en que las pequeñas y medianas empresas escogen entre recurrir al contrato (mecanismo formal) o a la confianza (mecanismo informal) cuando se comprometen en relaciones asimétricas. Los autores constataron en la industria biotecnológica que la percepción del riesgo relacional por parte de las pequeñas y medianas empresas implicadas en una alianza con una firma grande no depende necesariamente del grado de asimetría debido al tamaño de esta última.

Alianzas asimétricas y territorialidad

La territorialidad parece ser a veces un factor importante que determina la asimetría entre asociados implicados en una alianza. En efecto, en los países desarrollados, en general, el medio de los negocios se caracteriza por las tecnologías de punta, la accesibilidad a los recursos financieros y un sistema de regulación favorable a la expansión de las empresas. En comparación con varios países en desarrollo, la falta de recursos financieros y la debilidad del medio tecnológico tienen un impacto negativo sobre el desarrollo de las empresas de negocios. De esto resulta una dependencia tecnológica y financiera en las alianzas Norte-Sur, en particular en el campo de la industria de altas tecnologías. Aziz Mouline examina en su artículo las alianzas en la industria de telecomunicaciones y propone una clasificación basada en la territorialidad. Él opone las alianzas Norte-Sur que involucran a firmas de países en desarrollo a las alianzas Norte-Norte que involucran sólo a firmas de países que pertenecen a la tróica industrializada. Destaca que las alianzas Norte-Norte se implican en la carrera de innovación y desarrollo tecnológico por medio de intercambios tecnológicos recíprocos, mientras que las alianzas Norte-Sur se implican en las transferencias tecnológicas. Mouline concluye, con seguridad, que las alianzas Norte-Norte son simétricas mientras que las alianzas Norte-Sur son asimétricas.

La dinámica del poder de negociación en las alianzas asimétricas

El poder de negociación es una de las características más importantes de las alianzas estratégicas. En efecto, el análisis del poder de negociación ayuda a comprender mejor la dinámica de la colaboración que se lleva a cabo entre los asociados de una alianza. En este caso, en las alianzas que se pueden identificar como fuertemente asimétricas, el

análisis de la evolución del poder de negociación tiene un interés innegable. Tres de los artículos publicados en este número se refieren a la dinámica del poder de negociación. Caroline Mothe y Guillaume Tinlot examinan la evolución del poder de negociación dentro de la alianza entre el reconocido y gran fabricante francés Renault, y Matra, un participante modesto en la industria automotriz. Ellos hacen una exploración completa del fenómeno del poder de negociación en las alianzas, para proponer a continuación un análisis cronológico. Subrayan los diferentes factores que han afectado la evolución del poder de negociación entre Renault y Matra. A partir de sus conclusiones, proponen un modelo de evolución del poder de negociación en las alianzas estratégicas.

Carole Donada y Gwenaëlle Nogatchewski examinan cómo los compradores implicados en alianzas verticales asimétricas con sus abastecedores ejercen un control sobre estos últimos. Los autores formulan diversos postulados derivados de las teorías de la cooperación y, gracias al enfoque de estudios de caso múltiples, proceden a continuación a verificar sus postulados. Sus conclusiones muestran que los compradores que están en una situación de dependencia hacia sus abastecedores prefieren recurrir a mecanismos de control informales para regular sus relaciones en las alianzas verticales asimétricas.

El tercer artículo acerca del poder de negociación en las alianzas asimétricas está escrito por Pierre-Guy Hourquet, Olivier Masclef y Emmanuel Métais, quienes intentan aplicar al estudio de las alianzas un concepto completamente nuevo para los investigadores que se dedican a las estrategias de cooperación y a la gestión en general. Se trata del concepto de sacrificio. Ellos exponen que en las alianzas asimétricas entre sociedades pequeñas y grandes, la sociedad pequeña debe hacer muchos sacrificios. Según los autores, la sociedad pequeña debe hacer un sacrificio si quiere mantener las buenas relaciones con su asociado grande. Como ejemplo del concepto de sacrificio, los autores examinan el caso de la alianza asimétrica entre Nortel, firma grande canadiense, y Géodis, pequeña empresa francesa, y señalan que esta alianza ha sobrevivido una crisis importante entre los dos asociados gracias al sacrificio que Géodis hizo.

El poder de negociación en las alianzas asimétricas y las teorías de la cooperación

De acuerdo a la teoría basada en los recursos, la influencia de una firma tiene que ver con el carácter estratégico de sus recursos. Por consiguiente, en una alianza, el poder de negociación de un asociado se condicionará a la importancia estratégica que el otro asociado concederá a los recursos aportados por el primero en la alianza. El poder de negociación de un asociado se basa en sus recursos de negociación (Brouthers y Bamossy, 1997). Mientras más estratégicos son los recursos de un asociado, mayor será su poder de negociación en una alianza. Dado que la natura-

leza misma de las alianzas está basada fundamentalmente en la interdependencia de los asociados que provienen de sus contribuciones complementarias a la cooperación, no es sorprendente que esas contribuciones sean asimétricas, y así, pues, generadoras de poder de negociación, o lo que es igual, la asimetría del poder de negociación en las alianzas se debe a la asimetría de los recursos aportados por los asociados. Por supuesto, el poder de negociación del asociado dominante evolucionará con el tiempo en función de la importancia que el segundo asociado continúe concediendo a los recursos que aportará en la alianza. Este poder de negociación no es necesariamente estable. En muchos casos la naturaleza estratégica de los recursos en los que se basa la asimetría decrece con el tiempo.

Según la teoría basada en los costes de transacción, una alianza estratégica se puede definir como una forma de organización que limita sus costes de transacción sin eliminar los comportamientos oportunistas. Cada uno de los asociados de una alianza recurrirá probablemente a maniobras para protegerse contra el comportamiento oportunista del otro; cada asociado se involucrará inevitablemente en juegos de poder durante los cuales el poder de negociación evolucionará en función de la influencia del otro asociado y de la manera en que la ejerza. En estos juegos de poder, el asociado que alcance ejercer más influencia que el otro asociado conseguirá un mayor poder de negociación. Por consiguiente, una capacidad de influir desigual entre los asociados se traducirá en una negociación asimétrica en la alianza.

Según la teoría del cambio social de Blau (1964), se puede cuestionar la relevancia del concepto de poder de negociación. En efecto, este concepto se refiere a la presión que un asociado debe ejercer sobre el otro con el fin de sacarle provecho. De acuerdo a la teoría del cambio social, la influencia que un asociado ejerce sobre el otro asociado no está basada esencialmente en los recursos invertidos en la alianza, sino en el nivel de confianza que ellos tienen el uno en el otro. Así, pues, la influencia ejercida por un asociado es aquella que el otro consiente en función de la relación de confianza que ellos mantienen mutuamente. Mientras más demuestra un asociado que tiene confianza en el otro, menos tentado estará este último por asumir comportamientos oportunistas ya que serán inútiles, y tendrá más consideración hacia los intereses del primero. Es importante señalar que una confianza mutua no significa una influencia simétrica entre los asociados; no obstante, ella puede reducir considerablemente los efectos negativos de una alianza asimétrica.

El término de la evolución de un poder de negociación es la inestabilidad de la alianza. La inestabilidad en las alianzas no es un problema nuevo. Muchos investigadores descubrieron que una alianza estratégica puede ser una forma inestable de organización. Aunque la inestabilidad no significa lo mismo para todos los investigadores, la mayoría admite que muchas alianzas son fracasos. Una inestabilidad puede significar el fin de una relación de cooperación

(Killing, 1983; Kogut, 1989). En las alianzas asimétricas en particular, la inestabilidad puede tomar la forma de un desplazamiento en el poder de negociación que puede venir de una modificación no planificada en la estructura de propiedad o de reorganizaciones mayores (Inkpen y Beamish, 1997), y de resultados imprevistos en el control de gestión (Killing, 1983). Ella puede significar también una ruptura prematura de la alianza (Inkpen y Beamish, 1997). La dinámica del poder de negociación entre asociados es extremadamente interesante en las empresas mixtas internacionales contratadas con fines de aprendizaje; en este tipo de alianza, la adquisición del saber estratégico que viene de un asociado disminuye la dependencia sobre este último y por lo mismo trae aparejada una modificación del poder de negociación (Hamel, 1991; Yan y Gray, 1994; Inkpen y Beamish, 1997).

En la bibliografía, aunque hasta ahora el tema del poder de negociación en las alianzas estratégicas no se ha tratado por muchos investigadores, los trabajos de Yan y Gray (1994) y los de Inkpen y Beamish (1997) son los más relevantes. Yan y Gray (1994) propusieron dos categorías de factores que pueden influir en la asimetría del poder de negociación que hay entre los asociados de una alianza: las fuentes del poder de negociación basadas en el contexto y las basadas en los recursos. Inkpen y Beamish (1997), por su parte, propusieron un enfoque que hace intervenir la distinción entre las fuentes del poder de negociación internas de la alianza, y las fuentes externas. Ellos identificaron las fuentes endógenas, como la adquisición de conocimientos, y las fuentes exógenas, como los cambios en la reglamentación gubernamental. Pensamos que también es posible considerar una perspectiva dinámica en la que se pueden identificar los factores que influyen en el poder de negociación de los asociados a lo largo de los diferentes niveles de desarrollo de una alianza. Entonces, se pueden distinguir los factores que influyen en la asimetría de un poder de negociación en el nivel de pre-formación de una alianza, de los factores que influyen en la asimetría de un poder de negociación en el nivel de post-formación de una alianza.

Prospectivas de investigación acerca de las alianzas asimétricas

Los artículos publicados en este número contribuyen sin ninguna duda a una comprensión mejor de la dinámica en las alianzas asimétricas. A la par, hay otros problemas que se pueden plantear a los investigadores interesados en las alianzas: ¿Cuáles son las estrategias empleadas por un asociado que proviene de un país en desarrollo implicado en una alianza Norte-Sur con el fin de influir en su asociado de un país desarrollado? Las alianzas Norte-Sur no han llamado suficientemente la atención de los investigadores. En general, estas alianzas son muy asimétricas. El asociado del país en desarrollo depende de su aliado del país desarrollado en cuanto al equipamiento y el conocimiento especializado tecnológicos, y a los recursos financieros, entre

otros. En este caso, si estas alianzas aspiran a una transferencia del saber, las relaciones se parecen en muchos casos a las relaciones maestro-alumno y su funcionamiento se parece a la de una propiedad totalmente subsidiaria. El asociado transferirá los conocimientos que quiere sin que ellos sean necesariamente estratégicos para el asociado del país en desarrollo. Este último, dada su dependencia tecnológica y financiera, no disfruta de un verdadero poder de negociación para forzar a su asociado del país desarrollado a transferirle el conocimiento que desea. Justamente, para los investigadores será interesante analizar las estrategias que un asociado dependiente local que viene de un país en desarrollo puede emplear para aumentar su poder de negociación a fin de obligar a su asociado de un país desarrollado a transferirle su saber estratégico. Otra vía para las próximas investigaciones será el análisis comparativo del aprendizaje estratégico en las alianzas Norte-Norte y Norte-Sur que generalmente son muy asimétricas; además, los investigadores se pudieran concentrar en el desarrollo de una tipología de las alianzas asimétricas ■

Bibliografía

- BEAMISH, P. W. (1987). "Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance," *Management International Review*, Vol. 27, N° 1, p. 23-37.
- BEAMISH, P. W.; INKPEN, A. 1995, "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", *Long Range Planning*, Vol. 28, N° 3, p. 26-36.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley and Sons
- BROUHERS, K. D.; BAMOSSY, G. J. (1997). "The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: Case studies from Eastern Europe," *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 2, p. 285-308.
- GERINGER, J. M. (1988). "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 1, p. 55-62.
- GERINGER, J. M. (1988). "Selection of Partners for International Joint Ventures," *Business Quarterly*, Vol. 53, N° 2, p. 31-36.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- GULATI, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p. 85-112.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103.
- HARRIGAN, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28 (Special Issue), 53-72.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures," *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1, p. 177-202.
- KILLING, J. P. (1983). *Strategies for joint ventures success*. New York: Praeger
- KOGUT, B. (Dec 1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, N° 2, p. 183-198.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 2, p. 135-152.
- YAN, A.; GRAY, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States - China joint ventures: A comparative case study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 6, p. 1478-1517.

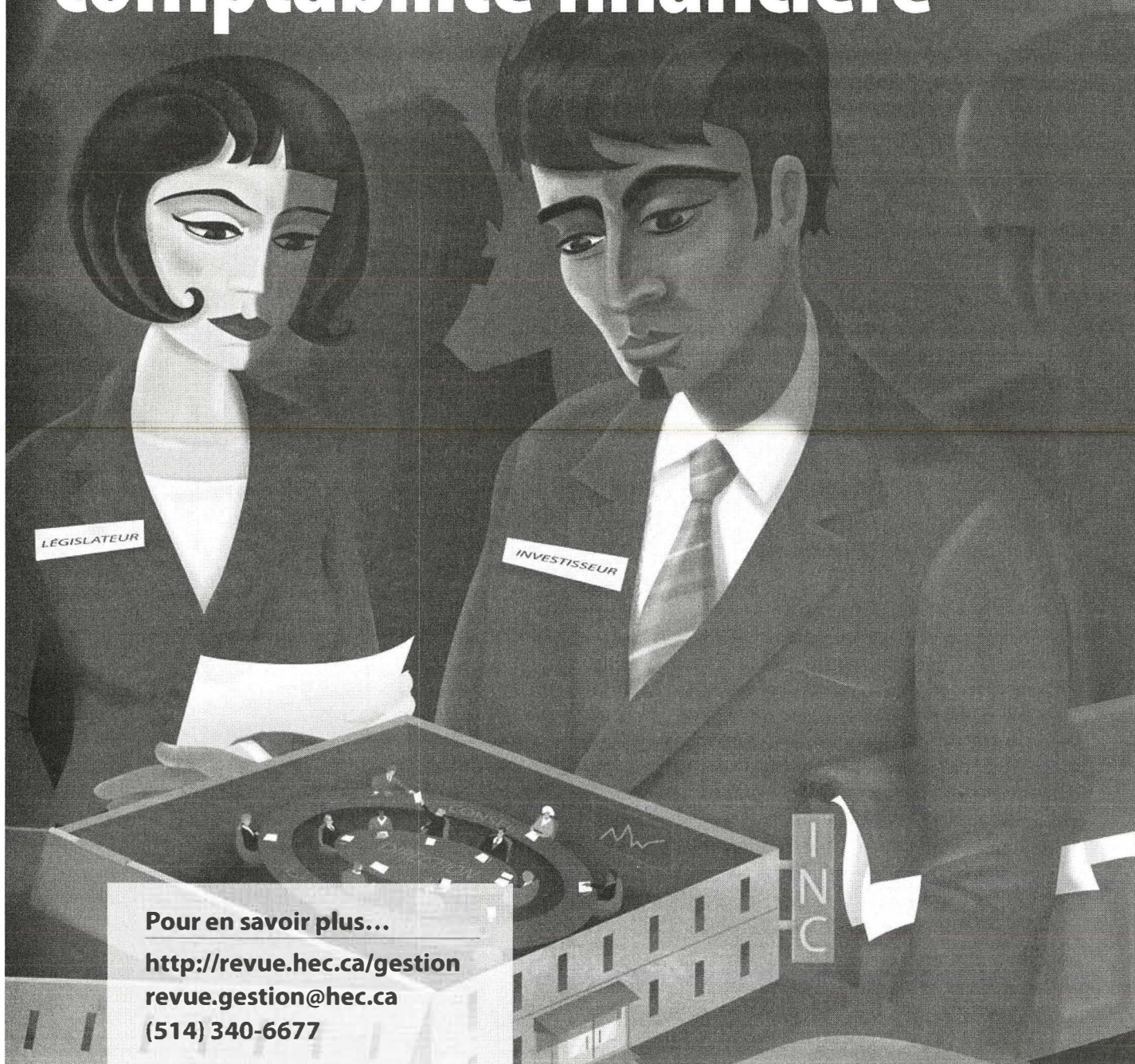
30 ans

gestion

revue INTERNATIONALE de GESTION

Dans le numéro d'automne...

Gouvernance et comptabilité financière



Pour en savoir plus...

<http://revue.hec.ca/gestion>

revue.gestion@hec.ca

(514) 340-6677