

Différences culturelles et performance des joint-ventures internationales(JVI) en Tunisie

Allaya Aida ^{#1}, Boudabbous Sami ^{*2}

[#] *Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis*

¹ aida.allaya@yahoo.fr

^{*} *Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax*

² samiboudabbous2002@yahoo.fr

Résumé

Cet article propose un modèle théorique pour expliquer l'ambiguïté des résultats de l'impact des différences culturelles sur la performance de la JVI. Il intègre des niveaux d'analyses multiples, en étudiant l'interaction des trois niveaux de différences culturelles nationales, organisationnelles et professionnelles et leurs influences sur la performance de la JVI. Les résultats empiriques de ce modèle contribuent à résoudre le paradoxe de différences culturelles.

Mots clés: Différences culturelles nationales, Différences culturelles organisationnelles, Différences culturelles professionnelles, Performance des JVI, Analyse en composantes principales, Equations structurelles.

I. INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation, les transactions internationales ont conduit à l'émergence des nouvelles formes organisationnelles avec notamment la multiplication des JVI mettant en interaction des partenaires ayant de nationalités différentes, appartenant à des organisations hétérogènes et ayant des professions distinctes.

On peut alors se demander dans quelle mesure et jusqu'où les différences culturelles nationales organisationnelles et professionnelles affectent la performance de la JVI ?

A ce jour, les recherches empiriques sur le sujet des différences culturelles et performance des JVI ont abouti à des résultats contrastés. Cette contradiction est le résultat de l'articulation des trois niveaux de différences culturelles. Cette interdépendance est souvent représentée comme une superposition des pleurs d'oiseaux [1,2], et par [3] comme

un puzzle. Celui-ci est composé d'une trame, le découpage des pièces, et une image, le sujet représenté.

Partant par ce double constat cet article vise à:

- Analyser l'impact de la différence culturelle nationale sur la performance de la JVI et identifier son effet sur la différence culturelle organisationnelle et professionnelle.
- Evaluer l'influence de la différence culturelle organisationnelle sur la performance de la JVI et évaluer son interaction avec la différence culturelle professionnelle.
- Identifier l'effet de la différence culturelle professionnelle sur la performance de la JVI et analyser son interaction avec la différence culturelle organisationnelle

Dans ce sens, la problématique de notre article sera la suivante :

Quelles sont les retombées de la différence culturelle nationale, organisationnelle et professionnelle sur la performance de la JVI? Quel est l'impact de la différence culturelle nationale sur la culture organisationnelle ? Quelles sont les retombées de la différence culturelle nationale sur la différence culturelle professionnelle? Quel est le lien entre la différence culturelle organisationnelle et professionnelle ?

II. IMPACT DE LA DIFFERENCE CULTURELLE SUR LA PERFORMANCE DE LA JVI

Diverses recherches soulignent l'impact négatif de la différence culturelle sur la performance de la JVI. Elles entravent la communication entre les partenaires et augmentent

les coûts de coordinations et de transferts de compétences [4]. Elles perturbent aussi la capacité du partenaire étranger à opérer sur des marchés étrangers car elles augmentent la méconnaissance des valeurs culturelles locales [5]. Pourtant ces différents arguments théoriques les recherches empiriques aboutissent à des résultats contradictoires.

A. Les différences culturelles nationales

Aucune nation n'a une culture nationale homogène et on peut distinguer la différence des cultures nationales par l'économie de pays, le système politique [6,7], le système éducatif et d'autres institutions [8,9,10]. Dans ce sens, la différence culturelle nationale entre les partenaires leurs conduisent à interpréter différemment la stratégie [11]. Les différences dans les normes et les valeurs partagées entravent la communication, la confiance [12,13], et l'apprentissage [14,15,16]. Par conséquence, ces problèmes influencent négativement la performance de la JVI [17].

Par contre, d'autres chercheurs ont montré que les différences culturelles nationales entre les partenaires ne peuvent être que bénéfique pour la performance de la JVI. Les dirigeants sont conscients de cette différence. Ils évitent les mauvaises interprétations par le développement de la communication [18,19,14]. Par conséquence, les différences culturelles nationales entre les partenaires auront un impact positif sur la performance de la JVI.

B. Les différences culturelles organisationnelles

Aucun consensus n'a été constaté pour définir la culture organisationnelle. La revue de [20] a présenté 54 définitions de la culture organisationnelle entre 1960 et 1993. La culture organisationnelle forme un type de contrôle social qui identifie les comportements et les attitudes de personnel dans l'organisation [21]. Elle guide les comportements des employés mieux que la culture nationale car elle assure l'identité organisationnelle, et facilite l'engagement collectif [22].

En étudiant des JVI entre les firmes japonaises et européennes, certains chercheurs ont conclu que les différences culturelles organisationnelles influencent négativement la performance de ces JVI. Ces différences ont conduit à leurs dissolutions. [23] ont conclu que les différences de la culture organisationnelle affectent négativement les attitudes des partenaires, ce qui influence la coopération et l'atteinte des objectifs [24]. De ce fait, la proximité organisationnelle accroît l'apprentissage organisationnel, la satisfaction et l'interaction effective des partenaires.

C. Les différences culturelles professionnelles

La culture professionnelle existe lorsqu'un groupe de personnel partage les mêmes valeurs et les normes dans leurs

activités professionnelles. Elle développe la socialisation d'un employé lors de son éducation ou dans sa formation [25,26]. Cette socialisation initiale est renforcée par l'expérience professionnelle et les interactions qui conduisent à trouver un compromis sur la réalisation des tâches [27].

Lorsque les partenaires d'une JVI mettent en interaction des cadres des différentes cultures professionnelles pour créer de la valeur au sein de la JVI, les objectifs ne seront pas atteints. Les membres de l'organisation ne peuvent pas interagir efficacement car leurs socialisations professionnelles qui sont les résultats de leurs cultures professionnelles sont distinctes notamment au niveau technique. En deuxième lieu, la communication est altérée. Les membres de l'organisation n'ont pas l'habitude de communiquer entre eux. Ces deux facteurs entravent l'atteinte des objectifs et l'interaction entre les différents membres de l'organisation n'est pas efficace.

Autres que la communication et les dimensions techniques des activités professionnelles au sein de la JVI, on constate que les employés appartenant à des cultures professionnelles n'ont pas les mêmes visions pour résoudre les problèmes. Ces modes de pensées différents entravent la performance de la JVI car une fois que le personnel abandonne sa manière de pensée, il va abandonner ses connaissances techniques, par la suite la JVI peut perdre l'expertise de ces membres.

III. L'ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTES SPHERES CULTURELLES

Les différents types de différences culturelles sont souvent représentées comme une superposition des pleures niveaux d'oignons [1,2]. [28] a présenté l'interaction des différents niveaux culturels comme un puzzle qui comporte une trame, et le découpage de pièce et une image. La culture nationale constitue la trame et les cultures professionnelles et organisationnelles constituent l'image.

Dans ce sens, la contradiction des résultats dans la littérature sur l'influence de la différence culturelle nationale sur la performance de la JVI est relative à son interaction avec la différence culturelle organisationnelle et professionnelle [29]. Les normes de la culture nationale se partagent dans un lieu de socialisation précoce telle que la famille et elle influence la socialisation dans l'organisation. En premier lieu, la différence culturelle nationale influence la différence culturelle organisationnelle à travers l'héritage administratif et les pratiques de gestion adoptés par l'organisation dans le pays [30,31]. Un pays partage les pratiques administratives sans aucune contrainte sur les actions de la firme. Dans ce sens, les différences culturelles nationales entre les partenaires se manifestent en tant que des différences culturelles organisationnelles. En deuxième lieu, dans la littérature, la différence culturelle nationale est associée avec les attitudes qui

affectent les activités professionnelles. [32,33] ont montré que les nations avec une faible distance hiérarchique, un peu d'incertitude, et trop individualiste ont un fort ratio d'innovation. En plus [34] ont montré que la productivité d'un laboratoire de recherche et développement est corrélée positivement avec une distance hiérarchique faible et une forte masculinité. [35] ont montré aussi que les stratégies d'innovations et le comportement des employés varient considérablement avec la culture nationale. Les membres de l'organisation exercent leurs activités professionnelles en se référant à leurs normes et à leurs modes en pensées. Les différences culturelles nationales conduisent alors à des différences culturelles professionnelles.

Quant à l'interaction de la différence culturelle organisationnelle et la différence culturelle professionnelle, [28] a postulé que les deux cultures fournissent des éléments communs et ce sont deux cultures partiellement transversales. La culture professionnelle est basée sur un noyau technique et la culture organisationnelle est un message reçu par toute l'organisation. Si on prend l'exemple de l'activité de recherche et développement au sein d'une JVI, on constate qu'elle est souvent dirigée par un groupe d'ingénieurs et un groupe de scientifiques dont leurs objectifs est d'assurer l'innovation, et la compétitivité des produits. Le transfert de l'apprentissage entre les deux groupes est crucial, malgré que les recherches en sociologie ont montré qu'ils appartiennent à deux cultures professionnelles distinctes par les normes les valeurs et les priorités [36,37,38,39,40]. Plus précisément, la différence culturelle réside dans les types de connaissances techniques.

La culture professionnelle des scientifiques se base sur des théories scientifiques comme les sciences physiques, sociales, biologiques[41]. Par contre, la culture professionnelle des ingénieurs, se concentrent plus sur la technologie et les processus techniques de fabrication. Ainsi, ayant une culture organisationnelle commune, l'activité de recherche et développement sera plus performante, car elle facilite la collaboration entre les groupes ayant des activités professionnelles différentes .

IV. METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Dans une perspective positiviste, Notre protocole de recherche nous a permis de construire des hypothèses issues d'un modèle théorique construit, de tester leur validité et de discuter de la pertinence à la fois des résultats obtenus. Notre article s'inscrit ainsi dans une démarche hypothético- déductive. D'après les revues de littérature nous avons pu dégager les hypothèses suivante :

H1 : Les différences culturelles nationales entre les partenaires ont un impact négatif sur la performance de la JVI

H2 : Les différences culturelles organisationnelles entre les partenaires influencent négativement la performance de la JVI.

H3 : Les différences culturelles professionnelles affectent négativement la performance de la JVI

H4 : Les différences culturelles nationales entre les partenaires accroîtront les différences culturelles organisationnelles

H5 : Les différences culturelles nationales entre les partenaires augmenteront les différences culturelles professionnelles

H6 : Les différences culturelles organisationnelles amplifieront les différences culturelles professionnelles

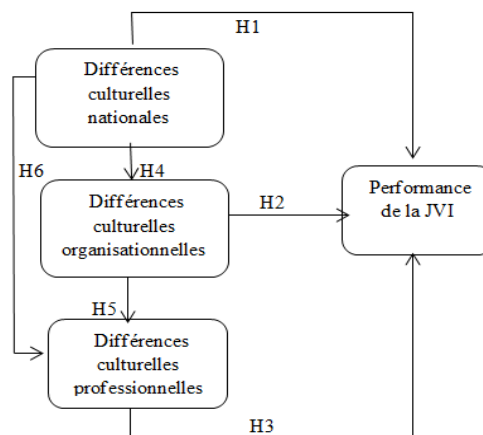


Fig 1 : Modèle conceptuel élaboré par nous- mêmes d'après les revues de littératures

V. DEPOUILLEMENT DE L'ENQUETE : RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS

A. Résultats de la recherche

L'enquête de terrain de cet article a consisté à une démarche exploratoire auprès des dirigeants des entreprises en JVI afin de mettre en évidence l'impact de la différence culturelle nationale organisationnelle et professionnelle sur la performance de la JVI ainsi que l'interaction des trois niveaux de différences culturelles.

on a appliqué en premier lieu l'analyse en composantes principales comme une méthode de réduction des données, permettant de résumer l'ensemble de nos variables de recherche en un nombre plus réduit de facteurs. On a cherché à identifier de façon exploratoire des dimensions sous-jacentes aux variables observées, le nombre de facteurs à retenir,

l'interprétation et la signification des facteurs, éventuellement à l'aide d'une rotation. En deuxième lieu, pour comprendre la nature des relations, l'interaction et l'interprétation causale de nos variables de recherche, nous avons appliqué aussi les méthodes des équations structurelles (PLS) dans notre démarche confirmatoire. Le tableau suivant présente la validation des hypothèses :

TABLE I
 VALIDATION DES HYPOTHÈSES

	Coefficients de Regressions Standardizes	CR	P	Validation des hypothèses
H1	0,585	2,064	0,001	Validée
H2	0,510	2,126	0,001	Validée
H3	0,393	2,435	0,000	Validée
H4	0,433	2,440	0,001	Validée
H5	0,191	1,082	0,093	Non validée
H6	0,179	1,146	0,156	Non validée

B. Discussion et interprétations des résultats

1) L'impact des différences culturelles nationales, organisationnelles et professionnelles sur la performance de la JVI

Les trois premières hypothèses de recherche concernant l'impact de la différence culturelle sur la performance de la JVI sont validées : les différences culturelles nationales, organisationnelles et professionnelles entre les partenaires ont un impact négatif sur la performance de la JVI.

En fait, les JVI mettant en présence des individus de nationalités différentes ont des coûts de transaction internes importants qui sont les conséquences des problèmes de communications, des divergences d'interprétations, et des dissimilarités des attitudes des employés. Les conflits résultants de l'existence de différences culturelles nationales, sont alors sources de pertes de temps, pertes de productivité et même dans certains cas de blocage [41].

En ce qui concerne les différences culturelles organisationnelles, nos résultats ont montré qu'elles ont un impact négatif sur la performance de la JVI. Cette différence influence négativement la satisfaction des partenaires et le comportement des employés au sein de l'organisation [23,42]. La différence des valeurs organisationnelles augmentent les situations conflictuelles et entravent l'intégration des employés au sein de la JVI.

Pour les différences culturelles professionnelles, nos résultats ont confirmé l'existence d'un lien négatif avec la performance de la JVI. En fait, l'interaction entre les employés ne soit pas efficace en présence des différences culturelles professionnelles pour deux raisons [42, 43]. Premièrement, les membres de l'organisation n'ont pas des compétences communes qui sont renforcées par leurs connaissances et leurs expériences professionnelles différentes. Deuxièmement, la communication entre les employés est inefficace car le style de travail et le langage technique de chaque métier sont différents. Ces deux facteurs entravent la création d'un terrain d'entente pour le développement et la création de valeur au sein de la JVI [45].

2) L'articulation entre les trois niveaux de différences culturelles

Concernant l'impact de la culture nationale sur la culture organisationnelle, nos résultats ont montré qu'il existe des résultats significatifs entre les deux variables. Les différences culturelles nationales accroîtront les différences culturelles organisationnelles. La culture nationale influence la culture organisationnelle à travers l'héritage administratif et l'historique des pratiques de gestion par les normes et les procédures de travail. En fait, dans une JVI les différences culturelles nationales se manifestent en tant que des différences culturelles organisationnelles car les employés qui ont les mêmes valeurs n'ont pas les mêmes pratiques dans leurs organisations [46,47]. La différence est expliquée par la différence dans les lieux de socialisations. Les valeurs de la culture nationale d'un employé sont acquises dans un lieu de socialisation précoce comme la famille et l'école et qui deviennent des programmations mentales. Par contre, les pratiques qui guident l'employé au sein de la JVI sont le résultat d'une socialisation tardive influencée par les valeurs de l'organisation.

Concernant l'impact de différence culturelle nationale sur la différence culturelle organisationnelle, aucun lien significatif n'a été constaté. Dans notre article, les JVI étudiées sont des partenariats Nord/ Sud ayant des contrats de sous-traitance, d'assistance technique, de distribution ou d'approvisionnement. Dans le cas tunisien, la culture nationale des partenaires étrangers domine la JVI et ils sont plus indépendants dans leurs prises de décisions. Pour eux, les enjeux n'ont pas une grande importance : leurs intérêts particuliers sont prioritaires et opportunistes.

Les entreprises tunisiennes signent un accord de partenariat avec un partenaire étranger pour profiter de l'apport intangible du partenariat étranger, en terme de marque, de savoir-faire, expertise, et en gestion. Ce-ci a été confirmé par plusieurs recherches sur les JVI notamment entre les PME tunisiennes et les FMN [47]. Les ressources tangibles viennent en deuxième position tels que l'apport en capitaux par contre le besoin de

commercialisation du produit et les techniques en marketing sont des facteurs de motivation de premier ordre. En plus, pour les PME tunisiennes la JVI est une stratégie défensive pour éviter un concurrent potentiel. L'accord de partenariat leur permet à la fois de limiter la concurrence avec une FMN qui vient de s'installer et de profiter d'une opportunité d'affaires que d'autres concurrents locaux envisagent de constituer un accord avec le même partenaire.

Ainsi, une autre question délicate des JVI en Tunisie, est celle de l'apprentissage organisationnel. Il existe une divergence des cultures de gestion et des objectifs stratégiques d'une FMN et une petite entreprise. Les firmes de sud, sont des récepteurs passifs de transferts de technologie amorties et développent de plus en plus des pratiques de mise à niveaux [48]. De ce fait, le partenaire étranger, prend des dispositions à freiner l'apprentissage de son partenaire et accélère le sien à travers la spécialisation des tâches dans le but d'éloigner le partenaire local des domaines où les compétences de la FMN ne peuvent pas être transférables comme par exemple l'activité de recherche et développement [49].

En ce qui concerne, l'interaction de la différence culturelle professionnelle et organisationnelle, aucun lien significatif n'a été constaté par nos résultats de recherche, car ces deux cultures sont souvent influencées par l'environnement auquel la JVI appartient. Autrement dit, ils existent des facteurs contingents qui interagissent sur l'interaction entre les deux cultures telles que le secteur d'activité, la technologie et la structure.

Le secteur d'activité influence les compétences distinctives de métier et l'exercice d'une profession implique des connaissances propres liées au secteur d'activité [49]. L'exécution de l'activité se fait par un processus propre au secteur d'activité de l'entreprise et l'impact du secteur d'activité sur la culture professionnelle est une variable clé porteuse de convergence dans le cadre d'une JVI [50]. Pour la culture organisationnelle, les entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité ont une culture organisationnelle similaire [51]. Les valeurs et les pratiques d'un employé changent lorsqu'on compare la culture nationale, le secteur d'activité et la culture organisationnelle [52].

La technologie et la stratégie sont des facteurs de l'environnement interne de l'entreprise. La technologie influence la culture organisationnelle par le comportement managérial, les méthodes de recrutement, de contrôle. La structure et la stratégie de la JVI sont aussi des facteurs contingents de l'environnement. La structure de l'organisation influence la stratégie. Elle conditionne les flux d'informations qui peuvent influencer les choix stratégiques. Elle canalise la prise de décision. Une structure décentralisée s'oriente vers une stratégie d'innovation et de diversification au profit des unités décentralisées.

VI. CONCLUSION

Notre article a montré que les différences culturelles nationales, organisationnelles et professionnelles ont un impact négatif sur la performance de la JVI. Ces différences culturelles perturbent la communication entre les partenaires, augmentent les coûts de coordination et le transfert de compétences. Ensuite, dans cet article les interactions entre les trois niveaux de différences culturelles ne sont plus centrées sur la différence culturelle nationale et organisationnelle. La culture professionnelle transcende la culture organisationnelle et nationale car elle est basée sur une dimension technique partagée entre les employés et à partir de laquelle se développent des références cognitives communes. Elle échappe en grande partie de la culture nationale car les JVI en Tunisie sont basées sur la spécialisation des tâches entre les partenaires (contrats de sous-traitance, de distribution.....), et de la culture organisationnelle car elle dépend aussi des facteurs contingents liés à l'environnement auquel la JVI appartient (secteur d'activité, technologie, stratégie, structure.....).

REFERENCES

- [1] G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations*, Across Nations, London, Sage, 2001.
- [2] K. Leung, R.S. Bhagat, N.R. Buchan, and M. Erz, C.B. Gibson, "Culture and international business: recent advances and their implications for future research," *Journal of International Business Studies*, vol. 36, pp. 357-434, 2005.
- [3] M.Pires, "La distance culturelle revisitée par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle," *Revue française de gestion*, n° 216, 2011.
- [4] D. Quer, E. Claver, and L. Rienda, "The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach," *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 1, pp. 74-87, 2007.
- [5] L.R. Gomez-Mejia, L.E. Palich, "Cultural diversity and the performance of multinational firms," *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 2, pp. 309-336, 1997.
- [6] M. Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Seuil, 1991.
- [7] L. Thurow, "head to head", London : NB publishing, 1993.
- [8] P.J. DiMaggio and W.W. Powell, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, n°48, 1983.
- [9] P. Hall, "Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France, Cambridge", Polity Press, 1986.
- [10] A. Soge and M. Maurice, "the societal effect on the strategies and competitiveness of machine tool manufacturers in france and west Germany," *the international journal of human resource management*, vol 2, pp 141-172, 1990.
- [11] M.A. Hitt, B.B Tyler, C. Hardee, D. Park, "Under-standing strategic intent in the global marketplace," *Academy of Management Executive*, vol. 9, pp.12-19, 1995.
- [12] PS. Aulakh, M. Kotabe, and A. SahaY, "Trust and performance in cross-broder marketing partnership: a behavioral approach," *journal of international business studies*, n°27, pp1005-1032, 1996.

International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13)
Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)
Copyright – IPCO

- [13] P.M. Doney, JP Cannon, M.R. Mullen, "Under-standing the influence of national culture on the development of trust," *Academy of Management Review*, vol.23, pp601-620, 1998.
- [14] SH. Park,G. Ungson "The effect of partner nationality, organizational dissimilarity, and economic motivation on the dissolution of joint-ventures," *Acad. Macnagement.*,vol. 39, pp279-307, 1997.
- [15] J. Mohr, R. Spekman,"Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal.*, vol.15, pp135-152, 1994.
- [16] M.A. Lyles and J.E Salk., "Knowledge acquisitions from forging parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context," *Journal of International Business Studies.*,vol 27, pp.877-903, 1996.
- [17] P.J. Lane, J.E. Salk, , M.A. Lyles, "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures," *Strategic Management Journal.*, vol 22, pp.1139-1161, 2001.
- [18] P . Very, M. Lubatkin, R. Calori, "A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers," *International Studies of Management and Organization.*, vol 26, pp. 59-86, 1996.
- [19] O. Shenkar and Y. Zeira, "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures,"*Journal of International Business Studies.*, vol.23, pp55-75, 1992.
- [20] W. Verbeke, M. Volgeringand, M. Hessels,"Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture," *Journal of Management Studies*, vol. 35, , pp303-329, 1998.
- [21] O. Reilly, and C. Chatman, Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment, In B. Staw and Cummings, L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol.18, 1996, pp.157-200.
- [22] L. Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis," *Administrative Science Quarterly.*, vol.8, pp339-358, 1983.
- [23] V. Pothukuchi, F. Damanpour,J. Choi, C.C. Chen, SH.Park , "National and organisational culture diffrences and international joint-venture," *Journal of International Business Studies.*, vol.33, pp. 243-265, 2002.
- [24] Y. Weber, O. Shenkar, and A. Raveh"National and corporate culture fit in mergers/acquisitions: an exploratory study." , *Management Science.*, vol 42, pp. 1215-1227, 1996.
- [25] J. Van Maanen, and S.R. Barley, " Occupational communities: culture and control in organizations," , *Research in Organizational Behavior.*, vol. 6, pp. 287-365, 1984.
- [26] AT. Jordan "organizational culture and culture change: a case study ," studies in third world societies., vol. 402, pp.290-226, 1990.
- [27] L. Brown, , A. Rugman, A. Verbeke, "Japanese joint ventures with Western multinationals: synthesizing the eco-nomic and cultural explanations of failure," *Journal of Pacific Asian Management.*, vol 6, pp. 225-242, 1988.
- [28] M.V. Pires, " La distance culturelle revisité par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle," *Revue française de gestion.*, n° 216 2011.
- [29] J.E Salk and O . Shankar, "Social identify in international joint venture," *journal of business venturigi.*, vol 7, pp.29-46, 2001.
- [30] C . Bartlett, S. Ghoshal,"Managing A cross B orders: The Transnational Solution, Boston, MA Harvard Business School Press,1989.
- [31] R.Calori, Lubatkin M, P. Very, JF Viega "Modeling the origins of nationally bounded administrative heritage: a historical institutional analysis of frensh and british firm,"*organisation science.*, vol.8, pp681-696, 1997.
- [32] S. Shane, "Why do some societies invent more than others?, " *Journal of Business Venturing .*, vol 7, pp.29-46, 1992.
- [33] S. Shane "cultural influences on natinal rates of innovation" ,*Journal of Business* ,vol 8, pp59-73, 1993.
- [34] B. Kedia, , R. Keller, S. Julian,"Dimensions of national culture and the productivity of R and D units," *Journal of High Technology Management Research.*vol.3, pp.1-18, 1992 .
- [35] S. Shane, S. venkatraman, I. Mackmilan " Cultural differences in inoovation championing strategies, " *journal of management.*, vol. 21 , pp.931-952 , 1995.
- [36] De Solla Price, D *The Parallel Structures of Science and Technology*, In: B. Barnes, eds D. Edge Science in Context: Readings in the Sociology of Science", Cambridge. MA: MIT Press, pp. 164-176. 1982.
- [37] D. De Solla Price *Little Science, Big Science... and Beyond*, New York : Columbia University Press , 1986.
- [38] A.I. Mikhailov, A.I. Chernyi, R.S.Giliarevskii, "Scientific Communication and Informatics" (translated by RH Burger), Arlington, VA: Information Resources Press, 1984.
- [39] Nightingale, P. "A cognitive model of innovation," *Research Policy*, vol.27, pp.689-702, 1998.
- [40] B . Balmer, M. Sharp, "The battle for biotechnology: scientific and technological paradigms and the management of biotechnology in Britain in the 1980s," *Research Policy.*, vol 22, pp 463-478, 1993.
- [41] R. Burgelman, M. Madique, , S. Wheelwright, *Strategic Management of Technology, Innovation*, 2eme edition Chicago: Irwin ,1996.
- [42] S.Boudabbous "Approche culturelle des rapports entre tunisiens et occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint-venture ," *revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n°213 organisation, 2003.
- [43] S.H Park., and G.R Ungson," The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint -venture dissolution," *Academy of Management Journal*, vol 40, pp: 279-307, 1997.
- [44] G.Sirmon , PJ . Lane "A model of cultural distance and interanational alliances performance," *journal of international business Studies*, pp. 306-319, 2004.
- [45] P.J Lane and M . Luckaputin"Relative absorptive capacity and inerorganisational learning," , *Strategic journal management*, n°19, 1998.
- [46] S . Ghoshal, N. Nohria, "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n°4, pp. 323-337, 1989.
- [47] G. Hofstede, "Cultures, Organizations: Software of the Mind," London: McGraw-Hill, 1991.
- [48] Bellon P, Ben youssef A, Plunket A, *Les déterminants des alliances industrielles stratégiques: quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéenne industria* , 2002.
- [49] DC .Mowery, JE. Oxley , BS. Silverman, "Strategic alliances and interfim Knowledge transfer," *strategic management journal.*n °17, 1996.
- [50] S .Chevrier , *Le management des équipes interculturelles* Paris: PUF 2000,
- [51] M. Riley, D. Clare-Brown,"Comparison of Cultures in Construction and Manufacturing Industries," *ASCE Journal of Management in Engineering.*, pp.149- 158, July 2001.
- [52] Hofstede, G,*Cultures and Organizations , Software of the Mind* , 2ed , McGraw-Hill USA, 2005.