



**HAL**  
open science

# Les déterminants “réseau ” de l’instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques

Foued Cheriet

## ► To cite this version:

Foued Cheriet. Les déterminants “réseau ” de l’instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques. 2009. hal-02815857

**HAL Id: hal-02815857**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02815857>**

Preprint submitted on 6 Jun 2020

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

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



# **Les déterminants «réseau» de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques**

CHERIET, F.



Associé :



# **Les déterminants «réseau» de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques**

**Cheriet, F.**

INRA, UMR 1110 MOISA, Montpellier F-34000, France

Version novembre 2009

## **Résumé**

L'objet de notre article est de construire et de discuter quelques notions autour de l'instabilité des alliances asymétriques appartenant à des organisations en réseau. Si ces dernières sont gérées par des firmes multinationales – pivot, l'instabilité des coopérations peut être un outil stratégique dynamique pour maximiser la performance globale du réseau à travers à la fois l'accumulation d'une expérience de gestion de l'instabilité par la grande firme, mais aussi à travers un jeu d'entrées-sorties des petits partenaires. Certains forces « centripètes » plaident néanmoins pour une intégration forte et facilitée des petits partenaires dans le périmètre réticulaire de la grande firme : l'attractivité de cette dernière, et la digestibilité de son petit partenaire- cible.

## **Mots clefs**

Alliance, asymétrie, instabilité, réseau, performance

## **Network determinants of asymmetric strategic alliances' instability : Some theoretical issues**

## **Abstract**

Our contribution aims to develop some theoretical constructs about network determinants of multinational corporations and small partners strategic alliances instability. In the case of multinational constellation networks, instability may be a strong strategic tool to maximize global network performance by the multinational firm. Also, the firm will structure the network perimeter by entering or putting out her small partners. Other forces will play in an opposite way of a global network integration: the firm attractiveness, and small partner digestibility.

## **Keywords**

Alliance, asymmetry, instability, network, performance

**JEL:** L10, L14, L22 , L24, L25, M10

**Les déterminants «réseau » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques :  
Quelques développements théoriques**

**Foued Cheriet**

Docteur en Sciences de Gestion

Montpellier Sup'Agro / UMR 1110 MOISA  
2 Place Pierre Viala

34060 Montpellier Cedex 1

Tél : 04 99 61 23 28 - Télécopie : 04 67 63 54 09

[cheriet@supagro.inra.fr](mailto:cheriet@supagro.inra.fr)

**Novembre 2009**

## Introduction

L'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques a souvent suscité de vifs débats parmi les chercheurs en gestion et en théories des organisations. Les controverses se rapportent à la fois à son interprétation et à sa mesure (Cheriet, 2009). En effet, si un consensus semble s'établir pour ne pas confondre stabilité et succès d'une relation collaborative, les recherches antérieures ont souvent assimilé la fin de la relation à son échec, et sa longévité à une réussite de l'alliance (Yan, Zeng, 1999). Sur le plan des mesures, les recherches empiriques ont abouti à des taux d'instabilité variant de 15% à 63% (Park, Ungson, 2001, Das, Teng, 2000, Yan, Zeng, 1999). Ces différences de mesures sont liées à la fois à la nature des opérationnalisations de la notion d'instabilité, mais aussi à la grande diversité des contextes et des natures des relations coopératives examinées.

De manière générale, les études traitant des issues des alliances stratégiques convergent sur trois points : **une durée de vie limitée** : 7 alliances sur 10 n'atteignent pas les dix ans de durée de vie, avec deux pics de risques d'instabilité (entre 2 et 3 ans pour le premier, et 6 et 7 ans pour le second) (Meschi, 2005) ; **une forte instabilité** : une alliance sur deux est instable et connaît des modifications prématurées et non programmées dans la répartition de son capital entre ses parents (Inkpen, Beamish, 1997 ; Yan, Gray, 1994) ; et enfin, **une multidimensionnalité de l'instabilité** : Celle-ci semble contingente du processus collaboratif lui-même, de ses conditions initiales ainsi que des relations entre les partenaires et de l'environnement externe de l'alliance (Cheriet, 2009) .

Sans tomber dans les écueils classiques de qualifier l'instabilité d'échec ou de succès, ou ceux liés à sa mesure (dissolution, scission, cession, liquidation, etc) (Meschi, 2003) ; il est possible de s'interroger sur le caractère multidimensionnel de ce construit théorique. Souvent, les alliances stratégiques asymétriques sont plus ou moins insérées dans des réseaux dont les multinationales constituent les principaux pivots. Dans ce sens, l'objet de cet article est de s'interroger sur les déterminants de l'instabilité de ce type de relations, liées à l'appartenance à un réseau. Est-ce que la multinationale peut gérer l'instabilité de ses relations asymétriques (de manière répétée ou transférable) afin de maximiser la performance de son réseau à travers un jeu d'entrée-sortie des petits partenaires ? Peut-on déterminer des types d'instabilité liée aux réseaux d'appartenance ? Existe-il au contraire des « forces centripètes » ou stabilisatrices des alliances asymétriques déterminées par l'organisation réticulaire ou son pivot ?

L'article est divisé en deux parties principales. La première traite des réseaux d'alliances asymétriques. Nous y aborderons dans un premier temps la notion de performance réticulaire. Ensuite, nous développerons la notion d'instabilité des alliances asymétriques des relations appartenant à un réseau pour aborder le rôle de la multinationale dans la gestion de ses relations dyadiques avec les petits partenaires. Deux types d'instabilité « réseau » seront distingués dans ce sens : l'instabilité répétée par la multinationale, et l'instabilité transférée au petit partenaire. La seconde partie quant à elle, est consacrée à la gestion *proactive* du réseau par la multinationale. Deux autres construits théoriques seront développés dans ce sens : l'attractivité de la firme multinationale- pivot, et la digestibilité du petit partenaire- cible.

### **1. Le réseau d'alliances stratégiques asymétriques : quelle performance ?**

Le réseau d'alliances stratégiques peut être considéré comme un troisième mode d'organisation, au delà du marché et de la firme-hiérarchie (Jarillo 1988). L'efficacité de ce mode d'organisation est liée à sa capacité d'acquisition de ressources externes, tout en augmentant la possibilité de combinaison-recomposition des ressources existantes (Aliouat, Taghzouti, 2007). Un réseau d'alliances stratégiques asymétriques serait *un ensemble de relations formalisées, horizontales ou verticales, visant un échange ou une addition de ressources, un accès à l'information et aux technologies avec des modifications permanentes des positions structurelles de « petits » partenaires relativement à une grande firme-pivot*.

Ainsi, le réseau d'alliances est plus qu'une simple addition mécanique de plusieurs relations coopératives. Les avantages tirés d'un tel réseau sont plus importants que la somme des avantages des différentes alliances (Gomes-Casseres 1994). Ainsi, il faut distinguer la perspective des parties du réseau de celle du réseau pris comme un tout (Miles, Snow, 1992). Ces effets de synergies du réseau d'alliances sont plus le résultat d'une incrémentation et d'un enrichissement mutuel que d'une simple addition (Dumoulin et al, 2000. p. 87).

Les échanges de flux de ressources, d'informations, et les reconfiguration des positions stratégiques et des statuts des membres, rendent délicate l'appréciation de la performance du réseau. La création et la répartition d'une valeur additionnelle, ainsi que les avantages tirés de la position au sein du réseau constituent les principales pistes de mesures de la performance réticulaire (Alliouat, Taghzouti, 2007). Miles et Snow, (1992) soutiennent quant à eux, une efficacité supérieure des constellations d'alliances organisées autour d'une firme

multinationale leader. Les avantages se situent au niveau de la coordination et du contrôle du réseau par le pivot. Dans leur test empirique de 55 réseaux d'alliances, l'étude de Dumoulin et al, (2000) n'a pas permis de conclure à des effets significatifs de la position d'une firme par rapport à la performance globale du réseau.

Si la question de la performance demeure controversée, le rôle joué par le réseau comme stratégie compétitive à par entière dans les nouvelles configurations concurrentielles, remet en cause les analyses de la compétition- coopération aux seuls niveaux des firmes.

### **1.1. Le réseau d'alliances comme stratégie compétitive**

Jarillo (1988) avait mis l'accent sur le fait que les réseaux pouvaient constituer des moyens permettant de soutenir ou de gagner un avantage compétitif vis à vis des concurrents en dehors du réseau (p.32). Pour Hamdouch et Depret (2000), le réseau est un mode organisationnel qui s'apparente soit à une entité collective spécifique, soit à une forme d'interactions relationnelles. Dans ce sens, le réseau est « *une création institutionnelle nouvelle* ». Contrairement à la vision exclusivement coordinatrice des réseaux, ces derniers peuvent être à la fois « *des cadres d'actions et des prises d'initiatives propres* » (Osborn, Hagedoorn, 1997, p. 274.)

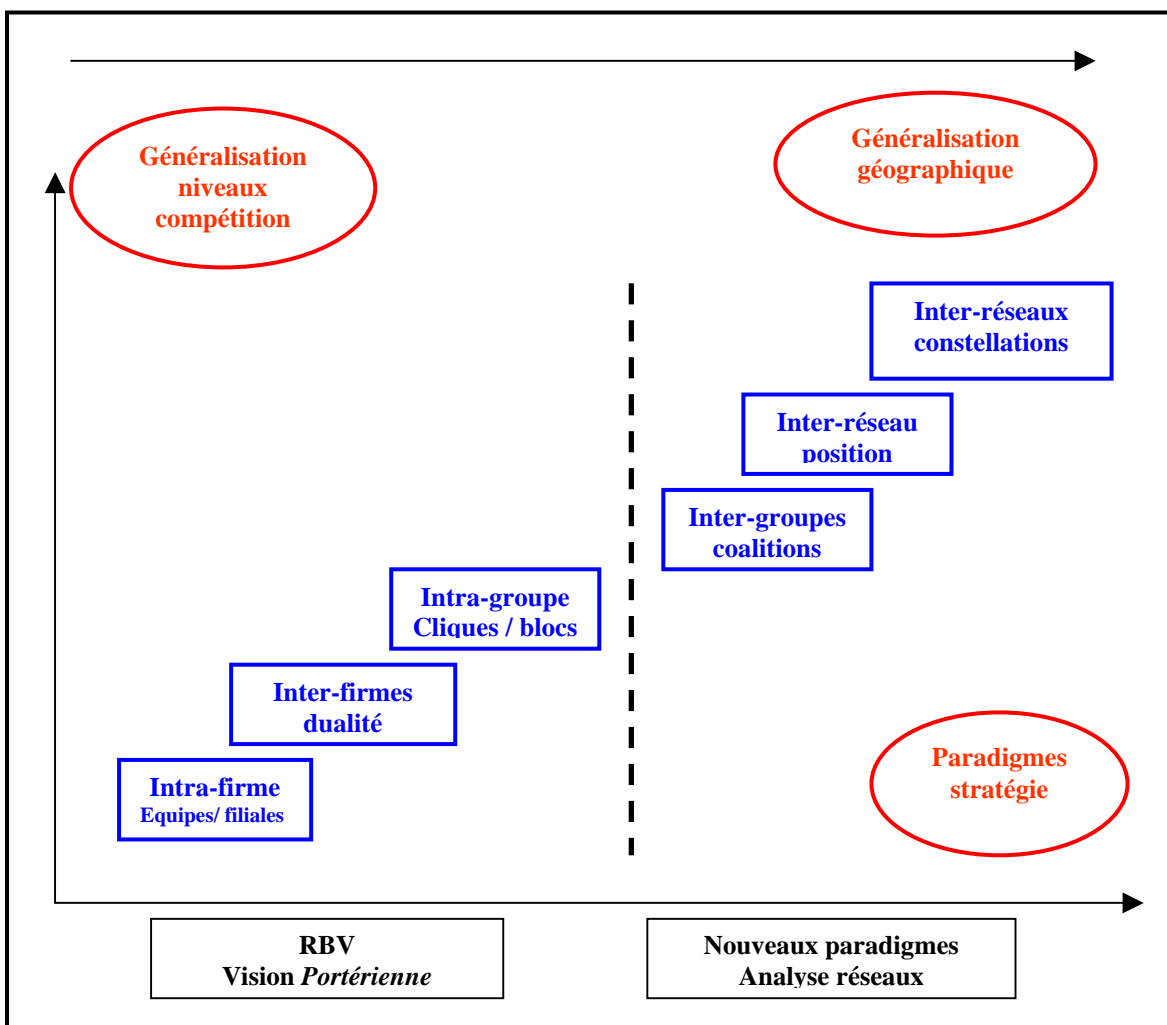
L'analyse des réseaux devient ainsi une question centrale à la fois pour apprécier les mouvements stratégiques des firmes (Gulati et al, 2000) et pour dépasser les paradigmes basiques d'analyse de la stratégie compétitive (Jarillo 1988). Certains auteurs ont analysé les comportements stratégiques des firmes impliquées dans des réseaux en termes d'action/ réponses stratégiques par rapport à la structure du réseau, la position des firmes et leurs caractéristiques intrinsèques (Gnyawali, Madhavan, 2001).

La généralisation de la dynamique concurrentielle remet ainsi les réseaux au cœur de l'analyse stratégique. Le dépassement du schéma classique d'une concurrence duale est une conséquence des mouvements de glissement vertical de la compétition (figure ci dessous), de la mutation stratégique globale (changement dans les environnements institutionnels, concurrentiels et technologiques des firmes), de la globalisation de la compétition au niveau géographique d'une part, et par rapport aux modes organisationnels et de financement d'autres part.

Ces mouvements qui aboutissent le plus souvent à l'accélération des « jeux » de coalition, de blocs et de groupes à différents niveaux de la firme et des réseaux, s'accompagnent de vagues d'intégration –désintégration des relations coopératives, et sont encouragés par la maîtrise de nouveaux outils de gestion dynamique des réseaux à travers le développement des moyens techniques de gestion de l'information et de transferts des flux.

Ainsi, la compétition est à la fois généralisée, mais aussi transférée à des niveaux plus complexes. Les deux extrêmes du *continuum* se situent à l'intérieur de la firme (entre les équipes et entre les filiales) et entre des réseaux plus ou moins constitués autour d'une firme pivot (constellations). Pour une firme prise de manière isolée, ces niveaux traduisent des « fronts » de concurrence-compétition simultanées. La gestion réticulaire, *via* la performance du réseau ou sa composition, devient ainsi au centre de la stratégie compétitive d'une firme.

**Figure 1. :Réseaux d'alliances et glissement vertical de la compétition**





## 1.2 Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une appréciation contrastée

Si le développement du réseau est au cœur de la stratégie compétitive d'une firme (pivot en particulier), la gestion de ses relations coopératives directes ou indirectes avec ses petits partenaires, en constitue l'outil principal. Dans ce sens, la gestion de l'instabilité des alliances asymétriques d'une grande firme permet le contrôle de la (re) composition du réseau et *in fine*, sa performance globale. De même, ces alliances asymétriques dyadiques, constituent des « *interfaces compétitives* » et de véritables verrous stratégiques intra et inter-réseaux (Cheriet, 2009). Au delà des déterminants propres de la relation coopérative et de son environnement immédiat, l'anticipation et la programmation de l'instabilité de ce type de relations par une firme pivot dépendra aussi des caractéristiques du réseau et de sa gestion globale par le pivot.

L'instabilité est définie comme un changement majeur dans la structure de la relation ou dans la répartition du capital (Inkpen et Beamish, 1997) qui n'est ni programmé, ni prématuré dans la perspective d'au moins un des partenaires. Elle se réfère aux situations « *où il y a un conflit dans les directions stratégiques, renégociation du contrat, reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou changement majeur dans la relation des parents entre eux ou des parents à la relation coopérative commune.* » (Yan et Zeng, 1999: p. 405).

Plusieurs auteurs ont cependant signalé la « multidimensionnalité » de la notion d'instabilité. Elle peut traduire un changement organisationnel, de l'environnement institutionnel ou de la structure de l'industrie, un changement dans la balance de pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), un glissement des rapports de force (Tinlot et Mothe, 2005), une course à l'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997) ou un manque d'expérience collaborative ou de confiance entre les partenaires (Madhok 1995)<sup>1</sup>.

Si nous prenons en compte la perspective dynamique (Yan et Zeng, 1999), un modèle d'explication de l'instabilité des alliances devrait intégrer deux composantes : celle de la configuration et des types de relations (contexte de l'alliance, relations entre partenaires et objet de la relation) et une composante dynamique pour décrire le processus (*ex ante* : formation et conditions initiales, *in situ* : gouvernance et contrôle et *ex post* : résultats et issues) (Das et Teng, 2000; Blanchot, 2006; Cheriet, 2009).

---

<sup>1</sup> Pour une discussion des facteurs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, Cf Cheriet et al, (2008).

Le problème de l'instabilité des alliances asymétriques est peut être encore plus complexe (Chrysostome et al, 2005), d'autant que l'asymétrie ne se résume pas uniquement à la différence de tailles entre les partenaires. En effet, celle ci peut refléter de nombreuses autres différences : des différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997), dans les structures organisationnelles et de propriété ou dans le *background* coopératif, dans le pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), dans les expériences internationales ou les rythmes d'innovation et enfin dans les origines géographiques des partenaires (Makino et Beamish, 1998).

La mesure de l'instabilité constitue certainement la question la plus débattue dans l'analyse des alliances stratégiques (Parkhe, 1993), d'autant plus qu'elle tente de faire le lien avec la non moins controversée, notion de performance de la relation<sup>2</sup>. En effet, l'instabilité, est généralement liée aux issues ou à l'évolution des modalités de la relation. Cependant, même si la plupart des chercheurs considèrent que l'instabilité n'est pas synonyme d'échec, « *ils insistent souvent pour mesurer le succès par la longévité (durée) et l'échec par la fin de l'alliance. Ce choix des mesures d'instabilité est souvent plus dicté par la disponibilité des données que par une rigueur théorique sous jacente.* » (Yan, Zeng, 1999: p. 403).

Quant aux effets de l'asymétrie de taille sur l'instabilité des alliances stratégiques, il n'existe pas encore de consensus parmi les chercheurs. Certaines études concluent à un effet négatif (Vidot-Delerue, Simon, 2005), d'autres signalent des effets non significatifs (Jung, Beamish, 2005), voire positifs, car l'asymétrie de taille aboutissant le plus souvent à un règlement « facilité » des conflits et divergences, ou à de meilleures performances (Yeheshkel et al, 2001).

Au delà des problèmes de mesures et d'interprétation de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, les recherches académiques menées sur les issues des relations coopératives accordent de plus en plus d'importance au rôle des interactions entre les firmes et la gestion des réseaux comme facteurs potentiels d'accélération de l'instabilité (Chen, Chen, 2002). De même, il est possible de s'interroger sur l'anticipation ou le « déclenchement » de l'instabilité par une firme dans le cadre de sa gestion globale de ses relations en réseau. L'instabilité dans ce sens, passe du statut d'une issue « neutre » de la coopération à celui d'outil stratégique.

---

<sup>2</sup> Pour une revue de la littérature récente sur la performance des alliances stratégiques, voir Blanchot (2006).

### **1.3. Gestion du réseau par la multinationale et instabilité « stratégique » des alliances**

Dans son étude des formes et des motifs d'instabilité des coentreprises internationales, Meschi (2003) avait suggéré l'existence d'une « *stratégie de sortie* » d'un des partenaires de la relation coopérative, en conformité avec ses options stratégiques globales. L'auteur avait même soutenue l'idée d'une anticipation de l'instabilité de la relation. Ce résultat témoigne ainsi, de l'encastrement de l'alliance asymétrique dans la stratégie globale des partenaires (du moins, dans la perspective de la FMN) (Koza, Lewin, 1998), ou encore dans le portefeuille d'alliances dans lesquelles est engagé un des parents (Prevot et Meschi 2006, Goerzen, Beamish, 2005). Pour sa part, Kumar (2005) avait soutenu que l'alliance stratégique pouvait connaître une certaine forme d'instabilité en dehors de son fonctionnement propre, obéissant en grande partie aux options stratégiques de ses parents.

#### **a. Instabilité répétée et accumulation de l'expérience : l'«échec» intelligent**

Certes l'instabilité peut dépendre de la configuration de l'alliance, de sa dynamique, mais elle est contingente aussi aux stratégies propres de chaque multinationale et sa propension à utiliser de l'instabilité « répétée » dans ses phases de croissance externe ou de recentrage par exemple. Le cas de Danone et ses recours à des partenariats locaux pour une courte durée peut illustrer de telles stratégies (Perez et al. 2000).

Ainsi, l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ne doit pas être appréciée uniquement dans une optique dyadique de relations bilatérales entre petits et grands partenaires. Un recul du chercheur-observateur permettra l'appréciation de cette relation, telle qu'elle est encadrée dans l'ensemble des relations multiples d'une firme multinationale. Deux idées sous tendent un tel raisonnement : l'apprentissage par l'échec, et l'accumulation de l'expérience- connaissance de la gestion de l'instabilité répétée par la firme multinationale.

La manifestation et les phases d'émergence de l'échec sont contingentes au cycle de vie de l'alliance. L'échec passerait par des plusieurs étapes successives : insatisfaction et désaccords, poursuite d'objectifs individuels, sabotage mutuel, conflit rendu public et enfin rupture de la relation (Shenkar, Yan, 2002) . Dans leur application de ce modèle à une étude de cas dans le secteur hôtelier en Inde, les auteurs ont analysé les effets des forces de l'environnement externe ainsi que ceux liés à l'absence de mécanismes internes de résolution des conflits. Dans

les phases de formation et de préformation de la relation, l'échec de l'alliance est notamment déterminé par des facteurs de sélection du partenaire (manque d'expérience antérieure, stratégie opportuniste délibérée d'un parent, manque de confiance, distance de culture organisationnelle et nationale), de déséquilibre du pouvoir de négociation, de structure de gouvernance inappropriée et enfin par l'incertitude du contrat d'alliance.

Un raisonnement similaire avait été appliqué par Vacheux (1996) pour étudier les conséquences stratégiques et organisationnelles des alliances stratégiques. Les tensions entre partenaires peuvent donner lieu à l'émergence de « *problèmes sous jacents* » qui en l'absence de mécanismes de résolutions auront des effets négatifs sur la relation.

Une boucle de rétroaction peut lier ces effets à de nouvelles tensions ou au règlement de la situation conflictuelle initiale. Ces tensions peuvent naître tout au long de la durée de vie de l'alliance : de la négociation de l'accord à sa réalisation effective. Certains auteurs ont aussi identifié des effets positifs aux échecs de relations coopératives. Baumard, Starbuck (2005) évoquent la notion « *d'échec intelligent* ». Celui-ci permettrait un meilleur apprentissage de la firme, notamment en termes de gestion des conflits et de réaction par rapport à la magnitude et la perception des situations de conflit.

La gestion de l'échec, l'implémentation de mécanismes de résolution, et l'internalisation – transfert de cette connaissance par la firme, ainsi que sa diffusion à ses autres filiales, aboutissent *in fine*, à accumuler des expériences d'instabilité et à « répéter » les stratégies de sortie des relations coopératives asymétriques. Cela est particulièrement le cas lorsque les relations dyadiques prises de manière isolée, présentent des configurations organisationnelles proches ou lorsque les contextes de l'environnement de la coopération s'y prêtent.

L'*instabilité répétée* permet ainsi à la firme d'exploiter des stratégies de sortie (négociation, gestion en interne, modalités, etc) maîtrisées par la firme. Cependant, une telle réplique de l'instabilité n'est pas sans risque. Les effets de réputation ainsi que le capital relationnel (Dyer, Singh, 1998) de la firme peuvent engendrer des réactions de méfiance- défiance de la part des petits partenaires dès les premières phases de négociation d'une alliance stratégique avec une firme multinationale (Puthod, 1995). Enfin, l'instabilité « répétée » trouve ses limites dans les caractéristiques même des partenaires, ou du cadre institutionnel des pays d'accueil d'une alliance stratégique internationale.

## **b. Instabilité transférée aux petits partenaires<sup>3</sup> : gestion indirecte du réseau**

Dans ses travaux sur les « initiatives entrepreneuriales » des filiales des firmes multinationales, Birkinshaw (1997, 1996) avait montré que de telles structures pouvaient acquérir une certaine « autonomie » stratégique vis à vis de leur entreprise mère. Ces structures développent ainsi à un niveau décisionnel local, des capacités de changement et des trajectoires d'évolution propres à leurs environnements immédiats (Birkinshaw, Hood, 1998). Elles demeurent néanmoins soumises à des orientations stratégiques globales émanant de leurs sièges, avec plus ou moins de marge de manœuvre.

Dans ce sens, les filiales ou encore les alliances stratégiques des multinationales–pivot avec de petits partenaires peuvent se voir déléguer la gestion des relations coopératives. En 2006, Danone a confié à son partenaire tunisien Sotubi, la mission de nouer une alliance avec un partenaire algérien en vue de construire une usine de biscuits « Lu » dans la banlieue algéroise. A son partenaire algérien « Djurdjura », Danone avait délégué la négociation d'un accord avec l'entreprise Libyenne « Al-Neghazzi » pour la commercialisation de yaourt sur le marché libyen.

Ce raisonnement demeure identique lorsque la firme souhaite gérer « à distance » ses sorties de relations coopératives jugées non satisfaisantes ou ne répondant pas aux objectifs stratégiques du réseau d'alliances. La gestion de l'instabilité est dans ce sens transférée à un petit partenaire. L'avantage de ce « transfert d'instabilité » est double : sur le plan de la réputation de la firme d'abord, les effets négatifs potentiels sont amortis. Ensuite, en termes de coûts de sortie, la firme évite ainsi des complications juridiques et des transferts informationnels non désirés.

Enfin, cette instabilité transférée exige un certain degré d'autonomie du petit partenaire dans ses décisions de maintenir ou pas des relations coopératives avec d'autres partenaires indirects de la firme-pivot. En même temps, une vision globale du réseau impose à la firme à la fois une remontée des informations de ses niveaux hiérarchiques locaux et un *feedback* vers ses partenaires -alliés stratégiques (AS) « gestionnaires » de l'instabilité (*cf* figure suivante).

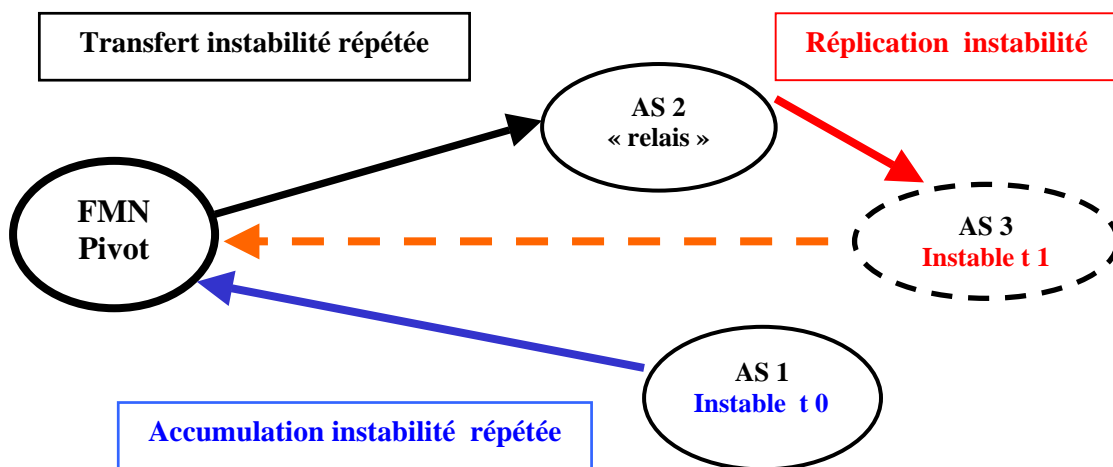
---

<sup>3</sup> On aurait pu intitulé ce type de stratégies de sortie par « instabilité stolonifère » en référence à la famille de végétaux avec des stolons : tige qui s'enracine à son extrémité et meurt après la naissance du plantule. Le fraisier est ne plante stolonifère classique

Ce va-et vient informationnel et stratégique (AS 1-FMN) est encouragé par l'accumulation et la répétition des stratégies d'instabilité développées par la firme multinationale. Le transfert d'une instabilité répétée à un petit partenaire (FMN-AS2) présente le double avantage de répliquer des « sorties » réussies par ailleurs, avec une dose d'adaptation conférée au petit partenaire. Ce dernier (AS 2) se retrouve alors dans le rôle de « relais » d'une stratégie de sortie globale de la firme, adapté au contexte particulier de la relation dyadique (AS2- AS3), aussi bien sur le plan institutionnel que stratégique.

Ainsi, l'instabilité transférée peut être définie comme la réplication par un petit partenaire « relais » des stratégies de sortie en exploitant l'expérience de la gestion des relations coopératives asymétriques accumulée par la multinationale- pivot. La délégation de la gestion de l'instabilité aux petits partenaires, peut comporter certains risques en termes de performance globale du réseau de la firme : il s'agit notamment du degré d'absorption du savoir faire transféré en matière d'instabilité par le petit partenaire.

**Figure 2. : La répétition et les transferts des stratégies d'instabilité par la firme-pivot**



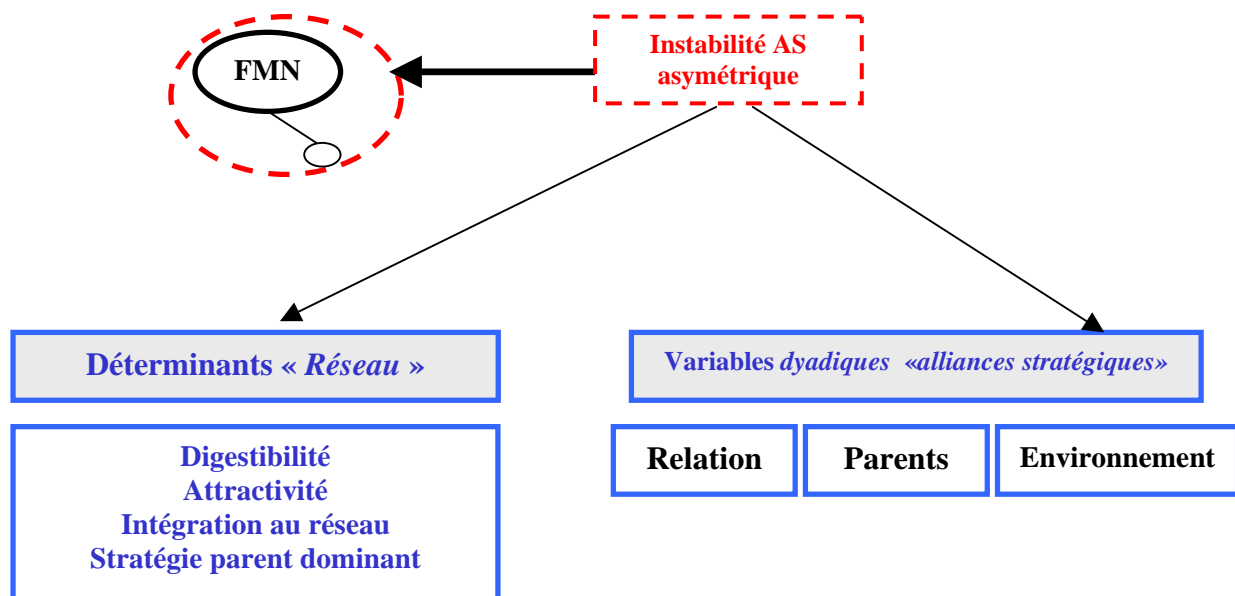
Les deux notions d'instabilité « répétée » et « transférée » des alliances stratégiques asymétriques constituent un niveau supplémentaire de la gestion des relations coopératives dyadiques. Elles s'ajoutent aux autres déterminants de l'instabilité liés à la nature de la relation, aux profils des parents et à la dynamique de la coopération (Cheriet, 2009).

Les deux notions témoignent de l'encastrement des alliances asymétriques dans les réseaux des firmes multinationales-pivot. Elles peuvent sembler contradictoires. Cependant, elles font appel à la notion de gestion *proactive* du réseau par la firme pivot.

## 2. Gestion *proactive* des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques

La littérature traitant de l'instabilité des alliances stratégiques fait référence à une multitude de courants théoriques avec souvent des résultats très contrastés : selon les auteurs et les différentes définitions retenues, le taux d'instabilité varie de 19 % à 63% (Cheriet et al, 2008). Cette instabilité des alliances est souvent expliquée par des tensions comportementales (coopération *versus* concurrence), structurelles (rigidité *versus* flexibilité) ou psychologiques (long terme *versus* court terme) (Das, Teng, 2000). La multitude de facteurs qui lui sont associés peuvent être subdivisés en trois groupes de déterminants : l'environnement externe de l'alliance, son fonctionnement et les relations entre ses parents (Park, Ungson, 2001).

**Figure 3. : Les déterminants relationnels et réseaux de l'instabilité des AS Asymétriques**



L'instabilité n'est pas uniquement une issue statique de la relation coopérative. Ses déterminants se rattachent à l'ensemble du cycle de vie de la coopération. Elle peut survenir lors de la formation de l'alliance (*ex ante*), durant son fonctionnement (*in situ*) ou à cause de ses résultats (*ex post*) (Park, Ungson, 2001; Jung, Beamish, 2005; Blanchot 2006 ; Cheriet et al, 2008).

L'appréciation de la stabilité a souvent été associée à la performance de la relation avec des mesures objectives (survie, longévité et performance financière) ou subjective (atteinte des objectifs et satisfaction) (Geringer, Hebert, 1991). L'asymétrie entre les partenaires ajoute

encore à la complexité du problème de l'instabilité (Chrystosome et al, 2005), d'autant que cette asymétrie ne se réfère pas exclusivement aux différences de taille (Tinlot, Mothe, 2005).

Plusieurs auteurs ont réussi à faire le lien entre les formes (modalités de sortie) et les motifs d'instabilité (déterminants de rupture) (Meschi, 2003 ; Cheriet et al, 2008). Ainsi, dans son étude de 222 coentreprises, Meschi (2003) avait démontré l'existence d'une stratégie prédéfinie de sortie de la relation de la part d'au moins un des partenaires.

Cheriet et al, (2008) ont abouti au même constat dans leur étude empirique portant sur 105 alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée. Selon ces auteurs, 2/3 des cas d'instabilité étaient caractérisés par une reprise du partenaire dominant des parts en capital de son petit partenaire. Concernant les motifs, la moitié des cas d'instabilité était due à la stratégie globale de la firme multinationale et dans un autre tiers des cas à sa volonté de gestion autonome de la relation commune. Les auteurs avaient conclu à une différenciation dynamique de l'instabilité des alliances asymétriques en combinant les formes et les motifs de sortie. Ils ont souligné un rôle déterminant de la stratégie du partenaire dominant, en dehors des considérations liées à la performance de la relation en elle-même ou à d'éventuels conflits.

Cette analyse du rôle stratégique du partenaire dominant peut être transposée au comportement d'une firme multinationale, pivot d'une constellation d'alliances asymétriques (Lu, Beamish, 2006 ; Zain, Imm Ng, 2006). La gestion de l'entrée-sortie des petits partenaires (Gulati et al, 2000) peut avoir au moins deux explications théoriques complémentaires en termes de dynamique des réseaux : l'attractivité de la multinationale- pivot et la digestibilité de la cible- petit partenaire. Ces deux forces « centripètes » agissent dans le sens d'une consolidation et une stabilisation du réseau, avec une intégration facilitée des petits alliés.

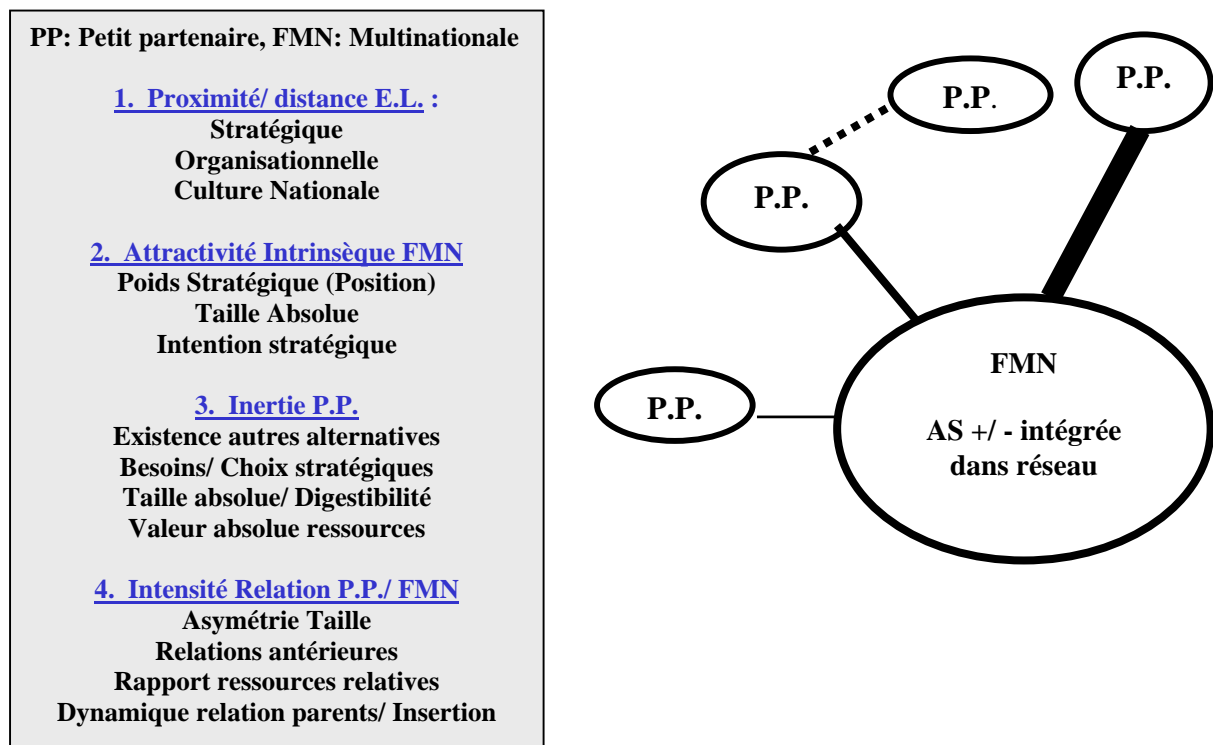
### **2.1. Attractivité de la multinationale- pivot et instabilité des alliances asymétriques**

L'attractivité de la multinationale et l'inertie de ses relations vis à vis de ses petits partenaires fait d'un tel réseau intégré, une structure dynamique capable de réagir, de se recomposer pour anticiper les évolutions de l'environnement externe et de se restructurer pour gérer les tensions compétitives internes.



Pour certains auteurs, la firme-pivot applique un jeu d'attraction-enfermement de ses partenaires (Hamdouch, Depret, 2000) : « il s'agit à la fois d'attirer à soi les sociétés les plus intéressantes mais appartenant encore à d'autres réseaux (*stratégie de consolidation*) et, systématiquement de se défendre contre le risque de voir ses propres partenaires fuir vers d'autres réseaux concurrents (*stratégie de stabilisation*) ». ( p. 40).

**Figure 4. : Attractivité, inertie et instabilité des alliances stratégiques asymétriques**



Pour notre part, il existe un pouvoir d'attraction centripète de la firme réseau non seulement vis à vis des partenaires présents dans les réseaux concurrents (*attractivité externe*) mais aussi (et surtout) par rapport à ces propres petits partenaires (*attractivité interne*). Le terme constellation d'alliances prend dans cette perspective toute sa dimension.

Deux variables importantes peuvent déterminer l'attractivité de la firme-pivot : la structure interne du réseau (densité et fréquence des liens) et la centralité de sa position dans l'organisation (Meschi, 2006). Cependant, d'autres variables peuvent intervenir dans une optique stratégique de la multinationale. Il s'agit de la proximité de la cible –petit partenaire, de l'attractivité intrinsèque de la multinationale, de l'inertie de la cible et de l'intensité de la relation entre le pivot et la cible. (Figure 4)

- La proximité/ distance entre le petit partenaire et la multinationale peut se mesurer à la fois par le nombre de nœuds les séparant ou le chemin géodésique (distance réseau) (M'Chirgui, 2007) et par des indicateurs de compatibilité et de *fit* stratégique, culturel (organisationnel et national) (Blanchot, 2006).
- L'attractivité intrinsèque de la multinationale-pivot fait référence à sa position stratégique dans son secteur, à sa taille absolue et relative (par rapport aux autres partenaires) et à ses intentions et orientations stratégiques globales (recentrage, diversification, mode de croissance, etc).
- L'inertie du petit partenaire se rapporte à sa « résistance » à l'attraction. Elle peut être appréciée par l'existence d'autres alternatives de partenariats ou de réseaux concurrents, à ses propres besoins et choix stratégiques, à la valeur de ses ressources et à leur spécificité, et enfin à sa « digestibilité » (*cf infra*).
- Enfin, l'intensité de la relation dyadique entre la multinationale-pivot et la cible-petit partenaire reflète l'asymétrie de taille, l'existence et la qualité des relations antérieures, les rapports de pouvoir et de dépendance (Tinlot, Mothe, 2005), et la dynamique d'insertion des relations collaboratives de la multinationale.

Une telle mesure de l'attractivité de la multinationale-pivot permet de déterminer une première variable « instabilité » liée au réseau. Cependant, de par son attitude proactive, la multinationale attractive, disposant d'un levier puissant de consolidation- renforcement de son réseau, ne doit pas ignorer les inconvénients de son attractivité excessive : avoir du mal à se défaire d'un partenaire « non désiré », et un effet réputationnel négatif d'une gestion agressive du réseau d'alliances stratégiques asymétriques (Hamdouch, Depret, 2000).

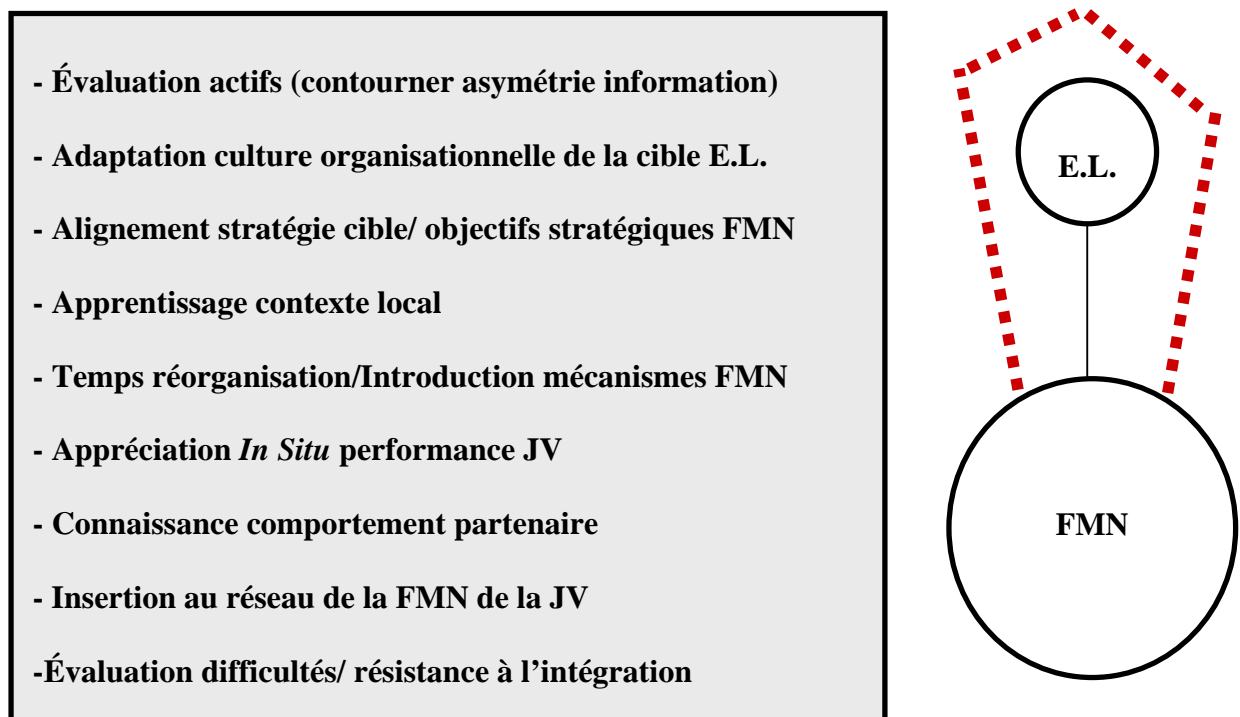
## **2.2. Digestibilité de la cible- petit partenaire et instabilité des alliances asymétriques**

Le second déterminant « réseau » de l'instabilité des alliances asymétriques est la digestibilité de la cible- petit partenaire. Notre construit théorique est inspiré d'une discussion académique entre chercheurs en stratégie et qui avait pour objet d'expliquer l'existence des *joint ventures* internationales *versus* acquisitions (Hennart, Reddy, 2000 ; Reuer, Koza, 2000 a,b). Ces auteurs ont tenté de tester deux explications théoriques, en apparence alternatives, à l'existence des *joint ventures* : l'indigestibilité de la cible pour les premiers, l'asymétrie d'information pour les seconds.

En effet, pour Hennart et Reddy (2000), les *joint ventures* s'expliquent d'une part, par l'existence d'actifs convoités encastrés et difficilement séparables d'autres actifs non désirés, et par des coûts et des risques de management *post* acquisition d'autre part. Ces deux facteurs rendent la cible « indigeste » à l'acquisition et poussent les firmes à lui préférer de simples relations coopératives. Pour Reuer et Koza (2000 a, b), l'explication est plutôt à rechercher dans l'existence d'asymétries d'information traduites par des difficultés d'évaluation des actifs de la cible et des contraintes légales et institutionnelles pesant sur l'acquéreur.

Pour notre part, les deux arguments sont complémentaires. Il existe à la fois des actifs non désirés et des difficultés d'évaluation de la cible. En transposant l'idée à notre analyse de l'instabilité «réseau» et en inversant le raisonnement, une explication théorique supplémentaire pourrait être donnée à l'instabilité des alliances asymétriques: la digestibilité de la cible (Figure 5).

**Figure 5. : Notion de «digestibilité» et instabilité des alliances stratégiques asymétriques**



En effet, la gestion par entrée- sortie du réseau de la part de la multinationale- pivot, peut s'expliquer par une série de facteurs liés à la relation dyadique cible-pivot. Une période de transition, de l'alliance à l'intégration (ou la sortie par exclusion du réseau) permet :

- Une meilleure évaluation des actifs et de la performance du petit partenaire et à une adaptation à la culture organisationnelle ou nationale (si l'alliance est internationale).
- Des adaptations de la culture organisationnelle de la cible aux objectifs de la firme multinationale ou ceux du réseau et un alignement stratégique pourraient diminuer les coûts futurs de coordination.
- Une évaluation des « résistances » de la cible à l'intégration et une gestion *post acquisition in situ* par une meilleure connaissance des intentions et du comportement du petit partenaire.

Comme nous l'avons expliqué auparavant, la digestibilité du petit partenaire influence le degré d'attractivité de la multinationale-pivot. Cette digestibilité conditionne les relations dyadiques, et par extension la structure de l'ensemble du réseau, le comportement de la multinationale et sa gestion de l'organisation réticulaire.

Il semble ainsi, qu'à coté des déterminants « classiques » de l'instabilité des alliances asymétriques (environnement de l'alliance, objet de l'alliance, relations entre parents), il existerait des déterminants « réseau » : l'attractivité de la multinationale et la digestibilité de la cible. Ces deux déterminants sont encore plus prononcés en présence d'une configuration spécifique de l'organisation réticulaire (avec une multinationale comme pivot) et leurs effets s'accroissent avec le degré d'asymétrie entre les partenaires.

## Conclusion

L'objet de cet article était de développer quelques notions théoriques relatives aux déterminants « réseau » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Les organisations en réseau avec une firme multinationale –pivot au centre, semblent ainsi des « terrains fertiles » pour une gestion *proactive* de l'instabilité des relations dyadiques avec de petits partenaires : 4 notions théoriques ont été discutées dans ce sens

Les stratégies d'instabilité peuvent donner lieu à une accumulation d'expérience dans la gestion des sorties. L'absorption de cette expérience et sa réplication donne lieu aux stratégies d'**instabilité « répétée »**. Son transfert aux petits partenaires, avec plus ou moins d'autonomie de gestion, aboutit à la notion d'**instabilité « transférée »**.

D'autre part, deux autres concepts liés à l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ont été discutés dans le cadre de la gestion proactive du réseau : l'**attractivité de la firme-pivot** et la **digestibilité de la cible**. Ces deux « forces » vont dans le sens d'une intégration du petit partenaire par la firme, ou du moins son insertion totale au réseau de cette dernière. L'attractivité fait d'abord référence aux caractéristiques de la firme, alors que la digestibilité combine à la fois les déterminants du petit partenaire et de sa relation avec la multinationale.

Au delà des insuffisances conceptuelles que ces réflexions peuvent comporter, il importe de souligner l'existence de ces déterminants « réseau » de l'instabilité des relations coopératives asymétriques. Le champ d'investigation sur les issues de ces relations coopératives se trouve ainsi élargi. Sur le plan théorique, il est donc nécessaire d'intégrer les approches réticulaires aux référentiels théoriques jusque là mobilisés (théorie des coûts de transaction, paradigme de la dépendance en ressources, approche des comportements stratégiques, etc). Notre vision rejoint dans ce sens l'analyse de la théorie de la contingence de Ghoshal et Bartlett (1990).

Même si les notions développées dans le cadre de cet article semblent pertinentes sur le plan conceptuel, il n'en demeure pas moins que les tests de leur portée empirique se heurtent à des limites en termes de mesures et d'opérationnalisation. Cela peut constituer néanmoins des pistes de réflexion pour de futures recherches.

## Références bibliographiques

- B. Aliouat, A. Taghzouti, « Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité? », *XVIème Conférence AIMS*. Montréal, 6-9 juin, 2007.
- P. Baumard, W.H. Starbuck, "Learning from failures: Why it may not happen". *Long Range Planning*, Vol 38, p. 281-298, 2005.
- F. Blanchot, « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, N°1, Université Paris Dauphine. Janvier, 2006.
- J. Birkinshaw, N. Hood, "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in Foreign- Owned subsidiary companies", *The Academy of Management Review*, Vol 23, N° 04. p. 773-795, 1998.
- J. Birkinshaw, "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 3, pp. 207-229, 1997.
- J. Birkinshaw, "How multinational subsidiary are gained or lost." *Journal of International Business Studies*, Vol 27, N° 3, p. 467-495, 1996.
- H. Chen, T. J. Chen, "Asymmetric strategic alliances, a network view", *Journal of Business Research*, Vol 55, p. 1007- 1013, 2002.
- F. Cheriet, *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires*. Thèse de doctorat. Montpellier Sup' Agro, 442 pages. 2009.
- F. Cheriet, F. Leroy, J.L. Rastoin, « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». *Revue Management International*, Vol 12, N° 3, p. 45-60, 2008.
- E. Chrysostome, P. Beamish, L. Hebert, P. Rosson, "Les alliances asymétriques : réflexions sur une forme complexe de coopération", *Revue Management International*, Vol 10, N° 1, p. 1-5, 2005
- T.K. Das, B.S. Teng, "Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective", *Organization Science*, Vol 11, N° 1, p. 77- 101, 2000.
- R. Dumoulin, P.X. Meschi, T. Uhlig, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: Etude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol 3, N° 2, p. 81-112, 2000.
- J.H. Dyer, H. Singh, "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, p.660-679. 1998.

- J.M. Geringer, L. Hebert, “Measuring performance of international joint venture”, *Journal of International Business Studies*, Vol 22, N° 2, p. 249 – 263, 1991.
- Ghoshal S., Bartlett C.A., (1990), “The multinational corporation as an interorganizational network”. *The Academy of Management Review*, Vol 15, N° 4, p. 603-625.
- D.R. Gnyawali, R. Madhavan, “Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol 26, N° 3, p. 431-445, 2001.
- A. Goerzen, P.W. Beamish, “The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol 26, N° 4, p. 333-354, 2005.
- B. Gomes-Caseres, “Group versus group: How alliance networks compete”, *Harvard Business Review*, Vol 72, N° 4, p. 62-74, 1994.
- R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, “Strategic networks”, *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 3, p. 203-211, 2000.
- A. Hamdouch, M.H. Depret, « Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence- coopération dans les secteurs en cours de globalisation : Le cas de l’industrie pharmaceutique », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques (MSE)*, Université Paris I, Mars, 2000.
- J. F. Hennart, S. Reddy, « Digestibility and asymmetric information in the choice between acquisitions and Joint Venture: What’s the beef? », *Strategic management Journal*, Vol 21, N° 2, pp.191-193, 2000.
- A.C. Inkpen, P.Beamish, “Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture”, *The Academy Management Review*, Vol 22, p. 177-202, 1997.
- J.C. Jarillo, “On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol 9, N°1, p. 31-41, 1988.
- J.C. Jung, P. Beamish, “The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size”, *Revue Management Internationale*, Vol 10, N° 1, p. 19-30, 2005.
- P.M. Koza, A.Y. Lewin, “The co- evolution of strategic alliances”, *Organization Science*, Vol 09, N ° 03, Special issue, p. 255-264, 1998.
- M.V.S. Kumar, “The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach”, *Strategic Management Journal*, Vol 26, p. 321-331, 2005
- W. J. Lu, P. Beamish. “Partnering strategies and performance of SMEs’ international joint ventures”, *Journal of Business Venturing*, Vol 21, p. 461-486, 2006.
- Madhok A., “Revisiting multinational firms’ tolerance for joint ventures: A trust-based approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol 26, N° 1, p.117–137. (1995)

- S. Makino, P. Beamish, “Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures”, *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N° 4, p. 797– 818, 1998.
- Z. M’Chirgui, “The smart card firms network positions: A social network analysis”, *European Management Journal*, Vol 25, N° 1, p. 36-49, 2007.
- P.X. Meschi, « Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *XVème conférence de l’AIMS*, Annecy/ Genève, 6-9 juin 2006.
- P.X. Meschi, «Apprentissage d’expériences des partenaires et survie des coentreprises ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 8, N° 4, p. 121-152, 2005
- P.X. Meschi, « Pourquoi et comment sortir d’une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, N° 143, p. 159- 179, 2003
- R.E. Miles, C.C. Snow, “Causes of failure in network organizations”, *California Management Review*, p. 53-72, summer, 1992.
- R.N. Osborn, J. Hagedoorn, “The institutionalisation and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks”, *The Academy of Management Journal*, Vol 40, N° 2, p. 261- 278, 1997.
- Park S.H., Ungson G.R., (2001), “Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure”, *Organization Science*, Vol 12, N° 1, pp. 37- 53.
- A. Parkhe, ““Messy” research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures”. *The Academy of Management Review*, Vol 18, N° 02, p. 227 – 268, 1993.
- R. Perez, F. Palpacuer, S. Tozanli, « Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l’exemple du groupe Danone », *15èmes journées nationales des IAE*, Bayonne, 6-8 septembre 2000.
- F. Prévot, P.X. Meschi, “Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture”, *Thunderbird International Business Review*, Vol 48, N° 3, p. 297- 319, 2006.
- D. Puthod, « Entre confiance et défiance : La vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, N° 2, p. 111- 129, mars- avril, 1995.
- J.J. Reuer, M.P. Koza, (a), “Asymmetric information and Joint venture performance: theory and evidence from domestic and international joint ventures”. *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 1, p. 81 –88, 2000
- J.J. Reuer, M.P. Koza, (b), “On lemons and indigestibility: Resource assembly through joint ventures”, *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 2, p. 195 –197, 2000.



- O. Shenkar, A. Yan, “Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture”, *Human Relations*, Vol 55, N° 5, p.565-601, 2002.
- G. Tinlot, C. Mothe, « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires », *Revue Management Internationale*, Vol 10, N° 1, p. 31-49, 2005.
- F. Vacheux, « Alliances : Conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, N° 108, p. 12-24, avril –mai, 1996.
- H.A. Vidot-Delerue, E. Simon, « Confiance, contrat et degré d’asymétrie dans les relations d’alliance », *Revue Management Internationale*, N° 10, p. 52-62, 2005.
- A. Yan, M. Zeng, “International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, Vol 30, N° 2, p. 397 –414, 1999
- A. Yan, B. Gray, “Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study”, *The Academy of Management Journal*, Vol 37, N° 6, p. 1478 –1517, 1994.
- O. Yeheskal, Y. Zeira, O. Shenkar, W. Newburry, “Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness”, *Journal of International Management*, Vol 07, p. 81- 104, 2001.
- M. Zain, S. Imm Ng, “The impacts of network relationships on SMEs internationalisation process”, *Thunderbird International Business Review*, Vol 48, N° 2, p. 183-205, 2006.