



Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée

Foued Cheriet

► To cite this version:

Foued Cheriet. Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Sciences de l'Homme et Société. Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier, 2009. Français. NNT : . tel-02822049

HAL Id: tel-02822049

<https://hal.inrae.fr/tel-02822049>

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.

MONTPELLIER SUPAGRO

Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques

THESE

Pour obtenir le diplôme de Doctorat

Spécialité : Sciences de Gestion
Section 9 de la CNECA- Section 06 du CNU

Formation Doctorale : Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural
Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier – ED 231
Laboratoire : UMR 1110 MOISA

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques :
Cas des relations entre les firmes multinationales et les
entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée

Présentée et soutenue publiquement le : 10 juillet 2009

Par

Foued CHERIET

devant le jury composé de :

Boualem Aliouat, Professeur, CERAM Nice-Sophia Antipolis	Rapporteur
Raymond Guillouzo, Maître de conférences, Université de Rennes 2	Examineur
Frédéric Leroy, Professeur, Université de Montpellier 1	Co-Directeur de thèse
Pierre Xavier Meschi, Professeur, Université de la Méditerranée	Rapporteur
Bertrand Quélin, Professeur, HEC Paris	Examineur
Jean Louis Rastoin, Professeur, Montpellier SupAgro	Directeur de thèse

MONTPELLIER SUPAGRO

Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques

THESE

Pour obtenir le diplôme de Doctorat

Spécialité : Sciences de Gestion
Section 9 de la CNECA- Section 06 du CNU

Formation Doctorale : Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural
Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier – ED 231
Laboratoire : UMR 1110 MOISA

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques :
Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée

Présentée et soutenue publiquement le : 10 juillet 2009

Par

Foued CHERIET

devant le jury composé de :

Boualem Aliouat, Professeur, CERAM Nice-Sophia Antipolis	Rapporteur
Raymond Guillouzo, Maître de conférences, Université de Rennes 2	Examineur
Frédéric Leroy, Professeur, Université de Montpellier 1	Co-Directeur de thèse
Pierre Xavier Meschi, Professeur, Université de la Méditerranée	Rapporteur
Bertrand Quélin, Professeur, HEC Paris	Examineur
Jean Louis Rastoin, Professeur, Montpellier SupAgro	Directeur de thèse

A mes parents

A la mémoire de Maza M.

La vie est comme un vélo. Pour rester en équilibre, il faut avancer

A. Einstein

Remerciements

Tout d'abord, mes plus sincères remerciements sont adressés à mes deux directeurs de thèse. Je les remercie de m'avoir orienté par leurs suggestions et remarques, de m'avoir encouragé lors des phases difficiles de ce travail, et de m'avoir permis d'apprendre à conduire et à finaliser un projet de recherche.

Ensuite, je tiens à remercier les deux rapporteurs qui ont eu à évaluer cette thèse : 300 pages de texte, des annexes, une centaine de tableaux et de figures. Leurs questions, remarques, suggestions et autres critiques permettront d'améliorer le contenu de ce travail.

Je remercie également les membres de mon comité de thèse : Mr Bencharif, Mr Meschi, et mes directeurs de thèse pour leur suivi continu, mais aussi Mme Tozanli, pour m'avoir permis l'accès aux bases de données et aux archives d'Agrodata.

Je tiens aussi à remercier ceux et celles qui ont eu à supporter durant ces quatre années de travail de thèse, mes humeurs, mes absences répétées et parfois ma présence « encombrante ». Je pense particulièrement à mes parents, à mon frère et à ma sœur, à Chloé Cadier et à sa famille, ainsi qu'à mes amis en France, en Algérie et ailleurs.

De même, je tiens à témoigner ma gratitude aux personnels du centre de documentation Pierre Bartoli pour leur patience à mon égard et leur aide constante.

Enfin, je souhaiterais remercier ceux et celles qui m'ont aidé à mener à bien ce travail, notamment pour les traitements statistiques des données, la relecture de certaines parties de cette thèse, ainsi que la rédaction, la traduction et le test du questionnaire d'enquête.

Sommaire

Introduction Générale.....	9

Partie 1

L'analyse théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.....	21

Chapitre 1

Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques	23
1. Analyse des alliances stratégiques : Profusion conceptuelle et foisonnement théorique.....	25
2. Définitions et typologies des alliances stratégiques.....	28
3. Principales problématiques traitées et controverses théoriques	38
4. Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques.....	56

Chapitre 2

Le problème posé : Modèle d'analyse et hypothèses de recherche.....	69
1. Déterminants et modalités de l'instabilité des alliances stratégiques	72
2. Le problème « posé » : Un cadre d'analyse globale (Configuration et dynamique).....	96

Partie 2

Elements de méthodologie

<i>Champ et région d'étude, protocole de recherche et recueil des données</i>	129

Chapitre 3

Présentation du champ d'analyse et de la région d'étude	131
1. Justifications empiriques : Pourquoi étudier « les alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée » ?	133
2. Description de la région méditerranéenne et la situation des IDE	140
3. Secteur agroalimentaire et stratégies des firmes multinationales en Méditerranée	157

Chapitre 4

Protocole de recherche, recueil et description des données.....	173
1. Recueil des données, démarche méthodologique et variables retenues	175
2. Constitution des échantillons et statistiques descriptives.....	197

Partie 3

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée

<i>Traitements des données, résultats obtenus et discussion</i>	217

Chapitre 5

Traitement des données et Résultats obtenus	219
1. Traitements statistiques des données.....	221
2. Instabilité et configuration de l'alliance stratégique asymétrique.....	230
3. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision de la FMN.....	238
4. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision du partenaire local	246

Chapitre 6

Discussion des résultats, limites et perspectives de la recherche	259
1. Discussion des résultats obtenus	261
2. Implications des résultats de la recherche	278
3. Principales limites de la recherche	283
4. Perspectives de la recherche.....	287

Conclusion Générale

Plaidoyer pour une analyse globale et dynamique des issues des alliances stratégiques

<i>Pourquoi ET comment les alliances asymétriques sont-elles instables ?</i>	301

Références bibliographiques	309

Annexes	339

Liste des tableaux insérés dans le texte	434

Liste des figures insérées dans le texte	436

Liste des abréviations.....	437

Résumé (long)	438

Table des matières	439

Introduction Générale

« L'instabilité est plus qu'un simple passage entre deux points d'équilibre. »

P.A. Samuelson

« Les entreprises ont une équation difficile à résoudre : la vie des produits est plus courte, le coût de développement plus élevé, et il faut être sur tous les marchés mondiaux à la fois, même si c'est pour quelques mois. La seule solution, c'est une politique d'alliances. »

**Carlo de Benedetti, PDG du groupe Benedetti
Le Monde, Bilan économique et social, 1996.**

Les coopérations inter-organisationnelles connaissent un essor à la fois en termes de pratiques des firmes et en matière de recherche académique en management. Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier la phase actuelle de l'évolution de l'économie mondiale de « *capitalisme d'alliances* » (Narula, Dunnig, 1999). Les alliances stratégiques sont souvent définies comme des liens capitalistiques contractuels entre des firmes indépendantes qui décident de combiner ou d'ajouter une partie de leurs ressources afin de tirer des avantages organisationnels, stratégiques, ou compétitifs de la coopération. Ces avantages sont de nature différente selon le type, la forme et l'importance de la relation commune entre les partenaires. Ainsi, plusieurs objectifs peuvent motiver la formation des alliances stratégiques : conquête de nouveaux marchés, transferts de savoir faire, atteinte des économies d'échelle, minimisation des risques et de l'incertitude, etc.

Cependant, les alliances stratégiques présentent de nombreux inconvénients pour les partenaires, notamment lorsqu'ils sont concurrents en dehors de l'alliance : risque de transferts non désirés, perte de position compétitive, échecs, etc. Plusieurs auteurs ont relevé les risques élevés d'instabilité de ces relations coopératives (Paik, 2005). Cette conception « *janusienne* » (avantages *versus* inconvénients) semble inhérente aux alliances stratégiques (Meschi, 2003), sans pour autant altérer leur rythme de croissance, la diversité de leurs formes et leur généralisation dans les pratiques des firmes. Il semblerait même, qu'un nouveau paradigme en stratégie des entreprises soit en émergence autour de la concomitance des pratiques coopératives et compétitives des firmes, au delà des deux extrêmes d'entente pure et d'affrontement direct.

Un consensus semble s'établir autour des motivations et des objectifs des partenaires lors de la formation des alliances stratégiques. En revanche, l'analyse des issues de ces relations continue à alimenter un vif débat entre les chercheurs. Comment concevoir la fin d'une alliance stratégique : succès ou échec ? Dans la perspective de quel partenaire ? Est-ce que les alliances qui durent ou celles qui survivent sont plus performantes que celles qui se terminent de manière précoce ? Comment mesurer la performance de ces relations coopératives ? A quel moment et dans l'optique de quel parent doit-on le faire ?

Dans une méta-analyse des études empiriques de la performance des alliances stratégiques, Nippa et al., (2007) avaient examiné 41 articles récents afin de comparer les mesures de la performance utilisées. Conclusion des auteurs : 41 articles étudiés, 41 mesures plus ou moins différentes de la performance. Le débat est encore plus vif lorsqu'il s'agit d'examiner l'instabilité ou d'interpréter la survie et la longévité des alliances stratégiques. Ainsi, « *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 et l'échec par la fin de la coopération.* » (Yan, Zeng, 1999, 403).

En 2003, la firme multinationale Heineken annonce la prise de contrôle du management de sa joint venture formée en 1997 avec l'entreprise croate Karlovacka Pivovara. La firme avait alors justifié sa décision par le renforcement de sa position stratégique dans la région, et l'atteinte de ses objectifs de la relation commune. En Italie, Heineken avait cédé ses parts en 1996 dans la coentreprise formée en 1989 avec Birra Moretti. La décision était justifiée par des conflits avec le partenaire local et une faible atteinte des objectifs. Idem pour l'alliance formée en 1996 avec Pedevena. Un échec financier et des performances médiocres avaient contraint les deux partenaires à céder leurs parts à un tiers. Au Liban, Heineken a repris en 2002, le contrôle de la joint venture formée en 1986 avec son partenaire historique dans la région, l'entreprise locale Alhamza. Cette dernière avait exprimé sa satisfaction de cette prise de contrôle, annonçant le renforcement de position de la firme et la transformation de la joint venture en plate forme régionale. Ces quelques exemples concernent les relations coopératives d'une seule firme multinationale. Ils montrent la diversité des motifs et des formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Ce contraste dans l'interprétation des issues des relations coopératives est accentué par les différences des profils des partenaires. Dans les quatre «exemples» que nous venons de citer, les rapports d'asymétrie des chiffres d'affaires sont de l'ordre de 100. Sans avoir un caractère aussi spectaculaire que les alliances stratégiques entre grandes firmes, les alliances entre petites et moyennes entreprises (Puthod, 1995) ou entre des grandes firmes et des entreprises de petites tailles (Chrystosome et al., 2005) sont de plus en plus nombreuses. Lee et Beamish (1995) avaient signalé qu'une firme multinationale sur deux avait recours à un partenaire local de petite taille lors de ses implantations internationales, notamment dans les pays en voie de développement.

Ces relations entre grandes firmes et petites entreprises ne sont pas sans soulever d'autres questions liées à la complexité de leur management (Park, Ungson, 2001), aux incompatibilités organisationnelles et stratégiques entre les parents (Parkhe 1993 b, Yeheskel, 2001) et aux différences de perceptions des risques de telles relations (Das, Teng, 2001).

Certains auteurs ont constaté que les firmes multinationales pouvaient facilement adopter des comportements opportunistes vis à vis des petits partenaires alors que ces derniers sont plus vulnérables à ce type de comportements (Veuglers, Kestloot, 1995). Dans une étude sur les perceptions des dirigeants des partenaires dans les alliances internationales entre grandes firmes et entreprises locales, Bellon et al., (2001) avaient relevé deux types d'appréciation des relations coopératives selon le partenaire engagé : « *un sentiment d'être spoliés pour les partenaires locaux, et des relations épuisantes pour les parents étrangers* ». Ces résultats sont confirmés par d'autres études.

Ainsi, Alvarez et Barney (2001) ont mené une recherche sur la satisfaction des dirigeants de PME américaines engagées dans des alliances stratégiques avec des grandes firmes du secteur

des biotechnologies. Leurs conclusions soulignent que « 80% des dirigeants de PME avaient le sentiment que leurs entreprises étaient exploitées par les grandes firmes ». Ce résultat peut se traduire en termes de dépendances en ressources, de pouvoir de négociation et de déséquilibre des risques perçus (Nakamura, 2005). Pour Lu et Beamish (2006), « la dépendance du petit partenaire de la relation vis à vis des firmes multinationales pour les ressources et la légitimité, donne à ces dernières un pouvoir de négociation supérieur et les place dans une position potentielle pour exploiter les alliances internationales pour leur gain propre. » (p. 470).

D'un autre côté, les alliances stratégiques avec une grande firme apparaissent comme une option stratégique importante pour les entreprises locales (Fernandez, Noel, 1993), à la fois pour contourner leurs dilemmes stratégiques et organisationnels et pour exercer un choix délibéré de développement, notamment à l'international (Puthod, 1998). Souvent, ce sont les entreprises locales qui préfèrent des partenaires dominants et de grandes tailles pour leurs alliances stratégiques (Chen, Chen, 2002). Ce type de relations internationales avec de petits partenaires présentent aussi des risques et des avantages pour les grandes firmes : les risques d'une « double acculturation », d'abord vis à vis de la culture nationale du pays d'accueil, et ensuite par rapport à la culture organisationnelle de l'entreprise locale (Barkema et al., 1996) ; et les avantages tirés des spécificités des petites entreprises en termes de flexibilité, de capacités d'innovation et de proximité avec leurs marchés.

Les enjeux de la recherche sur les alliances stratégiques asymétriques ont été résumés par Chrystosome et al., (2005) autour de quatre points fondamentaux :

- les actions stratégiques et les moyens de négociation pour les petites entreprises engagées dans des alliances avec de grandes firmes multinationales
- le contrat et la confiance comme mécanismes complémentaires ou substituables de prévention et de dissuasion des comportements opportunistes des grandes firmes.
- Les issues des alliances stratégiques asymétriques
- Le pouvoir de négociation des firmes issues des pays en développement engagées dans des alliances avec des entreprises de pays industrialisés

On entrevoit doré et déjà la complexité de la question des issues des alliances stratégiques asymétriques : Qu'est ce que l'asymétrie ? Comment apprécier les issues de telles relations coopératives ?

1. Controverses théoriques et résultats empiriques

Les recherches sur les issues des alliances stratégiques mettent en avant leur fort taux de « mortalité » : sept alliances sur dix n'atteignent par dix ans de durée de vie, avec deux pics importants de risque, autour de 3 et de 7 ans (Meschi, 2004 b). D'autre part, les résultats des études empiriques signalent une forte instabilité de ces relations coopératives. Selon la conception de l'instabilité, la littérature relève des taux qui varient de 13% (Madhok, 1995) à 63% (Hennart et al., 1999). Enfin, plusieurs recherches ont comparé les performances de ce type de relations coopératives avec d'autres modes d'implantation internationale des firmes : la plupart des études concluent à une moindre performance des relations coopératives (Gomes-Casseres, 1987 ; Bleeke, Ernst, 1991).

Ces résultats empiriques contrastés de l'appréciation des issues des alliances stratégiques peuvent être expliqués à la fois par la fragmentation des approches théoriques **(a)**, notamment

pour la définition de l'instabilité, mais aussi par la diversité des contextes et des champs d'application des études **(b)**, et le manque d'analyse dynamique de ces issues **(c)**.

(a). Deux conceptions s'opposent dans la définition de l'instabilité : la conception statique et négative *versus* la conception positive et dynamique des changements organisationnels et capitalistiques majeurs que peuvent connaître de nombreuses relations coopératives. Ainsi, pour certains auteurs, l'instabilité est synonyme d'échec et de non performance de la relation coopérative (Hennart, 1988). Pour d'autres, l'instabilité est au contraire un signe de dynamisme, de réactivité et d' « adaptabilité » des partenaires (Doz, 1996 ; Hamel, 1991).

(b). Les écarts dans les résultats concernant l'analyse de l'instabilité peuvent s'expliquer par les mesures « *contextualisées et statiques* » (Yan, Zeng, 1999) des issues de relations coopératives et aux formes et aux structures organisationnelles distinctes, évoluant le plus souvent dans des contextes différents. Certains écarts sont notamment obtenus par des comparaisons des issues des relations dans différents pays ou secteurs d'activités. Les écarts dus à la nature, à la localisation ou aux spécificités des relations sont accentués par les différences de méthodologies de recueil des données et de mesures de l'instabilité.

(c). Certaines recherches se sont largement concentrées sur les déterminants statiques des issues alors que de nombreuses études ont recommandé la mobilisation des approches dynamiques (Parkhe, 1993 a ; Ring, Van de Ven, 1994). Ainsi, pour certains auteurs, « *l'utilisation des issues des alliances stratégiques pour conceptualiser ou opérationnaliser l'instabilité n'a de valeur que si l'accent est mis sur la contribution des différents facteurs explicatifs plutôt que sur la mesure d'un taux d'échec...* **Les alliances stratégique ne changent pas de stables à instables la nuit qui a précédé leur instabilité.** » (Yan, Zeng, 1999, p. 404).

Ces recherches relatives à l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques soulèvent de nombreuses questions, notamment lorsqu'il s'agit de coopérations entre des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts :

- Est-ce que l'instabilité des alliances stratégiques est homogène ou existe-t-il plusieurs types d'instabilité ? Dans ce cas, comment caractériser et expliquer chaque type ?
- Est-ce que l'instabilité survient de manière « naturelle » ou obéit-elle à des considérations stratégiques des partenaires ?
- Est-ce que l'instabilité est un échec ou peut-elle s'accompagner de bonnes performances pour les partenaires ?

Sur un autre plan, les recherches portant spécifiquement sur les effets de l'asymétrie sur l'instabilité des alliances stratégiques ou les issues des relations collaboratives en général, n'ont pas permis de déterminer le rôle des différentiels de taille entre les partenaires. L'asymétrie entre les partenaires va au-delà des différences de tailles pour concerner le contenu et la nature des ressources apportées, l'importance stratégique de l'alliance pour chaque parent, son urgence, son incertitude et l'existence d'alternatives à la cette coopération (Tinlot, Mothe, 2005). D'autres auteurs intègrent aussi le niveau de développement des pays d'origine des parents (Mouline, 2005) ou les différences dans les profils organisationnels entre les partenaires (Geringer, 1986).

Ainsi, certaines « dissimilitudes » peuvent avoir des effets positifs (Parkhe, 1991) et constituer des sources de complémentarités et de synergies entre les parents (Yehekel, 2001). D'autres en revanche, sont dysfonctionnelles et peuvent se traduire par des effets négatifs sur

le management de la relation commune. Pour certains auteurs, l'asymétrie de tailles peut constituer un actif stratégique en soi, (Doz, 1996) et s'accompagner de fortes performances des relations (Baum et al, 2000 ; Stuart, 2000). De même, la proximité des tailles des partenaires peut exacerber les rivalités compétitives en dehors de la relation, la course à l'apprentissage à l'intérieur de l'alliance ainsi que l'émergence de situations conflictuelles (Gudmundsson, Rhoades, 2001).

Plusieurs recherches n'ont cependant obtenu aucun effet significatif de l'asymétrie de taille sur les issues des relations coopératives (Jung, Beamish, 2005). D'autres auteurs ont testé l'effet de l'asymétrie de taille sur la perception globale des risques par les partenaires d'alliances stratégiques biotechnologiques (Vidot-Delerue, Simon, 2005) : seul un effet spécifique concernant le risque d'absorption était significativement perçu par le petit partenaire. Dans une méta-analyse de 77 recherches académiques, Larimo (2003) avait identifié six études ayant explicitement testé le rôle de l'asymétrie sur les issues des alliances stratégiques: 5 concluaient à l'absence d'effets significatifs, contre une seule étude ayant obtenu des effets déstabilisants.

Les controverses autour des issues des alliances stratégiques ainsi que le rôle ambigu de l'asymétrie de tailles entre les parents rendent le « problème » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques encore plus complexe (Chrystosome et al, 2005).

2. Problématique et hypothèses de la recherche

Au-delà des controverses autour des définitions conceptuelles de l'instabilité, des écueils méthodologiques de sa mesure, et du rôle ambigu de l'asymétrie de taille sur les issues des alliances stratégiques, les problématiques abordées par les recherches académiques semblent se concentrer autour de trois questions principales : le taux et les déterminants de l'instabilité ? La comparaison de la stabilité et de la performance des alliances asymétriques *versus* alliances symétriques ? La comparaison des issues des alliances stratégiques à celles des autres formes d'implantation à l'international (filiales autonomes, autres formes de coopérations, acquisitions, etc) ?

Ces trois questions souvent traitées dans la littérature ne sont pas sans soulever quelques problèmes d'ordre théorique et conceptuel d'abord, méthodologique et empirique ensuite :

- L'appréciation de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : échec ou succès ? Dans la perspective de quel partenaire ? Quelle mesure choisir et à quel moment mesurer cette issue ? Plusieurs auteurs ont signalé les différences de perspectives selon le partenaire pour les appréciations des issues de la relation coopérative (Mohr, 2006). Une fin de la relation peut s'accompagner de l'atteinte d'un objectif individuel pour un parent et des pertes pour l'autre.
- Le caractère multidimensionnel de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : De nombreuses recherches ont signalé la diversité des formes d'instabilité. (Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). Dans ce sens, les déterminants de chaque forme d'instabilité doivent être distingués.
- Instabilité et dynamique des alliances stratégiques : si les alliances ne changent pas de stables à instables, « *la nuit qui précède leur instabilité* » (Yan, Zeng, 1999), les analyses des issues devraient intégrer l'examen des processus d'évolution des relations

coopératives, pour rechercher les déterminants de l'instabilité tout au long du cycle de vie de l'alliance stratégique.

Ces trois insuffisances vont ainsi au-delà d'une appréciation de l'instabilité en termes d'échec ou de succès. Celle-ci serait d'abord un changement majeur dans la répartition du capital entre les partenaires ou une reconfiguration organisationnelle de la relation coopérative non programmés par au moins un des parents. Cette conception a le mérite d'intégrer les perspectives des parents et d'analyser l'instabilité sans connotation positive ou négative quant au succès ou l'échec de la relation.

Plusieurs auteurs ont recommandé une telle définition (Yan, Zeng, 1999 ; Yan, 1998, Inkpen, Beamish, 1997). Par ailleurs, les études empiriques ont relevé que certaines relations coopératives « terminées » s'accompagnent de fortes performances pour au moins un des parents. *A contrario*, de nombreuses alliances stratégiques non performantes, survivent pour des considérations stratégiques d'un des partenaires (Kogut, 1991), ou à cause de coûts de sortie élevés (Porter, 1987) ou encore pour une absence d'alternatives (Tinlot, Mothe, 2005).

Le problème de l'instabilité des alliances stratégiques est ainsi reposé : il ne s'agit pas de mesurer un taux d'instabilité (combien ?), ou de qualifier d'échec ou de succès des formes différentes, sans isoler leurs principaux déterminants (pourquoi ?). Il ne s'agit pas non plus de comparer des taux d'instabilité et de performance entre différents modes de coopération. La nature statique de ces questions, ainsi que la faible portée analytique de leurs issues réduisent la problématique de l'instabilité à des questions quantitatives aux implications théoriques, empiriques et managériales limitées. La question est plutôt de savoir ***pourquoi ET comment*** les alliances stratégiques asymétriques sont instables ?

Ainsi, l'objet de notre recherche est de traiter des déterminants des **formes** d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques par rapport aux **motifs**, à la **configuration** de la relation coopérative et à sa **dynamique d'évolution**.

Cette problématique s'inscrit dans une optique de la contingence de l'analyse des issues des alliances stratégiques (Bartlett, Ghoshal, 1986, 1991). Elle peut être décomposée en trois questions principales :

a. Quels sont les liens entre les formes et les motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ?

Plusieurs auteurs ont soutenu que les différentes formes d'instabilité obéissaient à des motifs distincts, révélant ainsi l'existence de plusieurs logiques de reconfiguration des relations coopératives. Ainsi, Kumar (2005) avait distingué entre les motifs des cessions et ceux liés aux reprises des parts capitalistiques par un des parents ou par un tiers.

Pour sa part, Meschi (2003), avait obtenu des associations entre différents types de motifs principaux et les modalités de sortie des coentreprises internationales, relativisant ainsi les « ruptures » causées par des échecs des coopérations. Idem pour Hennart et al., (1999) qui avaient distingué les modalités d'instabilité selon les principaux motifs qui leur sont associés,

ou encore Nallau (1993) relevant des formes distinctes d'instabilité et de réorganisation des relations coopératives. Pour cet auteur, ces réorganisations font partie « du jeu normal » entre les partenaires et doivent être dissociés de l'échec strict des coopérations.

L'hypothèse soutenue dans ce travail de recherche est qu'il existe des associations fortes entre certains motifs et des formes distinctes d'instabilité. Ainsi, les réorganisations majeures et les changements dans la répartition des parts capitalistiques font apparaître des « couples » de motifs- formes d'instabilité.

b. Quels sont les effets des déterminants liés à la configuration de l'alliance stratégique asymétrique sur ses formes d'instabilité ?

Cette question s'inscrit dans une optique d'encastrement de l'alliance stratégique dans les stratégies de ses parents (Reuer, Zollo, 2005 ; Koza, Lewin, 1998), et dans son environnement externe (Kogut, 1991, Harrigan, 1988). Les formes d'instabilité sont aussi déterminées par les perceptions des performances des parents de leurs coopérations (Mohr, 2006, Arino, 2003). En effet, *l'environnement de l'alliance*, les *relations entre les parents* et les *résultats de la structure* coopérative peuvent déterminer des formes spécifiques d'instabilité. Cette conception a été soutenue par de nombreux auteurs (Makino et al, 2007 ; Meschi, Riccio, 2006).

Nous soutenons ainsi, que ces trois composantes de la configuration de l'alliance stratégique asymétrique puissent exercer des effets sur ses formes d'instabilité.

c. Quels sont les effets des déterminants liés à la dynamique d'évolution de l'alliance stratégique asymétrique sur ses formes d'instabilité ?

La dynamique de l'alliance, à travers les différentes phases d'évolution de la relation coopérative, peut exercer des effets sur les formes distinctes d'instabilité. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs signalé le manque d'analyse des « processus » pour expliquer les issues des alliances stratégiques (Ring, Van de Ven, 1994). L'instabilité serait ainsi conçue comme faisant partie de l'ensemble du processus coopératif et non comme un changement organisationnel de « *dernière minute* » (Arino, De la Torre, 1998).

Certains auteurs ont soutenu l'existence d'éléments déstabilisants au départ de l'alliance (Parkhe, 1993) et dans les conditions initiales de sa formation (Doz, 1996). De même, plusieurs recherches ont révélé l'existence d'éléments déterminants des issues des relations coopératives tout au long de leurs évolutions (Prévot, Meschi, 2006 ; Kumar, 2005). Enfin, les résultats des alliances stratégiques à la fois en termes d'apprentissages (Inkpen, Beamish, 1997) ou de performances réelles ou perçues de la relation (Mohr, 2006 ; Geringer, Hebert, 1991) peuvent déterminer des formes spécifiques d'instabilité.

Pour notre part, nous soutenons que le processus d'évolution de l'alliance stratégique, à travers les phases des *conditions initiales* (*Ex Ante*), le *fonctionnement* (*In Situ*) et les *résultats* de la coopération (*Ex Post*), détermine les formes de l'instabilité des relations coopératives asymétriques.

Notre modèle d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques est conçu autour de ces trois composantes principales : les liens entre les **motifs et les formes** d'instabilité, la **configuration** et la **dynamique** de l'alliance. Il s'inscrit à la fois dans une

approche multidimensionnelle de l'instabilité, une analyse multi-perspectives et une approche par le processus des relations coopératives. L'ambition d'un tel modèle est d'appréhender l'instabilité dans sa globalité.

La thèse défendue dans cette recherche est que ***l'instabilité des alliances stratégiques est un phénomène complexe, évolutif et contingent à la fois aux stratégies des partenaires, à l'environnement de la coopération, et au management et aux résultats de la structure coopérative.***

Notre application empirique tentera de répondre aux trois questions de recherche précédentes afin de valider le modèle théorique d'analyse de l'instabilité. Nous nous intéresserons à l'instabilité des alliances stratégiques entre les grandes firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

3. Contexte de la recherche et application empirique

Pourquoi étudier l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée entre 1986 et 2006? Cette question soulève trois interrogations relatives au champ d'analyse (l'agroalimentaire) **(a)**, à la région concernée (la Méditerranée) **(b)**, et à la période d'étude **(c)**.

(a). Il est vrai qu'en termes quantitatifs, les alliances stratégiques sont moins nombreuses dans les industries agroalimentaires que dans d'autres secteurs d'activité (télécommunications et informatique, pharmacie et biotechnologies, Chimie, etc). Cependant, certains auteurs signalent que « *sans avoir un caractère aussi général et spectaculaire que dans des secteurs oligopolistiques et internationalisés, les pratiques coopératives sont également attestées dans les industries agroalimentaires (IAA), plutôt caractérisées par des marchés à maturité et des rythmes d'innovation moins soutenus. ... Par ailleurs, elles concernent également les PME alors que la plupart des travaux se focalisent sur les grandes entreprises* » (Ruffieux et al, 1999, p. 21).

La rareté des travaux sur les relations coopératives dans l'agroalimentaire contraste avec l'importance de ce secteur à la fois en termes de poids économique et par rapport aux opérations de restructuration des firmes multinationales agroalimentaires. En 2005, et selon la base de données *Agrodata*, les 100 premières FMN-A¹ ont réalisé un chiffre d'affaire de près de 1000 milliards de dollars². Selon la même base de données, les grandes firmes ont mené plus de 6000 opérations de restructuration, dont près de 4300 partenariats dans le monde entre 1987 et 2006.

Sur le plan des agrégats macroéconomiques, le secteur agroalimentaire réalisait en 2002, 14% de la production mondiale de biens et services, 10% de la valeur ajoutée et occupait 8% des salariés dans le monde (Gherzi, 2003). Ce secteur connaît actuellement des rythmes d'innovation de plus en plus élevés et un accroissement des budgets marketing. Les performances réalisées en termes de productivité demeurent cependant très contrastées entre les pays du nord et les pays en voie de développement. Par exemple, la productivité du travail dans le secteur est 10 fois plus élevée en Italie ou en France qu'en Egypte ou en Algérie (Cheriet, Tozanli, 2007).

¹ FMN-A : Firmes multinationales agroalimentaires

² Base de données *Agrodata* est éditée par l'UMR 1110 MOISA (Ciheam-IAM Montpellier et Supagro).

Sur un autre plan, certaines spécificités liées au secteur ou au produit agroalimentaire conditionnent fortement les stratégies d'implantation et de croissance des FMN-A (Hatem, 2005 ; Rastoin et al, 2004). Ces spécificités sont relatives aux caractéristiques du produit (périssabilité, ancrage territorial des habitudes de consommation, réglementation, modes de production et de consommation, etc) et aux disparités entre les perspectives de croissance des marchés alimentaires dans la pays développés *versus* les pays en développement (différentiel de la croissance démographique, accroissement des revenus, urbanisation, etc).

Ainsi combinés, les éléments liés au secteur et ceux relatifs à la nature du produit confèrent une certaine spécificité aux stratégies des FMN-A : Les investissements directs étrangers (IDE) visent plutôt les marchés locaux (*market seeking*). Ainsi, les partenariats avec des entreprises locales facilitent les implantations internationales des grandes firmes, à travers notamment des avantages institutionnels, de connaissances des marchés et des réseaux locaux. Dans ce sens, l'application de notre cadre d'analyse au secteur agroalimentaire semble pertinente car elle répond à la fois à la rareté des études antérieures et aux spécificités du comportement stratégique des firmes agroalimentaires (Palpacuer et al, 2006 ; Rastoin, 2008).

(b). Notre région d'étude se compose d'une vingtaine de pays et couvre près de 450 millions d'habitants. Un tel choix offre deux avantages mais s'accompagne d'autant d'inconvénients.

La diversité des situations économiques des pays composants cet espace géographique permet de comparer entre les logiques des alliances nord-nord et des alliances nord- sud (Mouline, 2005 ; Bellon et al, 2001 ; Dussauge et al, 2000). De même, ce choix permet d'analyser à la fois les modalités d'instabilité des alliances stratégiques domestiques et internationales. Cela conduit à s'intéresser aux stratégies des FMN-A dans la gestion des périmètres de leurs réseaux et dans leurs processus d'implantation à l'international.

Cependant, cette même diversité peut se révéler « problématique » sur le plan méthodologique en termes de validité externe des résultats de la recherche et en matière de généralisation des principales conclusions. La Méditerranée est caractérisée par de nombreuses spécificités régionales (Regnault, 2004 ; Gheri, 2003), notamment en termes d'échéances géopolitiques (création de zone de libre échange, accords d'association avec l'Union Européenne, adhésion de certains pays à l'OMC, accords bilatéraux sectoriels) et de comportement des firmes multinationales (Bencharif et al, 2002). Cela peut masquer des options stratégiques spécifiques de la part de ces firmes, en particulier en termes d'opérations de restructuration, de désinvestissements et de gestion des relations coopératives avec les partenaires locaux.

(c). Malgré ces deux inconvénients, l'application empirique portant sur les alliances stratégiques entre les grandes firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaire en Méditerranée semble justifiée, d'autant que la période d'analyse présente un certain intérêt. En effet, les deux dernières décennies sont marquées par un changement de cap, dans les stratégies des firmes multinationales en faveur des pays du sud et de l'est de la Méditerranée (PSEM). Plusieurs auteurs ont signalé qu'après une période de forte concentration des investissements directs dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), une réorientation des implantations des FMN-A s'opère en direction du sud et de l'est de la Méditerranée (Rastoin et al, 2004, Gheri, 2003, Bencharif et al, 2002).

Ce nouvel attrait est souvent expliqué par le dynamisme de ces marchés relativement à la maturité atteinte dans les pays de la méditerranée du Nord. La période de l'étude (1986-2006)

offre ainsi la possibilité d'étudier l'évolution des stratégies des FMN-A à travers leur gestion de leurs alliances stratégiques avec leurs partenaires locaux.

4. Démarche méthodologique et structuration de la recherche

L'objet de la recherche est d'analyser les liens entre les motifs et les formes d'instabilité et les effets de la configuration et la dynamique des alliances stratégiques asymétriques. Ainsi, trois propositions de recherche ont été émises pour répondre aux principales questions soulevées. A chaque proposition sont associées des hypothèses « falsifiables » pour les besoins de la validation statistique.

Les hypothèses de recherche, issues de la revue de la littérature et de la construction de notre modèle théorique seront testées sur un échantillon « construit » d'alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée. Dans ce sens, notre démarche s'inscrit dans une approche *hypothético-déductive*.

Le test des hypothèses sera précédé par une analyse exploratoire de six cas d'alliances stratégiques asymétriques instables afin d'examiner les liens entre les motifs et les formes d'instabilité et de valider les différents construits théoriques extraits de notre recherche bibliographique. Dans ce sens, nous développerons le concept d'instabilité *dynamique et différenciée*.

L'application empirique sera soutenue par la construction de trois échantillons de données. Le premier associe des données secondaires émanant de bases d'informations institutionnelles, ou issues des sites internet des firmes, de la presse spécialisée et dans certains cas, du contact de quelques firmes agroalimentaires. Ce premier échantillon est relatif à la configuration des alliances asymétriques (environnement externe, relations entre les parents et structure coopérative).

Les deux autres échantillons, concernent des données primaires. Elles sont issues d'une enquête par questionnaire menée à la fois auprès des firmes multinationales et des entreprises locales engagées dans des alliances asymétriques en Méditerranée. Ces échantillons portent sur la composante relative à la dynamique d'évolution des relations coopératives. Le croisement des trois échantillons permet d'une part, d'examiner les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, et d'autre part de comparer les perspectives des deux types de partenaires quant au processus de leur alliance et son instabilité.

Dans ce sens, notre démarche méthodologique combine plusieurs sources de données de nature différentes et issues d'un recueil auprès de répondants multiples. Cette démarche a été notamment recommandée par Eisenhardt (1989, 1991), Yin (1975, 1981), et Van de Ven, Huber (1990) dans l'analyse de phénomènes stratégiques complexes.

Ainsi conçue, cette démarche rend compte aussi des trois composantes principales de notre modèle. Elle s'inscrit à la fois dans une approche multi perspectives et dynamique de l'instabilité, conçue comme un concept multidimensionnel. Le test des hypothèses permettra aussi un retour vers le modèle théorique développé afin d'en apprécier la pertinence et la portée analytique.

5. Plan de la thèse

Notre travail de recherche est structuré en trois parties principales : l'analyse théorique, la démarche méthodologique et l'application empirique. Chaque partie se compose à son tour de deux chapitres.

La première partie portera sur l'analyse théorique des alliances stratégiques. Nous traiterons dans un **premier chapitre** des définitions conceptuelles, des typologies, des problématiques abordées et des approches théoriques mobilisées par les recherches académiques dans l'analyse des alliances stratégiques et de leur instabilité. Le **second chapitre** concernera le développement de notre modèle d'analyse, nos questions de recherche et les hypothèses qui leurs sont associées. Nous passerons en revue les résultats des principales études empiriques de l'instabilité et celles concernant le rôle ambigu de l'asymétrie. Une revue critique de la littérature nous permettra de « *reposer* » le problème de l'instabilité des alliances asymétriques, pour une analyse globale et dynamique du phénomène. La combinaison de deux modèles théoriques développés par Blanchot (2006) et par Park et Ungson (2001) sera présentée comme un cadre d'analyse contournant les insuffisances théoriques relevées et les principaux écueils méthodologiques.

La seconde partie abordera quelques éléments méthodologiques liés à notre application empirique et à la démarche de recueil des données. Le **troisième chapitre** sera consacré à la présentation du champ d'analyse et de la région d'étude. Nous évoquerons tour à tour les spécificités du secteur agroalimentaire et du comportement des FMN-A, et les caractéristiques d'une vingtaine de pays méditerranéens composant notre région d'étude. Le **quatrième chapitre** concernera notre protocole de recueil des données. Nous traiterons de la démarche d'enquête pour le recueil des données primaires et de celle adoptée pour la constitution du premier échantillon de données secondaires. Plusieurs résultats descriptifs seront aussi abordés, notamment ceux relatifs à notre étude exploratoire de 6 cas d'alliances asymétriques, ou ceux portant sur l'analyse par composantes principales des liens entre les motifs et les formes d'instabilité.

Enfin, la troisième partie de ce travail portera sur les résultats obtenus et leurs discussions. Nous aborderons dans un **cinquième chapitre**, la démarche de traitements des données et les résultats des tests statistiques. Ensuite, dans le **sixième et dernier chapitre**, nous discuterons les résultats obtenus à la lumière de ceux des recherches antérieures. Nous présenterons les principales implications théoriques, méthodologiques et managériales de nos résultats. De même, nous nous intéresserons aux limites de notre travail, et développerons trois perspectives de recherche, relatives à l'intégration d'autres approches théoriques dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Nous développerons ainsi la notion d'*instabilité stratégique répétée* à travers l'approche par les options réelles, et celles de *l'attractivité de la firme* et la *digestibilité du partenaire local –cible* via les analyses par l'asymétrie de l'information et les stratégies d'intégration. Enfin, le rôle « renouvelé » des alliances stratégiques asymétriques sera abordé à travers la notion de *gestion active du portefeuille d'alliances* dans une optique d'analyse par les réseaux inter-organisationnels.

Partie 1. :

L'analyse théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Introduction de la Partie 1. :
L'analyse théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Alors qu'elles ne cessent de se développer et de prendre de l'importance dans les stratégies des firmes, les coopérations inter-entreprises connaissent une forte instabilité selon la plupart des recherches académiques menées sur la question. En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie et les taux d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine de manière précoce (Meschi 2004 b). Cette forte instabilité et la longévité réduite des relations coopératives, soulèvent de vifs débats parmi les chercheurs et donnent lieu à des études empiriques de plus en plus nombreuses (Larimo 2003).

Cependant, cette profusion de la recherche académique sur les relations coopératives s'est souvent soldée par des résultats empiriques contrastés, voire contradictoires. L'intérêt porté aux issues de ce type de relations, est souvent motivé par l'identification des facteurs explicatifs et les déterminants de l'instabilité, de la performance, de l'échec ou de la survie des coopérations. Néanmoins, la plupart des études empiriques portent sur des échantillons de coopérations, aux contextes différents et aux caractéristiques intrinsèques plutôt contrastées. Les questions traitées se rapportent ainsi aux issues statiques ou à un nombre limité de facteurs explicatifs, négligeant le plus souvent le processus dynamique de l'instabilité ou encore le contexte de l'alliance stratégique et les relations inter-parentales en dehors de la relation coopérative traitée (Blanchot, 2006).

De même, la plupart des études empiriques menées sur les issues des alliances font référence à des approches théoriques isolées, sans puiser des facteurs explicatifs complémentaires dans d'autres cadres d'analyse. Cela mène le plus souvent à des explications opposées, des analyses théoriques « concurrentes », et des modèles partiels. A cela, s'ajoutent de nombreuses lacunes en termes de définitions et d'opérationnalisation de certaines variables : par exemple, l'instabilité est souvent assimilée à des situations d'échecs, alors qu'elle peut concerner des coopérations performantes et satisfaisantes dans l'optique d'un des parents (Gomes- Casseres 1987). Dès lors, se pose le « problème » d'expliquer le processus de l'instabilité dans son ensemble et de manière neutre, et de lier ainsi cette dynamique à la configuration de l'alliance stratégique.

L'objet de cette première partie est de présenter les principales approches théoriques des alliances stratégiques et de leur instabilité. Dans un premier chapitre, nous aborderons les définitions, les formes, les motivations ainsi que le fonctionnement des alliances stratégiques à travers les principaux cadres d'analyse développés dans les recherches antérieures. Nous présenterons aussi une analyse critique des principales problématiques traitées dans la littérature et portant sur les issues des relations coopératives.

Nous traiterons dans un second chapitre de l'instabilité des alliances stratégiques et des spécificités de l'asymétrie entre les partenaires sur les issues de ces relations. Nous « reposerons » ainsi le problème de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques à travers trois questions et autant de propositions de recherche. Ceci nous conduira à proposer un modèle d'analyse basé sur trois dimensions distinctes : les liens entre les formes et les motifs d'instabilité, la configuration et la dynamique de l'alliance stratégique.

Chapitre 1 :

Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques

Introduction

Depuis quelques décennies déjà, les relations inter-organisationnelles (RIO) connaissent un essor remarquable, induisant à la fois un intérêt croissant des chercheurs et un renouveau des paradigmes de recherche académique. Ces relations inter-organisationnelles regroupent un large spectre de «pratiques» organisationnelles : alliances stratégiques, *joint ventures*, partenariats, consortiums de recherche, entreprises réseaux, réseaux d'entreprises, sous traitance, partenariat public- privé (PPP), fusions, acquisitions, licence, franchise, etc.

Deux faits marquants doivent être signalés pour expliquer l'essor de ces nouvelles formes organisationnelles : l'imbrication des stratégies globalisées des entreprises et les modifications de leur environnement concurrentiel. En effet, aucune entreprise ne peut actuellement mener une stratégie « indépendante » des autres acteurs de son environnement. Ces derniers ne concernent plus les maillons classiques d'une chaîne de production (clients, fournisseurs, acteurs périphériques, institutions) mais intègrent aussi les concurrents directs, les donneurs d'ordre, les sous traitants, etc.

D'autre part, le rôle de ces acteurs n'est pas figé dans le temps : un sous traitant, un fournisseur, ou un client- distributeur peuvent se transformer en concurrents directs. De même, des concurrents directs peuvent s'avérer être des partenaires fiables afin de lancer un produit, réaliser une recherche ou s'implanter sur un nouveau marché. Ces pratiques «coopératives» entre concurrents potentiels ou entre d'autres organisations peuvent être momentanées ou limitées à un objectif précis ou un espace géographique délimité. Cette imbrication des stratégies des firmes explique, en partie le développement croissant des RIO, malgré leurs nombreux inconvénients en termes de perte d'autonomie, de risque d'appropriation des connaissances ou d'échec stratégique.

D'autres facteurs externes peuvent expliquer l'essor des RIO. Il s'agit de la globalisation croissante des échelles d'action des firmes. Cet élargissement du niveau d'activité des firmes a accentué le nombre et la diversité des relations inter-organisationnelles. Plusieurs facteurs peuvent être cités aussi bien sur le plan géographique (mondialisation des échanges, des sources de fournitures et des débouchés) que stratégique (décomposition des chaînes de production avec les firmes en réseaux d'ateliers, application des stratégies multi-marchés et succession des phases de diversification/ recentrage), financier (rôle des actionnaires et mode de financement des firmes) ou géopolitique (influence voire contingence des stratégies des firmes et des décisions politiques)

Cet essor spectaculaire des RIO en général et des alliances stratégiques en particulier, s'est accompagné d'un nombre important de recherches académiques. Celles ci tentent à la fois d'expliquer leurs motivations et leurs conditions de formation, de décrire leur fonctionnement et les moyens d'atténuer la complexité de leur gouvernance ou enfin d'analyser leurs performances et d'examiner leurs issues.

L'abondance relative de ces recherches s'est accompagnée d'un foisonnement des approches théoriques, sans pour autant aboutir à une « théorie globale des alliances stratégiques ». D'une part, les chercheurs sont quasi unanimes pour reconnaître le développement spectaculaire des alliances tout en reconnaissant qu'il s'accompagne d'un fort taux d'échec. D'autre part, les recherches académiques aboutissent le plus souvent à des résultats empiriques contrastés et *in fine* à des implications managériales différentes voire contradictoires dans leurs analyses des pratiques coopératives.

L'objet de ce chapitre est de présenter l'articulation des principales problématiques traitant de l'instabilité des alliances stratégiques. Nous aborderons dans un premier point quelques constats concernant la recherche sur les alliances stratégiques. Le second point sera consacré à définir les alliances stratégiques, à en spécifier les principaux types et à discuter des résultats de l'analyse de leur instabilité. Le troisième point passera en revue les principales problématiques abordées par la recherche académique et les controverses qu'elles peuvent soulever. Le quatrième point abordera de manière succincte les principales approches théoriques mobilisées dans la littérature consacrées à l'instabilité des alliances stratégiques.

1. Analyse des alliances stratégiques : Profusion conceptuelle et foisonnement théorique

L'analyse des alliances stratégiques constitue un champ de plus en plus important en sciences de gestion. Ces alliances peuvent être l'objet même de l'analyse ou constituer un support pour aborder d'autres problématiques (relatives au management des organisations, à la compétition/ coopération, à la gestion des ressources humaines ou aux stratégies d'internationalisation). Aussi, les alliances stratégiques ont été abordées sous diverses perspectives théoriques (Noel, Zhang, 1993; Philipart, 2001).

Les trois dernières décennies ont été caractérisées par une multiplication des études portant sur les alliances stratégiques (Veron, 1998). On estime à plus de 3000, le nombre d'ouvrages et articles universitaires ayant discuté des *Joint Ventures* et autres alliances à la fin des années 1980 (Anderson, 1990). A cause de l'intérêt croissant accordé à ces formes d'accords dans les années 1990, ce chiffre pourrait dépasser les 4000. La seule interrogation de la base bibliographique *Science directe* fait ressortir 700 références d'articles académiques récents³ sur le sujet (Cheriet, 2007) dont près de 300 dans des revues du top 20 en management (Werner, 2002). Encore une fois, cette prolifération des recherches est cependant marquée par un éclatement théorique conduisant le plus souvent à des analyses éparses et parfois à des résultats contradictoires (Noel, Zhang, 1992).

Plusieurs numéros de revues de haut rang académique ont été consacrés aux relations inter-organisationnelles de manière générale ou aux alliances stratégiques de manière spécifique.⁴ Dans le cadre de leur analyse bibliométrique sur les publications en stratégie, Boissin et al, (1999) ont défini des « réseaux de recherche » sur les manœuvres stratégiques, les alliances et la coopération. Ces réseaux concernent (1) le recensement des manœuvres, (2) le processus de prise de contrôle, (3) l'analyse de la formation des alliances stratégiques, (4) les alliances internationales, (5) le management des alliances, (6) la définition des formes de coopération, (7) l'environnement de la coopération technologique et enfin (8) sa nature.

Le thème des alliances stratégiques est fortement présent dans la recherche francophone, à côté de trois autres : les processus managériaux, l'innovation et les formes organisationnelles particulières (PME par exemple). La densité entre les réseaux de chercheurs, mesurée par le nombre de citations croisées, est plus ou moins forte selon le thème abordé. La recherche francophone sur les alliances stratégiques se distingue par quelques caractéristiques spécifiques aussi bien par rapport à l'objet d'étude que la méthode d'analyse : une part plus

³ Nous avons recensé les publications entre 1996 et 2006, avec « Strategic alliance » comme mot clé.

⁴ *Journal of International Business Studies*, 1996, Vol 27, N° 5, Special Issue: "Global perspective on cooperative strategies"; *Organization Science*, 1998, Vol 9, N° 3, Special issue: "Managing partnerships and strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 2000, Vol 21, N° 3, Special Issue: "Strategic networks" ou encore un numéro récent de la *Revue Française de Gestion* traitant des relations inter-organisations (Vol 32, N° 164, mai 2006)

importante accordée à l'examen des processus managériaux et à la gouvernance de la coopération avec toutefois une prédominance des études de cas par rapport aux publications intégrant des modélisations statistiques ou des analyses théoriques (Cheriet, 2007).

Sur un autre plan, il semblerait qu'il existe une «concentration sectorielle» des publications sur les alliances stratégiques : les secteurs à plus fort contenu technologique jouissent d'une plus grande attention en matière d'examen des formes de coopération. Ainsi de nombreuses publications ont été consacrées à la biotechnologie, aux secteurs aéronautique, automobile, informatique et des nouvelles technologies de communication. Cela peut s'expliquer partiellement par l'importance du nombre des accords de coopération dans ces secteurs, notamment des coopérations en recherche et développement (Bardelli, 1997).

L'évolution croissante de l'analyse des alliances stratégiques dans le champ du management stratégique peut être expliquée à la fois par la complexité du phénomène étudié et par l'observation empirique du développement des formes et du rôle stratégique de la coopération (Werner, 2002 ; Lu 2003). Cependant, ce foisonnement a été aussi accompagné par un éclatement théorique des analyses des alliances. Noel et Zhang (1993) signalaient déjà l'inexistence d'une théorie globale des alliances : *« malgré l'attrait qu'exerce l'alliance, force est de constater qu'il n'existe pas encore en gestion à l'heure actuelle une théorie dominante de la coopération interentreprises, et qu'il est même difficile d'y trouver un modèle intégrateur qui soit en mesure d'expliquer le phénomène dans son ensemble. »*

Même si elles sont qualifiées parfois de « *mariage de raison* » car oscillant entre conflit et coopération, les alliances stratégiques connaissent un développement spectaculaire : en France, 8 entreprises sur 10 appartenaient à un réseau en 2000, 30% étaient à la fois donneurs et preneurs d'ordre. Les pratiques coopératives et réticulaires représentaient un tiers du chiffre d'affaires des PME et 17 % de celui des grandes entreprises (Narçon, Righi, 2001). Certains auteurs évoquent une quadruple évolution des stratégies coopératives : quantitative (nombre), qualitative (diversité des formes), sectorielle (généralisation) et géographique (globalisation). (Tahi, Belahcen, 2000).

Les stratégies coopératives apparaissent ainsi comme une nouvelle option de croissance, « *contractuelle* » pour les firmes (Levesque, 2000) et les réseaux d'alliances stratégiques comme une nouvelle structure compétitive (Burgers et al, 1993). Certains auteurs considèrent les alliances comme un cas particulier de croissance externe (Bouayad, 1996), alors que d'autres situent celles-ci dans une phase intermédiaire entre croissance interne et externe (Ingham 1994). Dans une perspective évolutionniste, Koza et Lewin (1998) qualifient les alliances de stratégies adaptatives aux nouveaux contextes concurrentiels, encadrées dans le portefeuille des stratégies de firmes globales et financiarisées (Palpacuer et al, 2006).

Le développement spectaculaire des stratégies coopératives et ses interactions entre les firmes a amené certains auteurs à qualifier la phase actuelle de l'économie mondiale de « *capitalisme d'alliances* » (Narula, Dunning, 1999). Fernandez (1993, p.1) identifie cinq facteurs de la multiplication des coopérations interentreprises : (1) l'intensité compétitive et l'obligation pour les firmes d'investir dans leur outil industriel, (2) la course à l'innovation technologique, (3) l'homogénéisation des marchés et la diminution du cycle de vie des produits, (4) l'interaction croissante entre les nouvelles technologies (informatique, communication, optique et matériaux composites) et les secteurs (chimie, énergie, pharmacie, robotique) et enfin (5) la rareté relative du personnel qualifié en management.

Ajouté aux facteurs institutionnels et ceux relatifs aux stratégies propres des firmes, ces évolutions se sont soldées par une multitude de formes de coopération plus ou moins présentes selon les secteurs et les régions géographiques d'une part, et selon l'intervention dans la chaîne de valeur et les spécificités organisationnelles des firmes d'autre part.

En étudiant 9 cas d'alliances stratégiques internationales, Hamel (1991) esquissait les caractéristiques d'un nouveau paradigme en stratégie : la théorie de la collaboration compétitive. En définissant la notion de « *partenaires concurrents* », l'auteur signalait la présence d'un double processus de création et d'appropriation de la valeur. Ce double processus caractérisé par la présence simultanée de coopération et de compétition a été par la suite abondamment analysé dans le cadre des stratégies collectives (Amadloss, et al, 2000) et qualifié de paradoxe de Nalebuff, Brandenburger (1996).

En distinguant entre les nouvelles formes de collaboration et les « *old Joint ventures* », certains auteurs identifient d'autres facteurs qui expliquent l'accélération des alliances stratégiques (Hamel, Doz, 2000). Cette évolution s'expliquerait principalement par le développement des technologies de l'information, par l'évolution de la structure des firmes, non pas en termes d'intégration verticale mais par rapport à la configuration en réseau, et enfin par l'augmentation de l'incertitude et l'importance accordée à l'apprentissage organisationnel. Alors que les « *old joint ventures* » concernaient les activités périphériques des firmes en visant les économies d'échelle, l'accès à des ressources « traditionnelles » et le partage des risques, les « nouvelles » alliances stratégiques concernent souvent des activités centrales dans la chaîne de valeur, associant de nouvelles technologies et un risque élevé. Ces nouvelles alliances visent principalement des objectifs stratégiques : la coopétition en termes de neutralisation des concurrents et de gestion des réseaux ; la co-spécialisation pour la création et le partage de la valeur synergétique et enfin l'apprentissage organisationnel et l'internalisation / diffusion des savoirs encastés et collectifs.

Les nouvelles formes de coopération entre les entreprises font appel à une très grande diversité d'appellations. Sans être exhaustif, Levesque (2000, p. 2) relève entre autres celles de « *partenariat, d'alliances, d'ententes, de coalitions, de consortiums, d'engagements mutuels, d'interfaces, de réseaux, d'associations (relationships), de joint venture, de linkage, de quasi firme, etc.* ». Toujours selon l'auteur, « *même si ces divers termes ne sauraient être confondus, ils désignent les ententes généralement contractuelles entre deux entreprises ou organisations pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes conservent leur identité propre et leur autonomie.* »

Nous pressentons déjà les difficultés liées à une définition stricte des alliances stratégiques et à l'établissement de leurs typologies. Celles-ci ne se rapportent pas seulement à des confusions conceptuelles mais font références à des fondements théoriques sous jacents différents, parfois même opposés. Ces définitions et typologies soulèvent d'ores et déjà de nombreuses questions à la fois théoriques et méthodologiques :

Que recouvre le concept d'alliance stratégique ? Peut-on y inclure toutes les formes d'accords coopératifs (formels, informels, prises de participations, etc) ? Pourquoi des entreprises indépendantes s'allient-elles, au risque de perdre une partie de leur autonomie stratégique ? Est-ce qu'une alliance stratégique est une structure temporaire d'organisation qui faciliterait la transition entre hiérarchie et marché ? Est-ce au contraire une forme autonome d'organisation constituant une option stratégique performante pour les firmes face aux nouvelles évolutions concurrentielles ? Qu'est-ce qui fait qu'une alliance soit stratégique ?

Quels sont les principaux types d'alliances stratégiques et comment peut-on les lier aux stratégies des firmes ? Peut-on identifier des stratégies d'alliances...stratégiques ?

2. Définitions et typologies des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques ne sont pas des formes organisationnelles nouvelles (Meschi, 2006). Les firmes ont depuis longtemps eu recours à certains modes de coopération. Cependant, les alliances semblent prendre une plus grande importance dans les stratégies de croissance des grandes mais aussi des petites et moyennes entreprises (OCDE 2001, Fernandez 1993). Dans ce sens, ces entreprises doivent arbitrer entre une certaine autonomie et la recherche d'un avantage coopératif de leurs relations avec les autres firmes (Jolly, 2001). Ces deux tendances sont toujours présentes dans les alliances stratégiques : une tendance à la coopération qui vise l'intérêt collectif (Kogut, 1988, Parkhe, 1993 b) et une tendance à la compétition qui vise à accroître, protéger ou maintenir un avantage individuel au sein ou au-delà de la relation commune (Hamel, 1991, Gulati, 1999).

Cette vision « Janusienne » des alliances fait de cette forme organisationnelle un cas particulier des stratégies coopétitives (Meschi, 2006). En présence de ces deux tendances contradictoires, certains auteurs définissent les alliances stratégiques comme un « *cadre relationnel temporaire d'échange qui génère des comportements coopératifs ou compétitifs entre les partenaires selon leurs intentions stratégiques privées* » (Park, Ungson, 2001).

2. 1. Définitions des alliances stratégiques

De manière générale, une alliance stratégique peut être considérée comme un lien volontaire, formel ou informel, tissé entre plusieurs firmes souveraines afin de conduire conjointement une action sur un espace donné. Pour cela, elles mettent en commun ou échangent des ressources afin d'accéder à des avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance (Jolly, 2001, p 17). Ainsi, une alliance stratégique est une « *association entre deux ou plusieurs entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et les ressources nécessaires plutôt que : de mettre en œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe les autres firmes engagées dans la même activité ; de mettre en commun de manière définitive sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent* » (Dussauge, Garrette, 1991). Les alliances stratégiques apparaissent ainsi comme une démarche stratégique volontaire fondée sur le refus total de la concurrence ou l'acceptation d'une mise en commun intégrale et définitive de l'ensemble des ressources.

Cette relation commune est définie par un « espace coopératif » délimité par un horizon temporel (borné ou non fini), par un mode organisationnel (centralisation, duplication ou répartition) et par le stade de la chaîne de valeur concerné (activité complète ou focus sur un stade) (Jolly, 2001, p.18). Cet espace est contraignant pour chacun des partenaires mais sans qu'aucun ne perde son autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leurs engagements réciproques (Delapierre, 1996, p 17).

L'approche des ressources considère les alliances stratégiques comme des relations coopératives avec une double logique : celle d'améliorer une position stratégique vulnérable (besoins de ressources stratégiques) et celle de renforcer ou d'exploiter une position sociale

forte (opportunités de ressources sociales) (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996). Ces relations représentent ainsi « *des flux de ressources entre les organisations* » (Van de Ven, 1976).

Parce qu'elles ont des soubassements théoriques différents, ces nombreuses définitions induisent souvent des « opérationnalisations » distinctes voire contradictoires. En effet, si certains auteurs incluent les prises de participations minoritaires et l'actionnariat croisé (Baudry, 1997), d'autres y voient une perte d'autonomie qui exclut *de facto* ce type de relations du champ des alliances stratégiques (Jolly, 2001). Pour cet auteur, « *l'octroi de licence, la prise de participation ou de contrôle d'entreprises sont des formes de relations inter-entreprises qui ont été parfois improprement ou abusivement qualifiées d'alliances. Celles-ci n'offrent en effet pas de contrôle conjoint des opérations et s'assortissent d'un état de dépendance ou de subordination vis-à-vis du soit disant partenaire.* » (Jolly, 2001, p. 28)

Pour notre part, nous considérons que les prises de participations significatives peuvent être intégrées aux alliances stratégiques pour trois raisons essentielles :

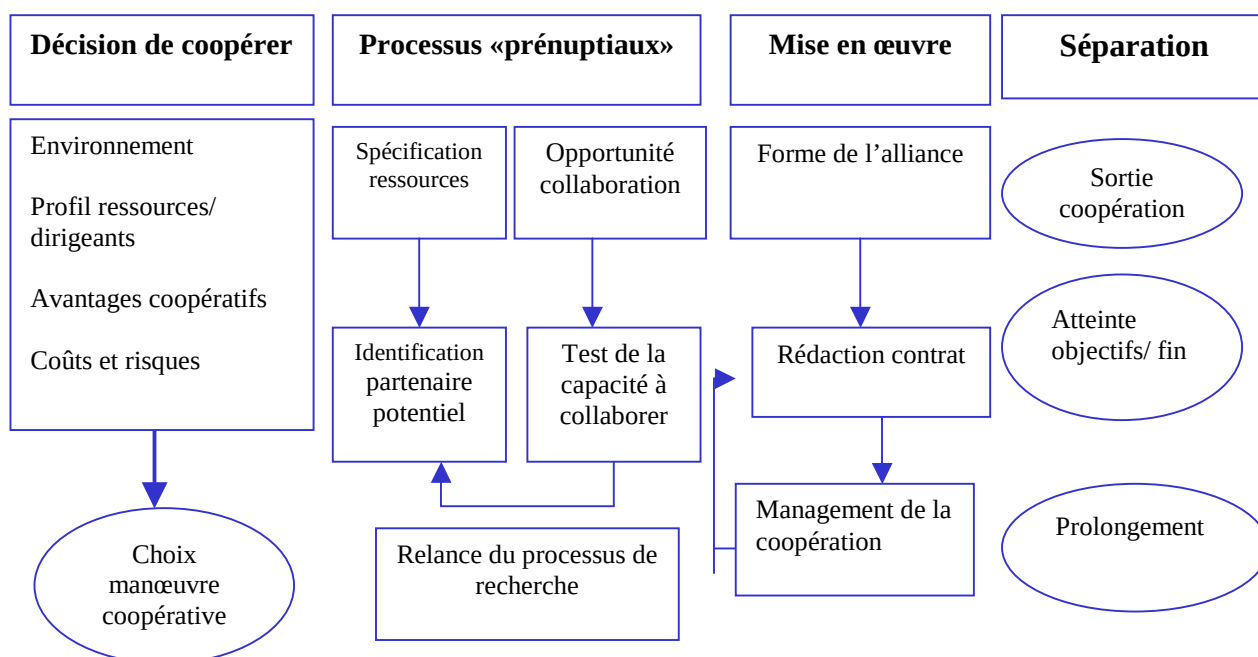
- D'abord, parce qu'elles constituent souvent des formes de coopération capitalistique notamment dans le cas d'un déséquilibre de taille entre les partenaires empêchant la création d'une nouvelle entité *ex-nihilo* (la petite entreprise n'ayant pas assez de ressources pour s'engager dans une nouvelle activité). En effet, « *le principe stratégique à la base des prises de contrôle est avant tout la recherche des économies de dimension, effets de taille et d'envergure. Dans les stratégies des entreprises multinationales, elles présentent sur les stratégies de croissance interne, le double avantage de la vitesse d'abord et de la sécurité ensuite. Il est en effet plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constituée que de la bâtir ex nihilo. C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, une part de marché existante tout en réduisant le nombre de concurrents.* » (Delapierre, 1996, p. 16). Dans ce sens, le caractère collaboratif d'une relation inter-entreprise dépend davantage des intentions stratégiques des partenaires que de la seule forme juridique de la relation.
- Ensuite, parce que l'autonomie des partenaires dans une relation coopérative ne dépend pas uniquement de la part capitalistique détenue. Même si le débat académique est encore d'actualité, il n'en demeure pas moins que plusieurs études ont démontré qu'un partenaire minoritaire pouvait garder son autonomie en maintenant la dépendance du partenaire majoritaire par la détention d'actifs stratégiques ou par un contrôle partagé du management (Schaan, 1984, Lecraw, 1984, Jassaud et al, 2001, Robbins et al., 2002). Dans ce sens, la prise de participation avec des objectifs industriels autres que l'atteinte d'objectifs financiers à court terme peut à notre sens être intégrée dans le champ des alliances stratégiques.
- Enfin, cette définition opérationnelle a été largement utilisée dans la littérature, notamment dans le cas des joint ventures internationales (JVI). Larimo (2003, p. 291) avait défini celle-ci comme « *une entité avec au moins deux partenaires dont l'unité de direction de l'un d'eux est située en dehors du pays de localisation de l'entité commune. Cette entité peut avoir été établie comme un investissement greenfield ou prendre la forme d'une prise de participation dans une unité locale. La participation du parent étranger dans la JVI doit être comprise entre 10 et 94% (limites habituellement utilisées)* ».

Ainsi, en nous inspirant des définitions précédentes, nous pouvons identifier certaines caractéristiques principales des relations inter-entreprises couvertes par le champ des alliances stratégiques :

- 1 La relation est contractuelle, volontaire et souhaitée par les partenaires.
- 2 L'action conjointe vise la réalisation d'un projet commun avec des objectifs collectifs et des intérêts individuels propres aux partenaires.
- 3 Le processus de négociation entre les partenaires aboutit à des arbitrages en termes d'apports en ressources et compétences, de leurs utilisations alternatives, de gouvernance de la relation, d'organisation de la coopération et de modes de sortie
- 4 La relation donne lieu à des avantages collectifs partagés et des avantages individuels, déclarés ou dissimulés, que chaque partenaire peut tirer de la relation
- 5 La coopération peut être délimitée dans son espace d'action (géographique, stratégique, temporel) ou non délimitée (durée indéterminée, objectifs évolutifs, couverture sur plusieurs marchés)
- 6 La relation ne remet pas en cause l'autonomie des partenaires et leur « liberté de concurrence » en dehors de l'espace coopératif ainsi que la possibilité de chacun de se retirer et de mettre fin à la collaboration.

Ces caractéristiques permettent d'intégrer les prises de participation ne remettant pas en cause l'autonomie stratégique d'un des partenaires. Aussi, les alliances stratégiques ainsi définies, peuvent intégrer des relations capitalistiques ou de simples accords de coopération. L'arbitrage entre les voies coopératives et autonomes s'effectue selon les exigences de l'environnement sectoriel, le profil de ressources de la firme et de ses partenaires potentiels, les valeurs et les intentions des dirigeants, et enfin les avantages et les coûts de la coopération (Jolly, 2001, p. 96). Cet arbitrage n'est pas figé dans le temps et n'est qu'une première étape du processus de rapprochement ou de ce qui est aussi appelé « *le cycle de vie de l'alliance stratégique* ». Il est suivi par une phase d'identification des opportunités et des capacités de collaboration des partenaires et des ressources recherchées. La mise en œuvre de la coopération constitue le cœur de ce cycle et vise à déterminer une forme d'alliance, à rédiger un contrat qui spécifie à la fois le management de la relation commune, et les modalités de sortie et de séparation. La figure (1) ci-dessous décrit ce processus.

Figure 1. : Le processus de rapprochement et le cycle de vie de l'alliance stratégique



Source :D'après Jolly , (2001).

Dans une perspective de théorie des coûts de transaction, certains auteurs considèrent les alliances stratégiques comme un mode hybride de coordination et une situation intermédiaire et transitoire combinant des variables de mécanismes de marché et des procédures internalisées (Mucchielli, 1998). Ainsi, l'alliance stratégique apparaît comme un « *équilibre instable* » entre des situations de rupture (retour à la concurrence) et d'intégration (fusions / acquisitions et internalisations). Dans une analyse des relations entre concurrence et coopération d'un échantillon de 245 alliances stratégiques formées entre 1980 et 1987, Garrette (1989) évoque ainsi la notion de « *trêve concurrentielle* » pour caractériser les alliances stratégiques. Selon cet auteur, il faudrait ajouter à l'approche de l'alliance « trêve » qui viserait à limiter la compétition, deux autres niveaux d'analyse : l'alliance « intermédiaire » entre concurrence et intégration et l'alliance comme nouvelle forme de concurrence interne.

D'autres auteurs considèrent que la multiplication des alliances stratégiques n'est autre qu'une remise en cause de la stratégie de l'affrontement et des explications déterministes des théories des coûts de transaction et de la *Resource Based View* : L'alliance serait un moyen efficace de prolonger les frontières organisationnelles de la firme et d'accéder aux compétences tacites de ses partenaires-concurrents (Halloul, 2001). Cependant, Jolly (2001, p 88), considère que « *même si l'alliance ne supprime pas l'affrontement, celle-ci le déplace. La concurrence est ainsi maintenue vis-à-vis des autres acteurs restés en dehors de l'alliance (affrontement des coalitions). Elle peut aussi le déplacer sur le terrain des vitesses d'apprentissage au sein même de l'alliance* ».

Hamel, (1991) qualifie les alliances de moyen de « *compétition déguisée* » mettant en œuvre des courses à l'apprentissage. Ces courses sont accélérées par des intentions stratégiques cachées des partenaires et des disparités dans les volontés et les capacités de chaque firme d'accéder aux compétences des autres et de se protéger des transferts non désirés vers ses partenaires. Dans une optique de gestion d'un portefeuille de relations coopératives ou encore dans une perspective de réseaux, « *l'alliance stratégique serait la mise en œuvre de la stratégie d'alliance dans un espace donné –une partie des activités des alliés- se traduisant par l'élimination de la concurrence directe sur ces activités* ». (Arlandis, 1987).

D'autres auteurs considèrent les alliances stratégiques comme des solutions de « second rang », notamment lorsque la réglementation locale ne permet pas l'établissement de filiales autonomes (Holtbrüdge, 2004). Parce qu'elles comportent des risques d'appropriation importants, elles sont considérées par certains auteurs comme des solutions stratégiques de suiveurs : « *les alliances internationales apparaissent comme des outils communs pour les seconds compétiteurs...alors que les leaders globaux ont rarement recours à un partenaire pour des actifs stratégiques ou des compétences essentielles à leurs avantages compétitifs* » (Porter, 1990, p. 67)

Pour résumer, les alliances stratégiques sont des relations coopératives qui offrent certains avantages aux firmes mais qui peuvent être risquées sur le plan stratégique (perte de pouvoir de marché⁵) ou organisationnel. Elles ne suppriment pas totalement l'affrontement mais le déplace, en dehors (coalition et verrous stratégiques) et à l'intérieur de l'alliance (course à l'apprentissage). Dans ce cas, comment expliquer cette évolution spectaculaire du nombre d'alliances entre des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes ? Quelles sont les motivations des partenaires dans la formation de telles relations ?

⁵ Le pouvoir de marché englobe la position concurrentielle exprimée par la part de marché, le leadership technologique, l'étendue du réseau commercial, etc. (Jolly, 2001, p 4)

2. 2. Principales motivations des alliances stratégiques

Plusieurs auteurs ont signalés le risque élevé d'une fin prématurée des alliances stratégiques (Franko, 1971 ; Kogut 1989, Ohamé 1990 ; Hamel, 1991 ; Inkpen, Beamish 1997, Meschi 2003 ; Ainudin et al, 2007). Ces relations mettent en œuvre des partenaires potentiellement concurrents ou qui le sont réellement (Garrette 1989, Fernandez 1993). Elles peuvent conduire à la perte d'un avantage compétitif et de compétences au profit d'un concurrent (Porter 1986, Dussauge 1990), à une diffusion non contrôlée de compétences stratégiques (Hamel 1991) ou à renforcer à terme, un concurrent sérieux à partir d'une relation de moindre importance stratégique (Kogut, 1991 ; Blodgett 1992).

Dans une analyse SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces), Fernandez (1993) avait identifié un certain nombre de faiblesses des alliances stratégiques. Elles sont souvent liées au profil du partenaire (incompatibilité, difficulté d'établissement d'un rapport de confiance, distance des cultures nationales et organisationnelles). Ces faiblesses sont aussi traduites par le fonctionnement de la relation (coûts de coordination, établissement et respect des frontières entre les partenaires, management et contrôle de la relation) et le partage des résultats de la collaboration (équité du partage, rapports de forces et évolution du pouvoir de négociation et des perceptions/évaluations des apports relatifs des partenaires). Malgré ces risques stratégiques et les coûts qu'elles peuvent engendrer pour les partenaires, les alliances stratégiques s'accompagnent cependant de nombreuses opportunités.

Les avantages liés à la coopération dépendent à la fois du profil des ressources de la firme et de ses partenaires, de son environnement concurrentiel, de ses objectifs stratégiques et de ses intentions privées. De même, les opportunités d'une action collaborative sont liés à la localisation de la relation commune, son « caractère stratégique pour les partenaires » (Fernandez 1993), sa nature, sa forme, le stade d'intervention dans la chaîne de valeur, etc.

Selon certains auteurs, une alliance est stratégique lorsqu'elle met en relation des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes (Garrette, 1989, Garrette, Blanc, 1993 ; Garrette, Dussauge, 1990). D'autres auteurs se réfèrent quant à eux aux poids relatifs de la relation dans la stratégie de la firme concernée (Yan, Gray 1994, 2001). En effet, même si certains auteurs remettent en cause le fait que l'alliance soit une stratégie en soi (Fernandez 1993), il est légitime d'avancer l'idée *« qu'à coté de l'alliance stratégique, se fait jour une véritable stratégie d'alliance. Ainsi, par exemple, tout nouvel accord que pourrait conclure une firme doit tenir compte non seulement de l'ensemble de ses propres accords déjà conclus, mais également de l'ensemble des accords de son éventuel partenaire. »* (Arlandis, 1987). Enfin, d'autres auteurs avancent l'argument de l'irréversibilité de l'engagement des partenaires et le fait que les ressources mises en commun et les objectifs visés couvrent des activités vitales ou des secteurs clés des parents pour qualifier une alliance de stratégique (Fernandez, 1993). Selon ce même raisonnement, il est donc possible d'imaginer des relations qui soient stratégiques pour certains alliés et accessoires pour d'autres.

Dans une approche théorique globale qui intègre à la fois l'analyse stratégique, la théorie des coûts de transaction et les approches de l'apprentissage organisationnel, Jolly (2001) avait identifié quatre explications fondamentales des alliances stratégiques : accroître le pouvoir de marché, profiter des effets symbiotiques, transférer ou acquérir des ressources et compétences

tacites et enfin réduire les coûts de transaction. Nous pouvons reprendre les avantages et les opportunités qu'offrent les alliances tels que présentés par Fernandez (1993)⁶

Selon le type de relation, l'objectif visé par chaque partenaire, l'engagement en ressources, et la compatibilité entre les partenaires (Blanchot, 2006), certaines alliances stratégiques peuvent présenter de nombreuses opportunités aux firmes désireuses d'accélérer leur croissance, leur implantation internationale ou accéder à des ressources stratégiques difficilement imitables ou transférables (Barney, 1991). Les opportunités des alliances sont d'autant plus importantes pour les firmes caractérisées par certains « handicaps » dus à leur manque de ressources ou à leur petite taille (*Smallness liability*) (Mc Dougall, Oviatt, 1996), à leur nouveauté sur un marché (*Newness liability*) (Stinchcombe, 1965, Freeman et al, 1983) ou le fait qu'elles soient perçues comme firmes «non nationales » (*Foreignness liability*) (Hymer, 1976 ; Zaheer, 1995).

Ces trois principales opportunités (entrée rapide sur un marché, défense d'une position stratégique et accès à des ressources stratégiques) s'accompagnent d'avantages conséquents pour les partenaires : un partage des coûts et des risques notamment avec le raccourcissement des cycles de vie des produits ou pour les secteurs avec des coûts élevés de R&D ; un accès facilité à une expertise collaborative, technologique ou informationnelle *via* le partenaire, un bénéfice des économies d'échelle et l'atteinte des seuils critiques de rentabilité ; une protection contre le risque politique à l'étranger et un accès à des ressources ou des marchés locaux protégés et enfin une accélération de l'apprentissage institutionnel, organisationnel, culturel, collaboratif ou réticulaire de la firme engagée dans de telles alliances. Ainsi, il apparaît nécessaire de dépasser les avantages financiers immédiats que peuvent tirer des partenaires afin de comprendre les véritables motivations des alliances. Certains auteurs évoquent ainsi la notion d'avantage coopératif (Baudry 1997). Ce dernier serait « *l'impact à terme sur les avantages concurrentiels qui motiverait une alliance. Ainsi, l'objectif suprême des alliés reste le verrouillage, le maintien, ou l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leur domaine d'activité.* » (Jolly, 2001, p 21)

Si les alliances stratégiques présentent de nombreuses opportunités pour les partenaires, elles s'accompagnent aussi de nombreux risques d'échec. Plusieurs études empiriques traitant de l'instabilité des alliances internationales ont tenté de comparer les échecs⁷ de ce type de relation et celui des filiales autonomes (*cf* Tableau 1 en annexe 1). Ainsi, dans une importante étude consacrée aux implantations internationales, Gomess-Casseres (1987) avait analysé les dissolutions de 2378 joint ventures internationales et pas moins de 3555 filiales établies entre 1900 et 1975. Il avait conclu à un taux de dissolution plus faible des joint ventures. Cependant, aucun consensus n'est établi actuellement sur cette question (*cf* chapitre 2 *infra*).

Dans une comparaison plus récente, Yamawaki (1997) avait examiné un échantillon de 371 accords de coopération et joint ventures établis au Japon entre 1980 et 1990 et avait conclu que la sortie d'un partenaire des JVI était plus fréquente que dans les autres accords ou les filiales autonomes. Même conclusion de Li (1995) qui avait examiné 267 implantations à l'étranger (dont des joint ventures). En examinant la performance financière de 563 joint ventures et 479 contrats de coopération dans l'industrie pétrolière entre 1954 et 1973, Kent (1991) avait démontré que les JV avaient des performances financières significativement plus faibles que les autres formes de coopération contractuelles.

⁶ La plupart des références académiques traitant des alliances stratégiques (y compris celles qui se focalisent sur leur instabilité) présentent dès l'introduction l'ensemble de ces avantages tirés des relations coopératives.

⁷ Nous discuterons dans les deux points suivants de cette notion controversée d'échec des alliances stratégiques.

Les alliances stratégiques se distinguent des autres formes contractuelles de coopération par leur mode de coordination et de contrôle, les risques qu'elles font courir à leurs parents et les avantages qu'elles peuvent leur procurer. Cependant, différents types d'alliances stratégiques existent. La plupart de ces typologies insistent sur des distinctions organisationnelles. De manière intuitive, nous pouvons penser à celles qui mettent en jeu des alliés aux caractéristiques proches et à celles qui mettent en relation des alliés différents. D'autres critères de différenciation aboutissent à des typologies en termes d'objectifs et d'intentions stratégiques, de stade d'intervention de l'alliance ou de profil des partenaires.

2. 3. Principales typologies des alliances stratégiques

La question des typologies des alliances est importante dans l'analyse de leurs issues car comme le signalent certains auteurs, selon le type d'alliance envisagé, nous pouvons aboutir à des différences dans les conditions de sortie de la relation, les conséquences stratégiques pour les partenaires et les impacts sur la concurrence (Dussauge, Garrette, 1997).

Dans une approche « *Portérienne* », Garrette (1997) avait distingué trois types de partenariat selon la nature des partenaires impliqués : des partenariats verticaux avec les fournisseurs ou les clients ; des joint ventures de multinationalisation avec les partenaires locaux, et les alliances stratégiques pour les coopérations entre concurrents. En utilisant une approche des coûts de transaction, Hennart (1988) avait distingué les *scale joint ventures* des *link joint ventures*. Le premier type vise l'atteinte d'économies d'échelle par la mise en commun de ressources identiques afin d'atteindre des effets de taille. Le second type engage des firmes aux ressources complémentaires afin d'atteindre des effets de synergie (Jolly, 2001).

Quelques années plus tard, une typologie proche avait été proposée par Garrette et Dussauge (1990). En se basant sur la nature des actifs apportés par les alliés et du produit mis sur le marché, les auteurs ont distingué entre les alliances complémentaires (actifs apportés de nature différente), les alliances additives (actifs apportés de même nature et mise sur le marché d'un produit commun) et les alliances d'intégration conjointe (actifs apportés de même nature mais mise sur le marché de produits propres à chaque allié). Cette typologie a été validée empiriquement notamment dans les secteurs aéronautiques et automobiles (Dussauge et al, 2000)

Dans le même ordre d'idée, Jolly (2001, p. 67) avait présenté une revue de littérature des types d'alliances stratégiques selon le profil des ressources apportées et la proximité entre les alliés. Même si les appellations changent sensiblement selon les auteurs, le raisonnement demeure le même pour distinguer deux d'alliances: Celles où les partenaires apportent des ressources similaires (*resource accumulation joint ventures*, coopération de similitude, *scale joint venture*, *cost sharing alliance*, alliances endogamiques, alliances additives ou de co-intégration) et les alliances où les partenaires apportent des ressources différentes (*resource complementing joint ventures*, coopération de différence, *link joint ventures*, *skill sharing alliance*, alliances exogamiques, alliances complémentaires) (Mitchell et al, 2003).

D'autres typologies se basant sur les objectifs des partenaires permettent d'aboutir à d'autres distinctions des relations coopératives. Ainsi, en étudiant les stratégies de 15 firmes européennes de traitement de l'information, Delapierre (1991) avait identifié des accords *résultats* et des accords *processus* : les premiers visaient des objectifs à court terme (souvent financiers ou d'atteinte de seuil de rentabilité) et les seconds avaient des orientations

stratégiques ou d'apprentissage. Ce raisonnement a été repris par Koza et Lewin (1998) qui distinguent entre les *Learning* et les *Business strategic alliances*.

Dans son modèle d'interprétation général des alliances stratégiques, Fernandez (1993) avait déterminé trois axes pour distinguer les différents types d'alliances. Le premier axe concernait le mode d'organisation et permettait de distinguer les coentreprises des simples accords de coopération. Le second axe faisait référence aux intentions stratégiques des partenaires et aboutissait à deux types d'alliances : supplémentaires *versus* complémentaires. Enfin, le troisième axe se référait aux différentiels de taille entre les partenaires et opposait les alliances symétriques aux alliances asymétriques (cf figure 1 en annexe 1).

Pour établir leur typologie des alliances, certains auteurs se sont basés sur le stade d'intervention de l'accord. Ainsi, Hagedoorn (1993) avait distingué entre les alliances stratégiques en amont de la chaîne de valeur de celles se situant en aval. Dans ses travaux sur les alliances stratégiques dans le secteur des biotechnologies, l'auteur avait mis en évidence la pertinence de cette typologie. Les alliances « amont » concernent les stades de conception et de R&D et permettent aux firmes partenaires de minimiser les risques et d'amortir les coûts élevés de ces phases de développement. Cependant, elles présentent des risques de diffusion de l'information et des compétences notamment *via* les contacts entre les équipes d'ingénieurs engagés dans l'élaboration du projet commun. Le second type concernant les alliances « aval », relève davantage de la distribution et des politiques marketing des produits mis en place (tests cliniques, politique commerciale, phase de mise sur le marché, etc.)

Pour sa part, et en se basant sur l'étude du cas Pel-Job, Puthod (1998) avait analysé les alliances stratégiques des PME comme moyens de dépasser leurs dilemmes stratégiques. En faisant appel à un cadre théorique d'analyse des choix stratégiques de développement des petites et moyennes entreprises inspiré du modèle de Saporata, (1986) (spécialisation poussée *versus* diversification, développement domestique *versus* international), l'auteur avait suggéré trois types d'alliances stratégiques de PME selon les deux axes : de marché (existant *versus* nouveau) et de savoir faire (proche du métier de base ou nouveau). Les trois types d'alliances obtenus peuvent être présentés comme suit :

- les alliances de survie ou de renforcement : marché et savoir faire existants ;
- les alliances de redéploiement, de diversification partielle ou de développement international : marché nouveau et savoir faire proche ou marché existant et savoir faire nouveau ;
- les alliances de diversification internationale totale : marché et savoir faire nouveaux.

Dans le secteur agroalimentaire, quelques typologies des alliances stratégiques ont été établies. Ruffieux et al, (1999) ont utilisé des critères de logiques d'organisation fonctionnelle (finalité productive *versus* commerciale) et géographique (alliances domestiques *versus* internationales) pour établir leur typologie d'alliances stratégiques. En effet, l'exploitation d'une base de données de 1644 opérations de restructuration dans les industries agroalimentaires (IAA) établies entre 1988 et 1997 en France, a permis aux auteurs à travers une classification hiérarchique ascendante, de déterminer deux grands types d'alliances avec deux variantes pour chaque type.

- Le premier type concerne les alliances de consolidation et d'extension d'actifs commerciaux et débouchés. Il regroupe d'une part, les alliances de *constitution de réseaux de distribution* (fonction: commercialisation, activité : boissons, forme accords simple intra-branches, implantation européenne et création relativement récente) et d'autre part des

alliances de pénétration de marchés émergents (fonctions : production et commercialisation, accords interbranches, forme dominante : coentreprise, date de création récente, implantation : Asie).

- Le second type concerne les alliances stratégiques avec des préoccupations de renforcement des actifs de production et des métiers. Il regroupe d'une part, les *alliances de consolidation de métier* (fonction : production, clause d'investissement industriel, activité : aliment du bétail, forme dominante : coentreprise, implantation : Amérique du Nord, objectif : recherche des économies d'échelle) et d'autre part des *alliances de quasi concentration de proximité* (proximités géographiques et activités semblables, lien avec les échéances géopolitiques régionales, réduction du nombre à partir de 1993, objectif : constitution d'entité régionale ou nationale, implantation : France, fonction : accord global, activité : viande, lait, rapport de taille asymétrique : Grande Entreprise (GE)/ Petite et moyenne entreprise (PME), création ancienne, forme dominante : participations croisées).

En intégrant des éléments liés à l'environnement externe des relations de coopération, Harrigan (1988) avait pu établir une typologie d'alliances stratégiques basée sur deux axes principaux : la croissance de la demande et son incertitude. Ainsi, pour une croissance forte et rapide de la demande, deux types de relations coopératives peuvent être distinguées : les joint ventures des « pionniers » visant une réduction de l'offre, un partage de la distribution et l'atteinte d'économies d'échelle dans un contexte de forte incertitude ; et les accords temporaires non capitalistiques visant une recherche rapide de débouchés dans un contexte de faible incertitude de la demande. Symétriquement, deux autres types de relations sont distingués dans le cadre d'une croissance faible ou ralentie de la demande : les joint ventures horizontales renforcées visant la consolidation des capacités domestiques et la revitalisation des marchés ou des acteurs locaux dans un contexte de forte incertitude ; et les alliances entre concurrents comme moyen optionnel de désinvestissement rapide et de sortie de relation en cas de faible incertitude sur la demande.

En exploitant un échantillon de 73 alliances stratégiques avec au moins une PME française, Puthod (1996) avait élaboré, à travers une analyse des composantes principales, une typologie basée sur la *motricité des ressources* et la *dépendance*. La motricité des ressources est liée à l'incidence sur le concurrent, à la complexité, à la spécificité et à la capacité d'évolution des ressources apportées par un partenaire. La dépendance est déterminée par la configuration de la relation, la concentration des flux, la substituabilité des alliés et le caractère essentiel de la relation. Quatre types d'alliances stratégiques ont ainsi pu être identifiées : les *alliances de préservation* présentant une forte motricité et une faible dépendance, les *alliances de transition* avec de faibles motricité et dépendance, les *alliances de symbiose* avec de fortes motricité et dépendance et enfin les *alliances d'implémentation* caractérisées par une faible motricité mais une forte dépendance. Une validation empirique a été donnée à cette typologie dans le cas des alliances de très petites entreprises (TPE) par Jaouen (2005).

L'élaboration des différentes typologies décrites ci dessus a souvent eu pour objectif de déterminer les issues des alliances stratégiques, non sans difficultés. En effet, cela se heurte sur les plans théoriques et méthodologiques à deux problèmes majeurs : la définition des issues et la « *prédictibilité* » des échecs *versus* succès (Dussauge, Garrette, 1997). Ainsi, il n'existerait pas de consensus clair sur une définition stricte de l'instabilité ou de l'issue des alliances stratégiques⁸. Ensuite, il est très difficile de lier de façon univoque les différentes formes d'alliances à des issues qui leurs sont propres.

⁸ Nous discuterons de cette question dans le point suivant et encore plus en détail au chapitre 2.

Certains auteurs ont cependant tenté un tel exercice. Dans une analyse du management et de la dynamique des différents types d'alliances stratégiques, Garrette et Dussage (1990) ont associé une structure dominante, des problèmes de management et des issues stratégiques à chaque type d'alliances. Ainsi, les alliances d'intégration conjointe auraient comme forme dominante la joint venture avec comme problème majeur, une perte de compétitivité des partenaires et comme issue probable, une inertie de la relation ou une reprise par un des partenaires engagés. De même, les alliances additives se traduiraient par des super structures, avec des risques de perte de compétences et comme issue principale une « fausse fusion ». Enfin les alliances complémentaires ont été divisées en deux sous formes : les alliances complémentaires *de symbioses* qui se manifesteraient par des accords avec des risques de dépendance et aboutissant soit à une symbiose durable, soit à une rupture totale ; et les alliances complémentaires *de transfert de compétences* qui se traduiraient le plus souvent par des joint venture et des courses à l'apprentissage qui renforceraient l'un des partenaires au détriment de l'autre.

Dans une autre étude sur les liens entre les formes et les issues des alliances stratégiques, Dussage et Garrette (1997) ont tenté de tester le caractère prédictif de leur typologie (alliances additives, complémentaires et de co-intégration). Les auteurs ont pu ainsi distinguer les formes principales de sorties d'alliances : la fin « naturelle » (dissolution), le prolongement et renouvellement de l'alliance, la rupture prématurée, la reprise par un allié et la prise de contrôle d'un partenaire par l'autre. L'association de ces formes de sorties aux principaux types d'alliances a permis aux auteurs d'établir un certain nombre de liens : les sorties d'alliances complémentaires sont dominées par les renouvellements ou les reprises par un partenaire, celles des alliances de co-intégration par une fin naturelle ou une rupture prématurée, et enfin celles des alliances de pseudo concentration sont dominées par des prolongements ou renouvellements/ extension des accords entre les alliés.

Même si certains auteurs ont pu établir des liens entre les formes de sortie et les types d'alliances stratégiques, la notion de sortie soulève encore de nombreuses questions, notamment d'ordre conceptuel : son association à l'échec et au succès de la relation, la perspective des parents, le moment et la méthode de son appréciation, etc. En étudiant un échantillon de 124 joint ventures domestiques dans le secteur de la chimie établies entre 1924 et 1969, Berg et Friedman (1981) ont pu dissocier la sortie d'alliance de la performance financière. Ainsi, sur un taux de sortie de 40, 7%, les auteurs ont pu identifier une majorité de relations performantes financièrement. Dans le même ordre d'idée, Hennart et al, (1998) qui ont étudié un échantillon de 284 joint ventures internationales et de filiales de firmes japonaises établies aux Etats-Unis, ont conclu à une forte disparité des déterminants de sortie par cession de ceux des sorties par dissolution.

Les nombreuses typologies ainsi proposées et les interprétations théoriques qu'elles peuvent suggérer en termes d'approches des alliances stratégiques et de leurs issues ne permettent pas de définir un cadre clair d'analyse des relations coopératives. Le problème de l'instabilité des alliances stratégiques apparaît d'ores et déjà bien complexe. Cela est accentué par la multiplicité des approches théoriques sous jacentes, des méthodologies d'analyse parfois très éloignées. Avant d'aborder ces questions spécifiques à l'instabilité, nous nous devons de présenter un bref aperçu des principales questions abordées par la recherche sur les alliances stratégiques et les controverses théoriques qu'elles peuvent soulever.

3. Principales problématiques traitées et controverses théoriques

Les recherches menées sur les alliances stratégiques ont évolué à la fois par rapport à l'intérêt porté aux relations interentreprises (Werner 2002, Larimo 2003), et au regard de l'évolution constante des problématiques traitées (Parkhe 1993 a). Ainsi, l'intérêt des chercheurs s'est d'abord porté sur les conditions de formation des alliances et des motivations des partenaires. La seconde problématique ayant soulevé de nombreuses controverses et donné lieu à différents débats théoriques concerne la gouvernance de ces relations et ses liens avec le contrôle de management ou la détention de part capitalistique. Enfin, les publications se sont « naturellement » orientées vers les questions liées aux issues des alliances et ont abordé les questions non moins controversées de la performance, du succès, de la survie, de la longévité et de la stabilité de ce type de relation. Deux autres controverses théoriques concernent le mode d'analyse des alliances : analyse dynamique *versus* statique et approche intégrée *versus* séquentielle (Ring, Van de Ven, 1994 ; Yan, Zeng, 1999).

3.1. Formation des alliances stratégiques et motivations des partenaires.

Constamment traitée dans la littérature, la formation des alliances stratégiques soulève les questions des motivations des partenaires, de la sélection de ces derniers, du choix de la forme organisationnelle et du processus de négociation pré formation. L'importance de ces conditions initiales de formation a été abondamment relevée. Ces conditions décrivent les caractéristiques structurelles de la relation, les spécificités des parents (Zajac, Olsen, 1993, Doz, 1996, Yan, 1998) et les conditions institutionnelles marquant sa naissance (Stinchcombe, 1965). Pour certains auteurs, « *l'influence des conditions initiales tend à marquer la structure et le processus organisationnels futurs pour un long moment et peuvent constituer une source d'inertie qui rend la joint venture rigide face aux changements internes et externes qui peuvent survenir dans la phase de post formation.* » (Makino et al, 2007. p. 1119).

La formation des alliances stratégiques et des joint ventures internationales répond à de nombreux objectifs. Les motivations de ces formes de relations ont été analysées selon de nombreuses approches théoriques. Les travaux de la théorie des coûts de transaction ont expliqué la formation des alliances par des besoins d'internalisation et de minimisation des coûts de transaction (Buckley, Casson, 1988 ; Hennart, 1988). La théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer, Nowack, 1976 ; Pfeffer, Salanick, 1978) qui a donné des prolongements à l'approche par le pouvoir de négociation (Lecraw, 1984, Yan, Gray, 1994 ; Inkpen, Beamish, 1997) explique la formation des alliances par les interdépendances en ressources des firmes, aux frontières de plus en plus opaques.

La théorie de l'apprentissage organisationnel considère les alliances comme des « *fenêtres contrôlées* » de l'accès aux ressources et du transfert des compétences d'une firme à une autre (Kogut 1988, Hamel 1991, Inkpen, 2000). Cette dernière se situe dans la lignée des applications de la *Resource Based View* au domaine des relations inter-organisationnelles (Eisenhardt, Shoonhoven, 1996). Enfin, les approches du comportement stratégique (Berg, Friedman, 1981) traduisent la formation des alliances en termes de contrôle des concurrents et d'amélioration des avantages compétitifs. Kogut (1989) attribue aux alliances entre firmes concurrentes, la capacité d'augmenter le pouvoir de marché. Harrigan (1988) explique la formation de telles relations par des adaptations à la pression compétitive ou aux exigences de l'environnement externe de la firme. Quant à la théorie des options réelles (Kogut, 1991, Chi, 2000), elle explique les alliances par l'exercice d'une stratégie d'attente à moindre coûts pour la firme, en prévision des évolutions futures de l'environnement et de la structure compétitive.

Dans un article visant une classification des formes de relations inter-organisationnelles (RIO), Oliver (1990) avait identifié six déterminants de la formation des coopérations. Cette tentative avait pour objectif de réconcilier les principales approches théoriques. Les six déterminants peuvent être rattachés aux théories principales qui les sous-tendent: **la nécessité** (RIO mandatées *versus* volontaires : *approche institutionnelle*), **l'asymétrie** (les alliances stratégiques se traduisant par une perte d'autonomie mais une augmentation potentielle du pouvoir de marché et des barrières à l'entrée d'autres concurrents : *approche stratégique*), **la réciprocité** (synergie et partage des informations, balance des pouvoirs de négociation équilibrée : *approche de la dépendance en ressources*), **l'efficacité** (performance et réduction des coûts de coordination, obtention des économies d'échelle : *théorie des coûts de transaction*), **la stabilité** (adaptation à l'environnement et réduction de l'incertitude, partage des risques de nouvelles implantations ou de diversification : *approche de la dépendance en ressources*) et enfin **la légitimité** (réponse à l'environnement institutionnel et amélioration de la réputation : *approche institutionnelle* (Di Maggio, Powel, 1983)).

Dans une perspective dynamique, la formation de l'alliance est un « *processus séquentiel qui résulte des changements dans l'environnement de la relation (marché, régulation, institutions), les facteurs de la firme (ressources, taille, capacités technologiques et les concurrents (structure, taille, capacités)* » (Rao, Reddy, 1995, p. 502). Selon l'approche par les ressources, les alliances sont formées lorsque les firmes ont des objectifs stratégiques convergents et des objectifs compétitifs divergents (Doz, Prahalad, 1991). En termes d'accès aux ressources, certains auteurs identifient quatre catégories d'objectifs de la formation des alliances : l'accès aux ressources naturelles et à la main d'œuvre, l'accès aux ressources financières, l'accès au marché local et enfin l'accès aux savoirs, compétences, technologies et aux actifs stratégiques (Dunning, 1995, 1998 ; Luo, Park, 2004).

Les joint ventures internationales, notamment celles établies avec des partenaires locaux des pays en voie de développement (PVD) présentent néanmoins certaines spécificités quant aux motivations de leur formation (Makino et al, 2007). Elles permettent entre autres :

- la levée des contraintes légales de propriétés dans le pays d'accueil : Fagre, Wells, 1982 ; Lecraw, 1984, Franko, 1989 ; Gomess-Casseres, 1990.
- l'accès aux actifs spécifiques Firme- Localisation- Transaction : Hennart, 1988 ; Kogut, 1988, Hamel, 1991, Parkhe, 1991 ; Makinos, Delios, 1996 ; Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000 ; Inkpen, 2000.
- la réduction du risque financier de l'investissement : Anderson, Gatignon, 1986 ; Porter, Fuller, 1986.
- l'accélération de l'entrée sur le marché : Isobe et al, 2000
- l'obtention d'économies d'échelle et d'envergure : Hennart, 1988
- le gain de légitimité dans le pays d'accueil : Chan, Makino, 2002 ; Yiu, Makino, 2002
- la constitution d'une plate forme d'expansion ou d'acquisition : Kogut 1991
- l'établissement d'une option d'attente stratégique : Kogut, 1991 ; Chi, 2000
- l'appréciation des actifs et des compétences du partenaire : Hennart, Reddy, 1997

Même si quelques controverses persistent quant aux déterminants de la formation des alliances stratégiques, il existe un certain consensus parmi les chercheurs pour reconnaître à ces formes organisationnelles certains avantages en termes d'accès aux ressources et compétences, de transfert et d'apprentissage organisationnel et d'accélération de l'implantation sur un marché étranger ainsi que l'adaptation à l'environnement externe et à la

structure compétitive d'un secteur. Toutefois, la seconde problématique, relative à la gouvernance des alliances et au choix du mode de contrôle et de management de ces relations, continue à alimenter les débats académiques entre chercheurs. Dans une perspective normative, les questions soulevées concernent à la fois la négociation, la structure de gouvernance, les moyens et le degré de contrôle et la gestion de la relation coopérative.

3.2. Management et contrôle des alliances stratégiques

Le contrôle dans une organisation est un concept multidimensionnel difficile à appréhender de par la multitude des mécanismes utilisés et les moyens de l'exercer. De manière générale, le contrôle se définit comme « *la capacité d'influencer le processus de prise de décision stratégique dans une organisation* » (D'après Ouchi, 1977, in Yan, Gray, 1994). En matière de relations inter-organisationnelles, la question du contrôle constitue sans doute la problématique la plus traitée mais aussi celle qui donne lieu aux controverses théoriques et méthodologiques les plus vives (Larimo, 2003). En effet, plusieurs questions aussi bien d'ordre analytique que normatif sont traitées dans la littérature : comment s'exerce le contrôle ? Est-ce que le partage de capital constitue un « *proxy* » suffisant pour approcher le contrôle de management ? Quels sont les déterminants du contrôle dans une relation collaborative ? Quel est le partenaire qui doit dominer le contrôle de la relation ? Est-ce qu'un partenaire minoritaire dans le partage du capital peut exercer un contrôle de management dominant de la relation ? Quels sont les substituts du contrôle par la part du capital ou le contrat formel ? Quelle est l'influence du contrôle de management sur la performance de la relation ou du partenaire ? Existe-t-il un contrôle « optimal » d'une relation collaborative ? Autant de questions qui ont donné lieu à une abondante littérature sur le sujet.

Les définitions données au contrôle de management d'une relation collaborative sont nombreuses (Bencheikh, Su, 2001). D'après Das et Teng (1998), le contrôle est un processus régulateur par lequel la poursuite d'intérêts mutuellement compatibles par les partenaires est rendue prévisible. Selon Schaan et Beamish (1988), il est le processus permettant à chacun des parents de s'assurer que la relation commune est gérée conformément à ses propres intérêts. Nous pouvons constater que le contrôle constitue la manifestation d'une double tendance à la coopération et à la compétition entre partenaires. Pour certains auteurs, le contrôle est une activité décisive et ambiguë, orientée vers des objectifs déterminés, et qui influence l'acquisition, l'interprétation et la diffusion de l'information au sein d'un arrangement organisationnel (Makhinja, Ganesh, 1997).

Nous reprendrons pour notre part, la définition complète du contrôle, donnée par Geringer et Hebert (1989, p. 236) dans leur article fondateur sur le contrôle et la performance des joint ventures internationales. Il est dans ce sens, « *le processus par lequel une entité influence, à des degrés différents, le comportement d'une autre entité par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et d'un vaste éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels* ». Dans leur examen de six études empiriques sur ce sujet, ces auteurs ont apprécié le contrôle par son *focus* (activité, zone d'exercice), son *étendue* (intensité) et ses *mécanismes* (moyens d'exercice). Selon Das et Teng (2001), il existe trois types de contrôle dans les alliances stratégiques : un contrôle *issue* (ou *outputs*) avec des outils formels, tels que le contrat, visant à mesurer l'adéquation entre objectifs tangibles initiaux et obtenus ; le contrôle *comportement* (ou *processus*), qui vise à vérifier le fonctionnement de la relation *via* des procédures et un partage de l'information ; et enfin le contrôle *social* (ou *informel*), qui a pour but de créer une culture commune, des valeurs et des normes partagées, qui elles-mêmes constitueraient des outils de contrôle autonome au sein de la relation (*self control*).

Plusieurs publications ont tenté de déterminer les sources du contrôle dans les alliances stratégiques sans qu'un consensus clair n'ait pu émerger (Lee et al, 2003). Pour certains auteurs, l'influence du management stratégique dépendrait du pouvoir de négociation relatif, lui-même déterminé par les apports relatifs en ressources, l'importance stratégique de la relation pour les partenaires, l'existence d'alternatives, etc (Lecraw, 1984 ; Blodgett, 1991 ; Yan, Gray, 1994, 2001). D'autres auteurs considèrent que les liens entre les ressources des parents et celles de la relation commune peuvent déterminer l'exercice et la nature des mécanismes de contrôle (Kumar, Seth, 1998). Le profil des ressources et leur nature spécifique déterminent aussi le contrôle de l'alliance (Demirbag, Weir, 2006 ; Mjoen, Tallman, 1997 ; Blodgett, 1991). Enfin, les conditions institutionnelles (restrictions légales, changements réglementaires) peuvent conditionner l'arbitrage entre contrôle capitalistique et managérial des joint ventures internationales et notamment celles implantées dans les PVD (Gomes- Casseres, 1987).

Dans ce sens, les études « historiques » sur les joint ventures internationales se sont intéressées aux déterminants de la part de capital détenue par les firmes multinationales lors de leurs implantations internationales (Franko, 1971, Killing, 1983, Lecraw, 1984). Celle-ci serait définie par les niveaux désirés par la firme et par son partenaire local d'une part, et par la balance des pouvoirs de négociation respectifs des partenaires d'autre part. Cependant, il existe une controverse quant au lien entre la part capitalistique détenue et le niveau de contrôle exercé. Certains auteurs distinguent clairement ces deux notions et soutiennent que le contrôle stratégique va au-delà de la simple détention d'une part de capital dans la relation commune (Geringer, Hebert, 1989 ; Ohamé, 1990 ; Yan, Gray, 1994, Mjoen, Tallman, 1997). D'autres auteurs ont tout de même continué à appréhender le contrôle de management par la part de capital détenue (Stopford, Wells, 1972 ; Fagre, Wells, 1982 ; Anderson, Gatignon, 1986 ; Hennart, 1988, 1991 ; Blodgett, 1991). Les études récentes tendent néanmoins à démontrer qu'il existe une relation non linéaire entre le niveau de contrôle et la détention d'une part capitalistique dans l'alliance (Lecraw, 1984 ; Nakamura, Yeung, 1994). En d'autres termes, un arbitrage est possible entre une majorité capitalistique et un exercice dominant du contrôle de management.

Ainsi, dans une étude basée sur un échantillon de 121 joint ventures internationales en Hongrie visant l'analyse de la survie des relations coopératives dans un contexte de pays en transition, Steensma et Lyles (2000) avaient démontré des effets distincts de l'exercice du contrôle effectif du management et la détention de part capitalistique majoritaire par les partenaires étrangers sur la survie de ces relations. Une autre étude menée par Lee et al, (2003) sur un échantillon de 697 joint ventures internationales implantées en Chine avait clairement identifié des structures asymétriques de gouvernance : celles où le contrôle du management était exercé par le partenaire local contre un contrôle capitalistique étranger avaient la même probabilité d'occurrence que celles où le contrôle de management était assuré par l'entreprise étrangère contre une détention capitalistique majoritaire du parent local. Cette structure de gouvernance asymétrique issue d'un processus de négociation continu et basé sur le contenu et la valeur relative des ressources, constituait selon certains auteurs un équilibre initial (Yan, 1998). Quelques années auparavant, les mêmes chercheurs (Lee et al, 1998) ont mené des investigations sur un échantillon de 704 joint ventures internationales établies en Chine entre 1992 et 1994 pour identifier les effets du contexte de la relation, de la nature et du contenu des ressources apportées par les partenaires sur l'arbitrage entre contrôle de management et détention de part capitalistique majoritaire. Ces auteurs ont pu démontrer que l'existence de liens verticaux (notamment la position de fournisseur du

parent étranger⁹) ou la fourniture de ressources intangibles pouvaient aboutir à des concessions en termes de contrôle capitalistique contre davantage de contrôle opérationnel de la relation de la part d'un partenaire.

La séparation entre détention de capital et contrôle de management est encore plus prononcée dans le cas des alliances implantées dans les pays en voie de développement. En effet, « *lorsque le partenaire local est dépendant du partenaire étranger en termes de technologie, méthodes marketing, etc., il semble que la part de capital détenue ne peut être traitée comme un indicateur de contrôle. Celui-ci se traduit plutôt par l'influence d'un parent dans la formation et l'implémentation des choix stratégiques de la joint venture.* » (Demirbag, Mirza, 2000, p.6). D'autres auteurs ont pu démontrer la possibilité de l'exercice d'un contrôle de management dominant même dans une situation de détention de part capitalistique minoritaire (Schaan, 1983).

Cela est dû notamment à l'existence d'autres mécanismes de contrôle de management. Dans une étude de la performance et la survie des joint ventures avec des formes non conventionnelles (informelles), Makino et Beamish (1998) avaient mis en avant certains points pouvant contribuer à faire avancer la question du lien entre contrôle de management et détention de capital. D'abord, ils ont signalé l'existence de contraintes du contexte institutionnel imposant *de facto* un partage de capital prédéfini (Gomes, Casseres, 1987). Ensuite, les auteurs ont relevé l'existence de différences de perceptions du contrôle par le capital ou le management des partenaires selon leur *background* de cultures nationales et organisationnelles (Pan, 1997 ; Parkhe, 1991). Enfin, les auteurs ont signalé l'existence d'un glissement / arbitrage entre contrôle de management et majorité capitalistique dans un sens comme dans l'autre, selon l'importance des contributions relatives des partenaires et l'obsolescence de la balance du pouvoir de négociation entre les partenaires (Kogut, 1988 ; Blodgett, 1991 ; Yan, Gray, 1994, Makino, Delios, 1996, Yan, Gray, 2001). Cet arbitrage serait lié aux préférences des parents avant la négociation de l'accord, à la dynamique d'évolution de la relation (Arino, De la Torre, 1998), à la confrontation et aux différences entre les objectifs des parents (Luo et al, 2001) ou à l'existence d'une solution optimale pour les partenaires compte tenu de la présence de choix alternatifs (Ring, Van de Ven 1994).

En se basant sur de nombreux travaux traitant du contrôle dans les alliances stratégiques (Schaan, 1983 ; Harrigan, 1985 ; Geringer, Hebert, 1989 ; Beamish, Banks, 1987, Yan, Gray, 1994 ; Mjoen, Tallman, 1997, Kumar, Seth, 1998, Das, Teng, 2003), certains auteurs ont dressé une liste des mécanismes de contrôle de management autres que la détention de part capitalistique (Jassaud et al, 2001). Ces moyens alternatifs peuvent consister en :

- la participation active au conseil d'administration de la coentreprise (nombre de postes et capacité de négociation des administrateurs)
- la détention de postes de direction et d'encadrement stratégique
- la mise en place d'actions de formation et de socialisation de l'encadrement (apprentissage actif)
- les accords spéciaux de transferts de technologie ou de fourniture d'équipements
- le maintien de contacts étroits entre les dirigeants des partenaires (comités/ groupes de travail temporaires).
- la participation active à la définition et la gestion des structures de la coentreprise.
- le contrôle d'activités stratégiques spécifiques selon la chaîne de valeur.

⁹ Cf travaux Lecraw, 1984 ; Reynolds, (1984) et Dymsha (1988) sur les transferts de prix et les liens amont-aval comme moyens alternatifs d'appropriation des avantages des alliances stratégiques, notamment celles implantées dans les PVD où des dispositions légales peuvent restreindre la part de capital détenue par le partenaire étranger.

Ainsi, le contrôle de management peut être exercé en complément ou en se substituant à la détention du capital *via* de nombreuses procédures. Parmi ces mécanismes de contrôle, on distingue les mécanismes de contrôle formels basés sur des procédures contractuelles, des mécanismes informels qui peuvent prendre diverses formes: la pression, la persuasion, les réunions et les liens répétés, la négociation, etc. Dans ce sens, la confiance peut jouer un rôle primordial de substitution (Madhok, 1995 ; Knights et al, 2001) ou de complémentarité (Poppo, Zenger, 2002, Luo 2002) avec les mécanismes de contrôle existants. Pour d'autres auteurs (Zaheer et Venkatraman 1995), la confiance¹⁰ va au delà d'un simple mécanisme de contrôle et il existerait un effet de rétroaction selon le cycle de vie de la relation entre contrôle et confiance (Gulati, Westphal, 1999). Cette question des mécanismes de pilotages (confiance, contrôle formel ou informel) continue à alimenter de nombreux débats entre les chercheurs.

Une autre question controversée concerne les effets du contrôle sur les issues des alliances en général et leur performance en particulier. Certains auteurs ont abouti à une meilleure performance perçue par le partenaire étranger lorsqu'il détenait une part majoritaire (Luo et al, 2001), alors que d'autres n'ont souligné aucune relation significative (Lecraw, 1984 ; Franko, 1989 ; Hill et Hellriegel, 1994 ; Hu et Chen, 1996). D'autres études ont conclu à des effets positifs du contrôle dominant du parent local sur la performance des Joint ventures internationales (Beamish 1984 ; in Geringer et Hebert, 1989 ; Sim et Yunus, 1998), et qu'elle serait plus faible lorsque le contrôle est partagé entre les deux partenaires (Ramaswamy et al, 1998 ; Zhang et Li, 2001). Enfin, certains auteurs ont obtenu une relation positive entre l'exercice du contrôle et la performance des JVI (appréciée par l'atteinte des objectifs d'un partenaire) (Yan et Gray, 2001) ou la survie de la relation (Lu et Hebert, 2005).

Dans une étude basée sur un large échantillon de 12 984 de joint ventures internationales japonaises établies entre 1986 et 1991, examinant le lien entre la part de capital détenue par le parents étranger et la mortalité des relations coopératives, Dhanaraj et Beamish (2004) ont identifié un effet négatif non linéaire et non symétrique de la part capitalistique sur la *mortalité* des coopérations, mesurée par la sortie du partenaire japonais. Cette mortalité serait très élevée lorsque le parent étranger détenait moins de 20%, et le taux de survie serait comparable à celui des filiales autonomes lorsque la part dépassait les 80%. Dans une étude ayant concerné 83 joint ventures américaines et européennes avec un partenaire local en Inde, Ramaswamy et al, (1998) ont identifié une relation en forme de U inversée entre la performance de la relation et la part de capital détenue par le partenaire étranger. Il existerait même une part capitalistique optimale (point d'inflexion) à 54%. Ainsi, le partage inégal du capital favoriserait la performance de la joint venture.

Concernant les changements de parts de capital, plusieurs études ont concerné le comportement des multinationales engagées dans des alliances stratégiques avec des partenaires locaux. Selon Blodgett (1991), il existerait deux types d'investissement de ces firmes dans les pays en voie de développement : un investissement classique où la firme apporte des ressources intangibles et une expertise en contrepartie des connaissances locales de son partenaire aboutissant à une détention capitalistique majoritaire du parent étranger ; et un investissement «politique» où la multinationale se contente d'une part minoritaire en réponse aux exigences institutionnelles du pays d'accueil. Selon l'auteur, le premier type

¹⁰ La confiance peut être considérée comme «la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction de règles de comportement jugées acceptables » (Brulhart 2005, p.71). La confiance dans les alliances stratégiques est souvent associée aux risques de ce type de relations (Vidot-Delerue et Simon, 2005) ou à la dynamique de sa construction (Gulati 1995).

aboutirait à une reprise par la firme étrangère des parts de son partenaire local alors que dans le second type, elle céderait ses parts dans le capital de l'alliance. Cette analyse est confirmée par les résultats de Gomes-Casseres (1987) mais ne correspond pas à ceux de Franko (1989) pour qui la multinationale a tendance à augmenter sa participation dans le capital de l'opération commune même si sa position initiale était égalitaire (50/50) ou minoritaire.

Cette question des liens entre contrôle (management ou capital) et issues des alliances est d'autant plus controversée que les délimitations conceptuelles des notions de performance, de stabilité, de longévité et de succès demeurent ambiguës. De même, plusieurs contingences existent entre d'autres variables et ce type de lien. Le contexte local (Demirbag, Weir, 2006 ; Luo et al, 2001), la spécificité des actifs apportés (Lu, Hebert, 2005), les autres mécanismes de contrôle (Jassaud et al, 2001 ; Makino, Delios, 1998), la stratégie des partenaires en dehors de la relation (Franko, 1989), ou encore les relations antérieures entre les parents (Yan, Gray, 2001) peuvent constituer des modérateurs importants de la relation entre contrôle et issues des alliances stratégiques. Enfin, des effets de rétroaction peuvent exister. Il est légitime de s'interroger sur de tels effets, à l'instar de Zhang et Li (2001) qui, en se basant sur l'étude de huit cas de joint ventures en Chine, avaient démontré que la performance était un motif significatif poussant à l'évolution du contrôle de la relation sur un continuum « partagé-dominant-indépendant ».

Après avoir présenté les controverses théoriques et empiriques soulevées par les problématiques liées à la formation et au management des alliances stratégiques, nous nous attarderons sur celles relatives aux issues de ce type de relations.

3.3. Issues des alliances stratégiques : performance, succès, survie, et stabilité

L'issue des alliances stratégiques a concentré un nombre important de publications académiques tant théoriques qu'empiriques sans qu'un consensus ne soit établi quant à une définition claire, une mesure pertinente ou des déterminants satisfaisants de l'échec ou du succès des relations coopératives. Dans leur travail sur le contrôle et la performance des joint ventures sino-américaines, Yan et Gray (1994) ont énoncé trois questions devant être abordées lors de l'analyse des issues des joints ventures. Nous nous permettons d'en ajouter une quatrième pour compléter cette problématique générale :

1. Comment mesurer l'échec ou le succès ? Quels indicateurs utiliser ? La longévité / Durée de la relation ? La survie de la structure ? La performance (financière, stratégique, etc) ? La satisfaction des parents ? La stabilité de la relation ?
2. De quelle perspective mesurer cet échec ou succès ? Un des parents ? Les deux à la fois (dans le cas des relations dyadiques, et de tous les partenaires dans le cas de relations avec des parents multiples) ? Les dirigeants de la joint venture elle-même ?
3. A quel stade de la relation faut-il le mesurer ? Faut-il se baser sur les résultats finaux ou les objectifs initiaux ? Les résultats réels ou perçus par les parents ? Quel parent peut décider des indicateurs à retenir, notamment si les objectifs sont divergents ?
4. Quelle serait l'unité d'analyse ? Doit-on mesurer l'échec ou le succès de la structure coopérative elle-même ? Celui de la relation entre les partenaires ? Ou encore l'échec ou le succès par l'atteinte des objectifs de chaque parent à travers la coopération ?

Comment peut-on qualifier une relation coopérative si un seul des parents atteint ses objectifs : petit échec, demi-succès ?

Ces nombreuses questions dénotent d'une complexité accrue de la problématique des issues des alliances stratégiques, d'autant que les critiques à l'encontre des indicateurs «classiques» de performance et de longévité ne cessent de s'amplifier. En effet, la littérature a mis en évidence certains faits marquants : la longévité d'une alliance stratégique n'est pas forcément un indicateur de son succès. Parallèlement, la rupture d'une relation coopérative ne constitue pas forcément un indicateur d'échec. D'un autre côté, malgré la connotation négative qu'elle peut véhiculer, l'instabilité d'une alliance stratégique peut être associée à une relation performante et la stabilité à une alliance non performante, au moins pour un des parents. Nous tenterons d'apporter des éléments d'explications à ces situations « paradoxales » en apparence (relations stables non performantes ou instables associées à une forte performance) après avoir discuté des principales issues des alliances stratégiques, à savoir la performance, l'instabilité et la survie / longévité de ce type de relations.

3. 3. a. La performance des alliances stratégiques

Plusieurs modèles théoriques ont tenté de développer des approches intégrées afin de mesurer la performance des alliances stratégiques. Aux mesures classiques de performance financière, la *Resource Based View* oppose les indicateurs d'atteinte d'objectifs stratégiques en termes de construction de compétences (Lyles, Salk, 1996) ou d'apprentissage organisationnel (Hamel, 1991). Cette question est d'autant plus délicate qu'elle oppose deux observations factuelles apparemment contradictoires : le nombre croissant des coopérations interentreprises et leurs relatives faibles performances. Dans ce sens, les études empiriques traitant de cette question se sont souvent heurtées à des incohérences théoriques aboutissant le plus souvent à des résultats empiriques contradictoires.

De nombreux indicateurs ont pu être identifiés. Dans une revue de la littérature sur le sujet, Blanchot, Mayhrofer (1997) ont dressé une liste de 82 indicateurs. Demirbag et Mirza (2000) ont pour leur part utilisé 13 indicateurs pour mesurer la performance des joint ventures internationales. Selon ces auteurs, la performance des alliances peut être appréciée par l'accès au marché (Anderson, 1990), la perception des échecs ou succès des partenaires (Reynolds, 1984), la stabilité de la relation (Franko, 1971 ; Blodgett, 1992), le maintien de la structure (Chowdhury, 1992), l'atteinte des objectifs des parents (Artisien, Buckley, 1985 ; Geringer, Hebert, 1991), le maintien ou l'amélioration des relations entre les parents (Hyder, Ghauri, 1989), les bénéfices directs tirés par les parents (Raffi, 1978), la rentabilité financière (Tomlinson, 1970 ; Lecraw, 1984), la croissance de l'alliance (Artisien, Buckley, 1985), le succès à l'exportation (Chowdhury, 1992), les transferts technologiques (Raffi, 1977) et l'accomplissement de l'apprentissage (Hamel, 1991). La performance aurait ainsi plusieurs dimensions et dépendrait entre autres des attentes de chaque partenaire de la relation.

La plupart des études ont signalé cette « multidimensionnalité » de la performance. Ainsi, aux indicateurs dits « objectifs » de performance financière, de durée et de survie, doivent s'ajouter des indicateurs dits « subjectifs », liés à la satisfaction des parents et à l'harmonie de la relation (Arino, 2003, Geringer, Hebert, 1991).

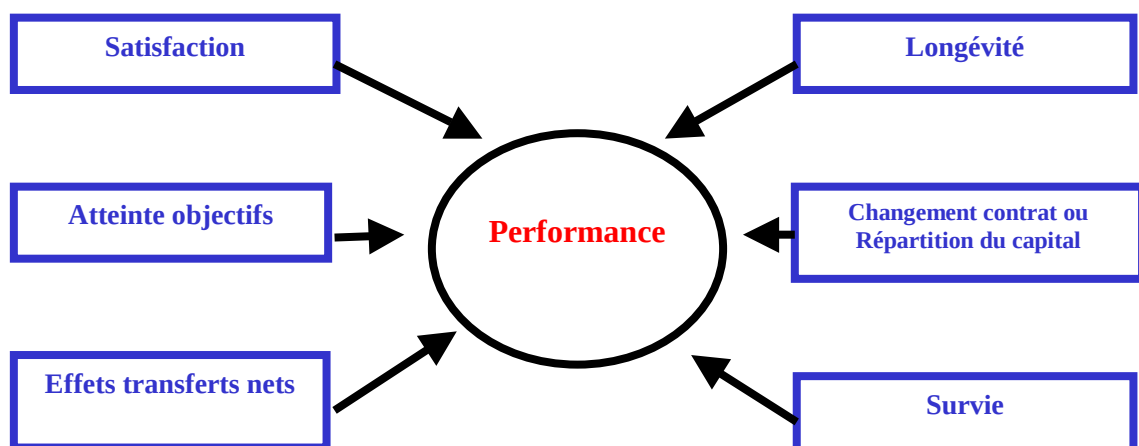
Dans une étude récente, Mohr (2006) avait tenté, à travers une approche de constituants multiples, d'identifier les déterminants et les modes d'évaluation de la performance des joint ventures internationales. Cette étude était basée sur une combinaison d'analyse quantitative et

qualitative. 110 questionnaires ont été exploités et 25 entretiens ont été menés auprès de managers de joint ventures sino-allemandes afin d'évaluer le mode d'appréciation des partenaires de la performance de leur relation coopérative. L'auteur avait cependant distingué entre les critères de performance utilisés par les firmes en général, et ceux qui seraient spécifiques aux joint ventures internationales. Les premiers se composaient de la rentabilité financière (Luo, 2002), la croissance de la taille de la joint venture (Artisien, Buckley, 1985), la croissance du chiffre d'affaires (Luo, 2002), la réaction boursière (Merchant, 2000).

A cause de la spécificité des joint ventures, de leur évolution dans un environnement incertain qui impose une certaine prise de risque et parce que les partenaires peuvent avoir des objectifs stratégiques autres que les critères financiers, l'auteur (Mohr, 2006) a ajouté des critères spécifiques aux joint ventures : stabilité de la relation, longévité et survie et enfin l'harmonie de la relation (Demirbag, Mirza, 2000). Un des résultats importants de cette étude est que les partenaires utilisaient des indicateurs différents pour évaluer la performance de leur relation commune. Cette différence des indicateurs selon la perspective, aboutit à des évaluations distinctes répondant le plus souvent à des objectifs stratégiques non partagés par les partenaires. Ainsi, la performance doit être mesurée selon des indicateurs multiples (multi-dimensions) et selon la vision des parents engagés (multi-perspectives).

Certains auteurs ont décomposé la mesure de la performance des alliances stratégiques selon les retours pour les parents (Hyder, Eriksson, 2005) : des retours tangibles traduits par des réductions de coûts, un accroissement des profits ou une augmentation du chiffre d'affaires ; des retours intangibles qui consistent en l'acquisition d'une expérience collaborative, l'accès à de nouveaux contrats, marchés ou opportunités, et le développement d'un savoir faire et son transfert à l'organisation mère. Enfin, un troisième élément de mesure est qualifié par les auteurs de *performance stratégique*. Il est lié à l'accélération de la pénétration du marché et à la performance «défensive» qui consiste dans le blocage des actions offensives des autres concurrents. (p. 786). Dans une étude basée sur deux échantillons de 34 alliances stratégiques capitalistiques et 45 alliance contractuelles, établies en Espagne entre 1986 et 1992, Arino (2003) avait tenté de valider un construit théorique de la performance des alliances stratégiques, en intégrant les mesures subjectives et objectives. Cette approche intégrée est explicitée par la figure ci-dessous.

Figure 2. : Modèle de mesure de la performance des AS



Source: D'après Arino , (2003).

L'auteur avait distingué deux mesures de la performance liées à des facteurs différents : l'atteinte des objectifs stratégiques traduite par la satisfaction des parents et la performance organisationnelle mesurée par l'effet des transferts nets d'apprentissage. Il existerait selon l'auteur, deux types de performance des alliances stratégiques: la performance *issue* (mesurée par l'atteinte d'objectifs statiques et dynamiques) et la performance *processus* (mesurée par les interactions et l'extension des relations entre les parents). Cet auteur aboutit ainsi aux mêmes recommandations de Parkhe (1993, b) pour l'analyse de la performance des alliances en termes d'importance et de nombre d'objectifs atteints, d'effet des transferts organisationnels nets et de perception des parents de la satisfaction globale de la relation.

En utilisant un cadre théorique combinant l'analyse de la structure compétitive et la *Resource Based View*, Das et Teng (2003) ont développé un modèle théorique analysant la performance des alliances stratégiques et basé sur le lien entre les conditions initiales de la relation, les antécédents entre les parents et l'issue de la relation. Le modèle est défini sur trois niveaux d'analyse : le marché, le partenaire et les ressources apportées. Dans ce sens, la performance de l'alliance dépendrait d'abord des caractéristiques des ressources (mobilité, substituabilité, imitabilité) (Barney, 1991) et de leur alignement (similarité et utilisation). Ensuite, les interdépendances entre les partenaires, le conflit et le rôle modérateur des forces collectives influenceraient les conditions de fonctionnement de l'alliance, qui à leur tour détermineraient sa performance. Il existerait dans ce sens, une performance *contenu* et une autre liée au *processus*.

Ainsi, au moins deux perspectives coexistent pour mesurer la performance des alliances stratégiques (Child, Yan, 2003) : la *perspective des objectifs* qui définit la performance par le degré d'atteinte pratique des objectifs initialement programmés par les parents ; et la *perspective système*, qui mesure la performance de l'alliance comme unité d'analyse propre. Néanmoins, certains auteurs considèrent que « les recherches sur la performance qui se focalisent sur la joint venture comme seule unité d'analyse peuvent négliger plusieurs sources de divergences entre partenaires et mal interpréter les issues clés de la formation et du management de la relation » (Hill, Hellriegel, 1994, p. 605). Ces auteurs ont distingué quatre types de performance: la performance *relationnelle*, mesurée par la satisfaction de la relation avec le partenaire ; la performance *technique ou stratégique*, mesurée par l'atteinte des objectifs d'un parent ; la performance *financière*, mesurée par les profits, les transferts de prix et la rentabilité et enfin, la performance *potentielle future*, mesurée par les attentes positives des parents.

Pour résumer, la plupart des recherches traitant de la performance des alliances stratégiques tentent de combiner plusieurs mesures (objectives et subjectives) selon les différentes perspectives (la relation commune, les relations entre les parents et les relations des parents à l'alliance). L'approche *Resource Based View* ajoute quant à elle l'accumulation des compétences acquises par un des partenaires via l'alliance et leur diffusion à l'ensemble de son réseau comme critères de performance (Lyles, Salk, 1996). Ainsi, certains auteurs se sont intéressés à la performance de l'alliance en termes de complémentarités avec les autres composantes du réseau d'un partenaire (Goerzen, Beamish, 2005). Les indicateurs financiers intrinsèques d'une alliance peuvent négliger ce type de complémentarités « réseau » traduites notamment par les transferts de prix dans les relations de fournitures et de commercialisation des produits de l'alliance. Aussi, ils peuvent négliger les objectifs de création de verrous stratégiques et de transferts informationnels inter-alliances (Kogut 1989 ; Lee et al, 2003). L'analyse de la performance d'une alliance insérée dans un réseau de relations ne pourrait être dissociée de la stratégie globale de la firme *pivot* au sein du réseau (Barlett, Ghoshal, 1987).

Pour une mesure « performante » de la performance des alliances, certaines recommandations ont été émises par Geringer et Hebert (1991) dans leur étude comparative de la performance des joint ventures internationales aux USA et au Canada : La combinaison des mesures subjectives et objectives, l'utilisation de répondants multiples (parents et joint ventures), l'utilisation de plusieurs répondants pour une même unité d'analyse (différents dirigeants de l'alliance et plusieurs cadres impliqués dans la relation commune issus de chaque partenaire), plusieurs enquêtes étalées dans le temps pour apprécier l'évolution des perceptions et enfin la triangulation des données primaires, secondaires et les observations directes (p. 246).

La relation entre les issues de l'alliance et sa performance demeure ambiguë. En effet, si la survie ou la durée peuvent être corrélées positivement à la satisfaction des parents, elles ne sauraient constituer un *proxy* parfait du succès de la coopération. Quant à l'instabilité, son indépendance vis-à-vis de la performance est d'autant plus prononcée (Geringer, Hebert, 1991), qu'elle ne pourrait qu'indiquer des changements organisationnels et ne refléter que très peu les résultats intrinsèques de la relation commune (Meschi, 2003). Dès lors, quel lien peut-il exister entre l'instabilité et la performance ? Est-ce que les relations instables sont peu performantes, et *a contrario*, les relations stables plus performantes ? Comment qualifier les échecs des alliances stratégiques ?

3. 3. b. L'instabilité des alliances stratégiques

Plusieurs auteurs ont dissocié l'instabilité d'une alliance de sa performance propre. Ainsi, lors de leur examen des corrélations entre les mesures objectives (survie, longévité et stabilité) et la performance des joint ventures (mesurée par la satisfaction des parents), Geringer et Hebert (1991) ont pu établir que la stabilité était la mesure la moins corrélée à la satisfaction par rapport aux deux autres mesures. L'instabilité qui peut être définie¹¹ comme un changement organisationnel ou dans la répartition du capital non programmé par un des parents, est selon certains auteurs, davantage liée à une modification de la balance du pouvoir de négociation et à l'évaluation des apports des partenaires, qu'à la performance propre de la relation (Blodgett, 1992). D'autres auteurs soutiennent que l'instabilité est plus une conséquence d'un changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaires que de la performance de la relation coopérative (Kogut, 1989).

Certains auteurs ont cependant mesuré la performance des alliances par des indicateurs de stabilité. Ainsi, Larimo (2003) dans une méta-analyse des publications sur les alliances stratégiques internationales en général, et celles localisées en Chine en particulier, a défini la performance des alliances dans la perspective du parent étranger par une « absence d'instabilité ». Ce raisonnement linéaire assimile les alliances stables à des relations performantes. Symétriquement, les alliances instables seraient peu performantes. Un tel raisonnement, quelque peu simpliste, est critiqué par de nombreux auteurs à travers plusieurs développements théoriques et autant de validations empiriques. Pour Doz (1996), les alliances stables témoigneraient d'une certaine « inertie » et d'une absence de réactivité face aux changements dans l'environnement de la relation ou dans la stratégie d'un des parents. Dans ce sens, la stabilité de la relation traduirait un faible apprentissage des parents et pourrait même aboutir à un échec de la coopération.

De même, de nombreuses études ont démontré que les partenaires pouvaient mettre fin à leurs relations coopératives selon leurs stratégies propres y compris dans le cas d'alliances

¹¹ Nous reprenons provisoirement cette définition de l'instabilité. Une discussion du concept sera proposée dans les sections et le chapitre suivants.

performantes sur le plan financier. Berg et Friedman (1982) avaient montré que quatre joint ventures internationales sur dix de leur échantillon de 123 opérations étaient dissoutes ou cédées partiellement ou totalement alors qu'elles étaient performantes. Aussi, nombreuses sont les alliances qui servent comme phase transitoire à une acquisition future ou à une expansion géographique, sans réel rapport avec leurs performances propres (Kogut, 1991). Dans un examen des liens entre la situation financière, le partage de capital et de contrôle, et l'évaluation des partenaires de leurs joint ventures, Reuer et Miller (1997) avaient démontré à travers une analyse historique des événements (*Event History Analysis*) concernant un échantillon de 88 joint ventures, l'inexistence de lien significatif entre la sortie d'un parent et la non performance de la relation. De même, les deux études de cas (ATT-Olivetti entre 1983 et 1989 et GE- Snecma entre 1973 et 1979) présentées par Doz (1996) pour déterminer le rôle modérateur de l'apprentissage sur la relation entre les conditions initiales et les issues de l'alliance, ont permis à l'auteur de conclure que le succès d'une relation coopérative est *évolutif avec des séquences de cycles itératifs d'apprentissage et des phases de réévaluation/réajustement*.

Au-delà des performances des alliances, leur instabilité peut avoir pour causes un apprentissage achevé (Khanna et al, 1998), un choix stratégique adapté (Koza, Lewin, 1998), une exploitation d'alternatives ou d'opportunités émergentes pour l'un des partenaires (Kogut, 1991), un changement dans l'engagement d'un des parents dans un environnement incertain (Balakrishnan, Koza, 1993) ou constituer une évolution d'un investissement séquentiel (Reuer, Koza, 2000 a). Dans ce sens, « *l'instabilité peut être naturelle et même désirable, et non une indication d'échec de la relation.* » (Reuer, Zollo, 2005, p. 102). Nallau (1993) considère que l'instabilité des alliances est inhérente à ce type de relations organisationnelles. Ces dernières présentent ainsi des « pathologies » spécifiques, liées notamment aux lourdeurs excessives des structures, à l'absence de culture organisationnelle propre, aux risques de conflits et à la rotation élevée des cadres dirigeants, et enfin au risque de paralysie stratégique de la structure. Dans une approche par les coûts de transaction, l'auteur considère les alliances comme des formes « transitoires » d'organisation et leur instabilité comme un retour à une situation d'équilibre sur le continuum marché- hiérarchie.

Nous pouvons explorer les motifs de maintien des alliances non performantes après avoir présenté les raisons de rupture des relations performantes (Cheriet et al, 2008 a,b).

Les études empiriques « historiques »¹² (Franko, 1971 ; Killing, 1983 et Kogut, 1989) ont souvent apprécié l'instabilité de la relation par sa fin (souvent par dissolution). Cependant, la fin d'une relation peut être due à d'autres facteurs, indépendants de sa performance propre :

- Fin de l'apprentissage d'un des partenaires et atteinte des objectifs stratégiques (Hamel, 1991 ; Blanchot, 2006).
- Changement majeur dans la politique (propriété) d'un des partenaires (recentrage, acquisition du parent, liquidation) (Inkpen et Beamish, 1997; Meschi, 2003).
- Changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989) ou au sein de cette dernière (Park, Russo, 1996).
- Modification de la balance du pouvoir de négociation suite à l'évolution des apports relatifs des partenaires (Blodgett, 1992, Yan, Gray, 1994).
- Programmation par un des partenaires de la fin de la relation ou l'exercice prématuré d'une option d'achat/vente (Inkpen et Beamish, 1997; Meschi 2003).

¹² Pour une revue de littérature des études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques cf tableau N°1 en annexe 1, et le tableau récapitulatif présenté au chapitre 2.

- Changement dans les conditions initiales comme des adaptations pertinentes et potentiellement créatrices de valeur face aux changements des conditions externes et à la stratégie des partenaires (Doz, 1996, Reuer, Arino, 2002, Reuer, 2000).
- Evolution du contexte institutionnel (levée ou renforcement des restrictions) dans le pays d'accueil (Lecraw, 1984 ; Blodgett, 1992).

Ainsi, la performance de l'alliance n'est qu'une des multiples causes des issues de la relation. De même, *« la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée ou des évolutions des modalités des alliances ne sont pas synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances. »* (Blanchot, 2006, p. 10).

En étudiant les modalités de ruptures d'un échantillon de 145 alliances stratégiques de recherche et développement établies par 81 firmes biotechnologiques américaines, Reuer et Zollo (2005) ont obtenu 15 % de ruptures motivées par des atteintes d'objectifs, 10 % de cas d'expiration du contrat et 34 % de cas d'échecs commercial, industriel ou financier contre 41 % de cas de rupture motivée par une sortie unilatérale d'un des parents par rapport à sa stratégie propre. Certains auteurs proposent des appréciations différenciées des issues des alliances (échec, longévité, survie), selon l'unité d'analyse de base (entité commune, relations entre les partenaires, ou entre les parents et l'alliance) (Meschi, 2003). Dans ce sens, la performance ne serait pas une cause suffisante d'instabilité ou de rupture.

En effet, une alliance stratégique peut être maintenue en dépit de ses faibles performances. Cela peut être dû à de nombreuses raisons :

- Les partenaires ne savent pas comment se séparer : maintien de l'alliance comme l'option la moins risquée (Blanchot, 2006).
- L'alliance comme option stratégique d'attente en anticipation à l'évolution des conditions de compétition et politique globale d'un partenaire (Kogut, 1991).
- Le potentiel de création de valeur de l'alliance est supérieur aux autres options.
- Les parents entretiennent d'autres relations ou parce que les coûts de rupture/ sortie sont élevés (Inkpen, Beamish, 1997).
- Développement d'actifs idiosyncrasiques ou «otages» mutuels (Tinlot, Mothe, 2005).
- L'existence de contraintes réglementaires qui maintiennent la relation entre les partenaires et empêchent donc la rupture (Lecraw, 1984)
- Des effets négatifs importants d'une rupture de la relation en termes de réputation (Saxston 1997) ou par rapport à d'autres relations en cours (Goerzen, Beamish, 2005).

Deux constats peuvent être faits à travers cette discussion préliminaire de l'instabilité des alliances stratégiques : d'abord, une rupture peut concerner des alliances performantes. Ensuite, les alliances stables ou maintenues même en situation difficile, sont celles pour lesquelles les partenaires sont convaincus que les bénéfices stratégiques, financiers ou organisationnels sont plus élevés que les coûts d'une rupture ou d'une sortie prématurée (Inkpen, Beamish, 1997). Dans une perspective de changement organisationnel, *« l'instabilité d'une alliance correspondrait aux situations où il y a un conflit dans les directions stratégiques, une renégociation du contrat, une reconfiguration de la propriété ou des structures de management, ou un changement dans la relation entre des partenaires entre eux ou des parents à l'alliance »*. (Yan, Zeng, 1999, p. 405).

La stabilité des alliances est donc en partie « *déconnectée*¹³ » de leur échec ou succès propres et peut traduire d'autres objectifs stratégiques. Cependant, une question reste en suspens quant aux issues des alliances stratégiques. Celle-ci concerne la relation entre succès, survie et longévité des alliances ? Est-ce que les alliances qui durent plus longtemps sont celles qui survivent le mieux ? Est-ce que les alliances qui ont une courte durée de vie traduisent un échec ou un succès de la relation ? Une synthèse est-elle possible entre les différentes mesures de longévité, stabilité, performance, pour apprécier les issues des alliances stratégiques ?

3. 3. c. La survie et la longévité des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques comportent deux types de risque. Le premier risque, celui de la non performance, est commun à toutes les organisations, alors que le second, lié au comportement opportuniste du partenaire est propre aux relations coopératives (Tinlot, Mothe, 2005). Ces deux risques, associés à des facteurs de contexte externe ou de fonctionnement interne, peuvent précipiter la fin d'une alliance stratégique.

Dans son étude de la longévité des alliances stratégiques biotechnologiques dans un environnement incertain, Pangarkar (2003) avait utilisé la durée de la relation comme proxy de sa performance. Pour l'auteur, « *les alliances stratégiques de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel.* » (p. 270). Aussi, l'étude de Geringer et Hebert (1991) avait démontré une forte corrélation positive entre la survie et la durée d'une part, et la durée et les mesures subjectives de satisfaction globale des partenaires d'autre part.

La plupart des études sur la survie des alliances, inspirées de la littérature portant sur l'écologie des organisations (Hannan, Freeman, 1977 ; Carroll, Delacroix, 1982), et souvent basées sur des méthodologies d'analyse de cohortes, ont conclu à une évolution en double U inversé¹⁴ avec deux pics importants de risques de « mortalité ». Ces études utilisent pour la plupart des modèles de mesures des probabilités ou *Hazard rate* et définissent des taux de survie d'un groupe de relations formées à un instant *t*. Ainsi, dans son étude de 148 joint ventures internationales et domestiques aux USA, Kogut (1988) a identifié un premier pic de mortalité à 3 ans et un second à 6 ans. Nous retrouvons les mêmes résultats dans d'autres études empiriques de survie (Kogut, 1989, 1991 ; Park, Russo, 1996, Meschi 2006, 2004 b).

Ce cycle de vie de l'alliance stratégique est différemment expliqué par les auteurs. Si un certain consensus semble être établi pour expliquer le premier pic qui survient après une période de « *lune de miel* »¹⁵ (Park, Ungson, 1997), les analyses théoriques et les résultats empiriques divergent pour identifier les déterminants de survie de la relation. Ainsi, en étudiant la survie des joint ventures internationales dans un contexte de transition économique, Steensma et Lyles (2000) avaient proposé un modèle explicatif de survie. Celui-ci est basé à fois sur une approche d'échange social et une analyse en termes d'apprentissage et de transferts organisationnels. La survie dépendrait du conflit parental, lui-même déterminé par le déséquilibre de contrôle, de propriété et de management ; et de l'apprentissage des parents de la relation ou l'un de l'autre, conditionné essentiellement par les apports des parents et la nature de la relation.

¹³ Nous réexaminerons cette « déconnexion » de l'instabilité dans le chapitre 2. *cf infra*.

¹⁴ Pour une revue de la littérature des analyses de survie, cf Meschi (2004, p. 7). Cf tableau (N° 2) présenté en annexe1.

¹⁵ Période où les partenaires prennent le temps de se connaître et règlent leurs premiers conflits par des mécanismes internes de négociations –concessions, Habib (1987) ;

Les taux de survie obtenus par les études empiriques diffèrent d'un auteur à l'autre. Si 33,4% des 204 coentreprises domestiques et internationales survivent après 10 ans dans l'étude de Park et Russo (1996), le taux n'est que de 23,1% dans l'étude de Shi (1998). Le taux de survie chute à 14,5% après 15 ans dans l'étude de Park et Ungson (1997) qui était basée sur un échantillon de 186 coentreprises internationales et domestiques établies entre 1979 et 1995.

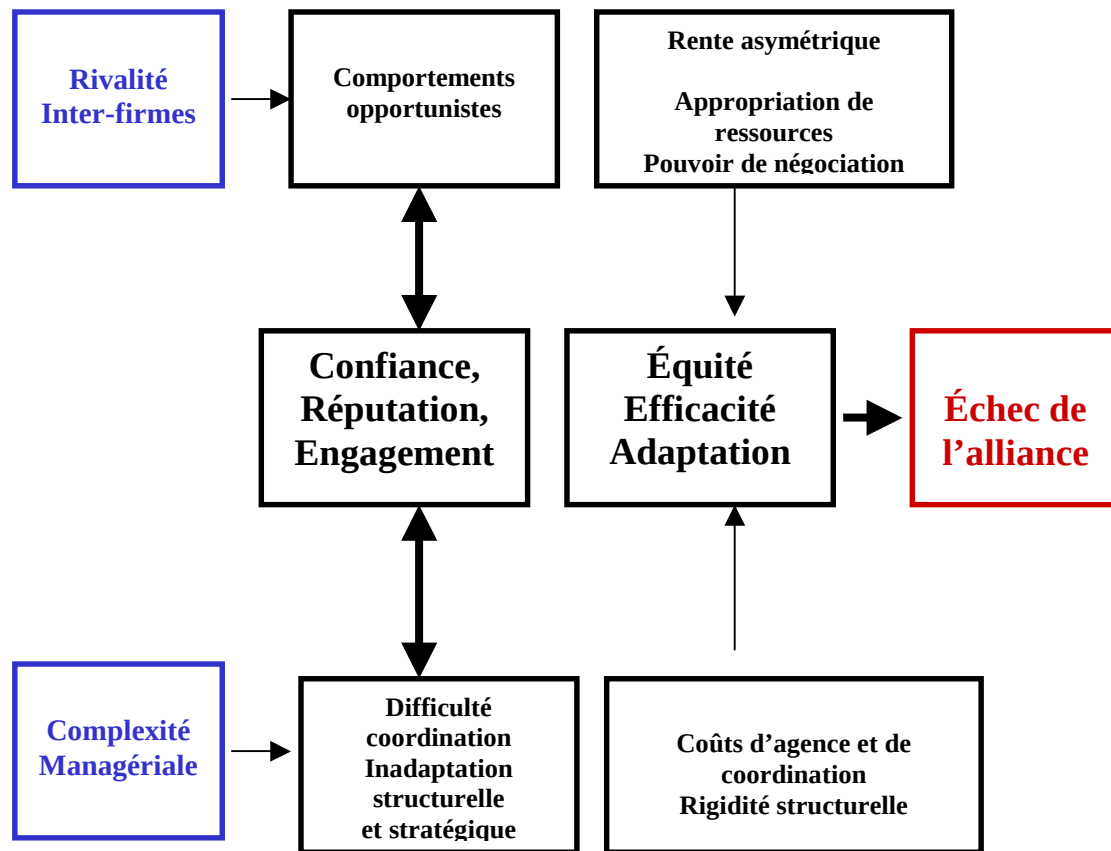
Cette différence des résultats empiriques de l'analyse de la survie des alliances s'ajoute à la controverse théorique concernant l'interprétation de la longévité de la relation. En effet, dans une étude basée sur un large échantillon d'alliances stratégiques dans le secteur du transport aérien entre 1994 et 1999, Gudmundsson et Rhoades (2001) avaient souligné des différences de longévité selon le type d'alliances et une tendance des relations avec une large étendue stratégique à mieux résister aux fins précoces. D'autre part, il existerait un effet stabilisateur de l'engagement en ressources et des barrières à la sortie sur le cycle de vie de l'alliance. Dans une perspective d'analyse dynamique, certains auteurs ont abouti à une contingence entre la longévité de la joint venture internationale et les conditions initiales de sa formation d'une part, et sa durée et les objectifs de chaque parent d'autre part (Makino et al, 2007).

Si la stabilité de la relation ne peut traduire son succès et que sa fin ne peut être assimilée à un échec, comment peut-on définir ce dernier ? Certains auteurs se sont intéressés à l'analyse dynamique du processus d'échec. Ils l'ont défini comme « *la dissolution d'une relation coopérative sans qu'aucun des partenaires n'ait atteints ses objectifs.* » (Shenkar, Yan, 2002, p. 567). Même si cette définition stricte présente certaines insuffisances (pourquoi est-ce que la dissolution serait la seule manifestation de l'échec ?), elle a le mérite de signaler qu'une relation terminée où un des partenaires a accompli ses objectifs, peut être considérée comme un succès, au moins dans la perspective de ce partenaire. Selon ces deux auteurs, l'échec de l'alliance ne saurait être analysé que dans une optique évolutive. En effet, la manifestation et les phases d'émergence de l'échec sont contingentes au cycle de vie de l'alliance. L'échec passerait par des étapes successives : insatisfaction et désaccords, poursuite d'objectifs individuels, sabotage mutuel, conflit rendu public et enfin rupture de la relation. 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.

Park et Ungson (2001) ont proposé un modèle d'analyse de l'échec des alliances stratégiques basé sur deux éléments : la *rivalité inter-firmes* qui peut aboutir à des comportements opportunistes se traduisant par des rentes asymétriques et des tentatives d'appropriation des ressources ; et la *complexité managériale* qui consiste en une inadadaptation structurelle et stratégique donnant lieu à des coûts d'agence et de coordination et une rigidité structurelle. Ces deux éléments de base influencent la confiance des partenaires, leurs engagements respectifs avec des modérateurs liés à la réputation et aux capacités d'adaptation. Enfin, l'échec est déterminé par le sentiment d'iniquité de chaque partenaire et sa perception de l'efficacité de la relation. L'ensemble de ces interactions est explicité par la figure ci-dessous.

Figure 3. : Modèle de la rivalité inter-firmes et de la complexité managériale pour expliquer l'échec des alliances stratégiques (Park, Ungson 2001)



Source: D'après Park, Ungson., (2001).

Même si la plupart des études empiriques sur les issues des alliances stratégiques combinent les mesures de succès et intègrent la longévité et la survie comme indicateurs fiables, il n'en demeure pas moins que cette approche est fortement critiquée. Ainsi, « *La recherche sur les alliances stratégiques a souvent opéré sous l'hypothèse implicite que la longévité était dans l'intérêt des parents et que l'instabilité, définie par les différentes formes de fin et de changements de la relation était un indice d'échec des partenaires ou de la relation elle-même.* » (Reuer, Zollo, 2005, p. 103). De même, cette approche ne semble pas pertinente pour distinguer les alliances qui disparaissent parce qu'elles échouent réellement, de celles qui disparaissent simplement parce qu'elles n'ont plus raison d'être (les partenaires ayant atteint leurs objectifs respectifs), de celles qui disparaissent enfin parce que un des partenaires les a intégré dans son réseau de coopération. (Brulhart, 2005).

Dans cette perspective, *la disparition de l'alliance n'est pas obligatoirement synonyme d'échec en ce qu'elle peut renvoyer à un apprentissage réussi, une volonté de recentrage, de désendettement ou même d'internalisation de l'activité par l'un des partenaires* (Brulart, 2005, p. 171). La rupture de la relation peut dans certains cas, résulter d'une politique délibérée de la part d'un partenaire (Shenkar, Yan, 2002). Cette option peut s'expliquer par un manque de *fit* dans les objectifs stratégiques des parents (Franko, 1971, Geringer, Hebert, 1989, Blanchot, 2006), des incompatibilités, des conflits ou de la défiance de la part d'un parent (Harrigan, 1988 ; Hill, Hellriegel, 1994, Puthod, 1996) ou encore des changements inattendus dans l'environnement des parents ou de la relation (Kogut, 1989, Yan, 1998). Parce que les causes d'une fin d'alliance stratégique sont multiples, son interprétation ne peut être univoque ou assimilée de manière systématique à un échec de la relation.

Les entreprises forment des alliances pour diverses raisons, elles se séparent aussi pour des motifs très différents (Meschi, 2003 ; Cheriet et al, 2008 a). Symétriquement, la continuité de la relation et donc la longévité de l'alliance, peuvent être expliquées par de nombreux facteurs, et ne sauraient être assimilées systématiquement à un succès. De même, *«cette continuité peut résulter d'un choix sous contrainte de l'un des partenaires dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas sa relation comme performante»* (Brulhart, 2005, p.171).

Alors qu'il devient évident que la longévité ne peut à elle seule refléter le succès et que la rupture ne signifie pas systématiquement l'échec de la relation, certains auteurs décomposent les différentes formes de sortie pour tenter de les associer aux divers motifs de rupture (Meschi, 2003 ; Cheriet et al, 2008 a). Par exemple, *«la cession des parts dans une joint venture (et donc la sortie d'un des partenaires) peut s'interpréter comme un changement dans la stratégie d'un parent plus qu'un désintérêt de la joint venture. Aussi, l'apprentissage durant une joint venture peut révéler des opportunités d'expansion au sens d'une internalisation par reprise des parts dans la joint venture. »* (Reuer, Miller, 1997, p 425.).

Cette fin de l'alliance stratégique est souvent non programmée au moins dans la perspective d'un des parents. Le taux des fins non intentionnelles est de 90 % selon une étude de Makino et al, (2007) basée sur un échantillon de près de 1000 joint ventures japonaises dans le monde et comparées à 2000 filiales établies entre 1996 et 2001. Les formes de fin des alliances étant multiples, les motifs qui leurs sont associés sont très contingents à la dynamique de la relation (Ring, Van de Ven, 1994, 1992).

Les explications de sortie des alliances stratégiques peuvent traduire un retournement compétitif ou stratégique de la firme lorsque la fin est caractérisée par une cession à un tiers (Park, Russo, 1996 ; Porter, 1987) ou être liées à des croissances sectorielles élevées non attendues ou à un accroissement de la concentration dans une industrie lorsqu'il y a une reprise des parts par un partenaire (Kogut, 1991). Elles peuvent aussi s'expliquer dans une perspective de croissance et de légitimité des firmes (Lu, Xu, 2006). Pour d'autres auteurs, *« même si la sortie d'alliances n'est pas synonyme d'échec, on peut supposer que la longévité de la relation traduit le choix de la forme organisationnelle la plus efficiente »* (Inkpen, Beamish, 1997).

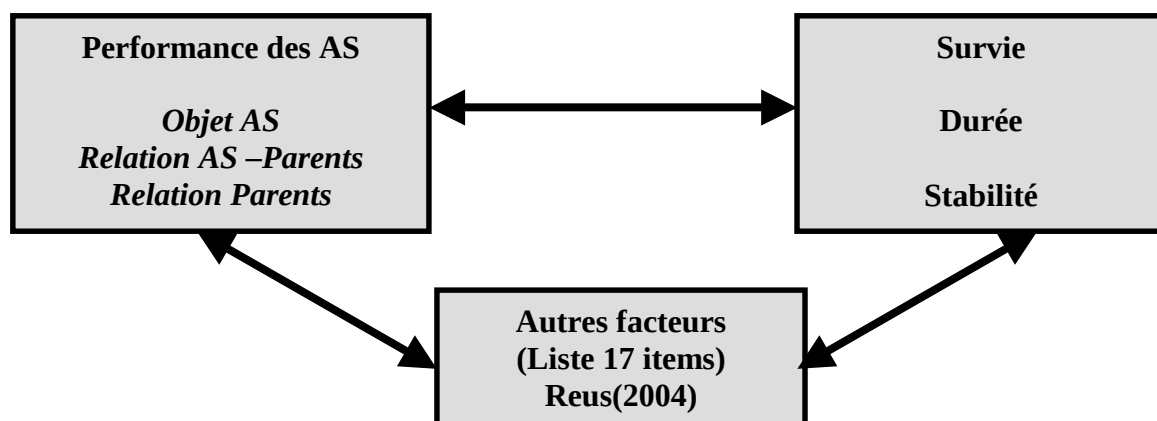
Il apparaît clair que les issues des alliances stratégiques et l'appréciation de leur succès se heurtent à de nombreux écueils théoriques et méthodologiques. Aux différents indicateurs d'appréciation de la performance, de la survie et de la stabilité, s'ajoutent des divergences dans les constructions analytiques des issues des alliances. Il est évident aussi, qu'il existe des

corrélations différenciées entre ces différentes mesures (Geringer, Hebert, 1991) : ces corrélations sont fortes entre la performance, la survie et la longévité et un peu moins prononcées et souvent très faibles, voire inexistantes entre la stabilité et le succès des alliances stratégiques. Dans une analyse critique sur les conséquences stratégiques des relations coopératives, Dussauge et Garrette (1997, p. 108) ont présenté trois principales catégories des recherches académiques menées pour étudier les issues des alliances stratégiques: les études statistiques se limitant à la mesure de la performance des joint ventures, les études utilisant l'évolution du cours boursiers des partenaires comme indicateurs des gains attendus de l'alliance, et enfin, les études portant sur les conséquences stratégiques des alliances pour les partenaires mais ne reposant cependant que sur l'analyse d'un petit nombre de cas.

L'appréciation des issues des alliances stratégiques doit se faire dans un cadre dynamique global. Prévot et Meschi (2006) avaient proposé un modèle intégrant la situation initiale de la relation et son processus d'évolution. Ainsi, l'issue de l'alliance serait déterminée par le cadre légal et les conditions initiales d'une part, et les stratégies globales des parents et le processus dynamique d'autre part. Ce processus dynamique traduit l'évolution interne de la relation caractérisé par l'apprentissage organisationnel et les conflits pouvant survenir au cours de la vie de la relation et une évolution externe traduite par les changements de l'environnement et les politiques des parents.

Dans un modèle global d'appréciation des alliances stratégiques, Blanchot (2006) avait suggéré un schéma intégrant à la fois la performance selon différentes perspectives (objet de l'alliance, relations entre parents et relations des parents à l'alliance) et les issues de la relation traduites par sa stabilité, sa durée et sa survie. Ces deux composantes sont liées à leur tour à une série d'autres facteurs inspirés des travaux de Reus et Ritchie (2004)¹⁶. L'appréciation des issues de l'alliance stratégique serait ainsi dépendante du contexte de formation et d'évolution, du profil des parents et des attributs stratégiques, et du processus de la relation.

Figure 4. : Système global d'appréciation des alliances stratégiques (Blanchot, 2006)



Source : D'après Blanchot, (2006).

Cette brève présentation des problématiques abordées par les recherches théoriques et empiriques traitant des alliances stratégiques avait pour objectif de survoler les principales controverses soulevées par la question des relations coopératives. Aussi bien pour l'analyse de leur formation, de leur management et encore plus concernant leurs issues, les différentes

¹⁶ Reus et Ritchie (2004) avaient proposé une liste de 17 items servant à l'appréciation des alliances.

contributions se basent sur des schémas théoriques différents et aboutissent à des résultats contrastés. Cette fragmentation empirique est notamment expliquée par l'éclatement théorique des différentes approches servant à analyser les alliances stratégiques. La question de la diversité des socles théoriques est encore plus prononcée lorsqu'il s'agit d'examiner les issues des alliances stratégiques en général et leur instabilité en particulier.

4. Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques

Dans une analyse bibliographique thématique, Noel et Zhang (1993) avait identifié six «grandes familles théoriques» pour analyser les alliances stratégiques¹⁷. Il s'agit des théories militaires qui ont donné lieu d'une part aux analyses de la concurrence au sein des coopérations avec un focus sur les stratégies d'affrontement, et d'autre part aux théories des coalitions et des groupes stratégiques. La seconde famille est représentée par la théorie des jeux (coopératifs et quasi coopératifs) qui tente d'analyser le comportement des partenaires en termes de méfiance, entente et rétorsion. Les limites de cette approche sont liées aux difficultés d'observation de la répétition, des interactions et des stratégies des «joueurs» partenaires de par l'existence d'intentions cachées (*hidden agenda*). La troisième famille théorique se rapporte à la théorie des coûts de transaction et analyse l'alliance comme une phase intermédiaire entre les deux extrêmes que sont la hiérarchie et le marché. Cette approche néglige cependant le comportement stratégique des partenaires et ne peut expliquer la formation des alliances additives.

L'approche stratégique, fréquemment illustrée par la *Resource Based View*, analyse les alliances comme une combinaison des ressources sous contraintes des objectifs des partenaires. Elle néglige en ce sens, les facteurs de l'environnement externe de la relation comme motivations de formation ou d'évolution des alliances. La cinquième famille théorique est l'approche des réseaux organisationnels. Elle tente d'analyser les alliances par leurs insertions dans les réseaux des partenaires, leurs positions et les rôles qui leur sont attribués. Cette approche se heurte aux difficultés d'identification et de délimitation des réseaux. Enfin, la sixième et dernière famille théorique identifiée par Noel et Zhang (1993) est liée à la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Celle-ci considère les alliances comme des canaux d'acquisition, de transfert et de diffusion des compétences. Les principales limites concernent la non «transférabilité» de toutes les connaissances ainsi que l'existence de nombreux motifs, autres que l'apprentissage, pouvant expliquer la formation des relations coopératives.

Une autre analyse bibliographique sur les approches théoriques se rapportant aux alliances stratégiques s'est basée sur l'objet des théories et le caractère *collusif* ou *concurrentiel* de ces relations coopératives (Fernandez, 1993). Les théories portant sur l'alliance et son environnement et analysant le caractère collusif sont au nombre de deux : La théorie du pouvoir de marché (Kogut, 1988), qui considère que l'alliance vise le renforcement d'une position concurrentielle et l'exercice d'une influence sur la structure du secteur ; et la théorie du comportement stratégique qui attribue aux alliances des objectifs d'amélioration de la position compétitive ou celui de priver les concurrents d'alliés bénéfiques. Quant aux approches théoriques identifiées par Fernandez (1993, p 14) comme présentant un caractère concurrentiel, il faudrait ajouter à la théorie des coûts de transaction et celle de l'apprentissage organisationnel déjà identifiée par Noel et Zhang (1993), celle de la compétence technologique. En effet, cette théorie, centrée sur les coopérations technologiques, considère

¹⁷ Certains auteurs ont analysé l'évolution de la conception stratégique de la coopération selon différentes perspectives théoriques. Cf Moreira et al, (2006).

les alliances comme des relations périphériques au métier clé de la firme qui viseraient une réorientation potentielle ou une diversification des activités de la firme en réponse aux évolutions de l'environnement technologique de l'entreprise.

L'analyse des issues des alliances stratégiques fait appel à de nombreuses approches. Pour expliquer l'échec de ces relations, Shenkar et Yan, (2002) ont passé en revue quatre principales approches avant de développer leur modèle de l'échec, basé sur une *perspective politique* des stratégies inter-firmes. Il s'agit respectivement de la théorie des coûts de transaction qui considère que l'échec d'une alliance traduit un choix inadapté de la structure de gouvernance (Hennart, 1988); de l'approche de sélection du partenaire pour qui l'échec résulte des incompatibilités entre partenaires et de leur asymétries stratégiques (Harrigan, 1986); de la théorie du pouvoir de négociation qui interprète l'échec comme un glissement de la balance des pouvoirs entre partenaires (Yan, Gray, 1994); et enfin de la théorie de l'apprentissage organisationnel qui voit en l'échec de l'alliance, l'achèvement de l'apprentissage de l'un des parents (Hamel, 1991). Dans leur modèle explicatif de l'instabilité par les tensions internes, Das et Teng (2000 b) ont identifié cinq approches théoriques pour analyser les issues des alliances stratégiques : l'approche relationnelle, la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance en ressources et du pouvoir de négociation, la théorie de l'agence et les approches du comportement stratégique.

4.1. Les cadres théoriques pour l'analyse des issues des alliances stratégiques

Même si les supports théoriques des études sur les issues des alliances stratégiques peuvent être différents d'une approche à l'autre, la plupart des recherches se sont astreintes à respecter des cheminements analytiques et des méthodologies qui leurs sont propres. Une certaine « concurrence théorique » s'est ainsi développée entre ces différentes approches afin d'expliquer les issues des alliances stratégiques. Sans nous attarder sur les définitions conceptuelles de toutes les approches théoriques, nous présenterons les principales études ayant utilisé l'une ou l'autre de ces principales approches théoriques.

4.1. a. La théorie des coûts de transaction

Pour les analyses basées sur la théorie des coûts de transaction, les issues des alliances sont expliquées par des objectifs de minimisation des coûts de coordination. Tant que ces derniers sont plus faibles que dans une organisation hiérarchique ou marchande, l'alliance continue à survivre (Pearce, 1997). Dans le cas contraire, la fin de l'alliance se traduit par sa reconversion ou reconfiguration : internalisation par une reprise des parts ou l'acquisition de l'alliance par un partenaire, ou l'externalisation par une cession des parts ou la sortie d'un partenaire représentent des « justes retours » à des situations optimales. L'instabilité est dans ce cas *naturelle et inhérente à ce type d'arrangement hybride* (Hennart, 1988).

Dans son analyse des implantations de 187 firmes multinationales américaines des secteurs miniers et manufacturiers entre 1965 et 1975, Franko (1989) avait utilisé un cadre théorique des coûts de transaction et avait alors émis l'hypothèse d'une préférence des multinationales à l'internalisation des structures communes. Les joint ventures internationales, sont considérées dans ce sens comme des *contraintes liées à des impératifs institutionnels ou stratégiques*.

Lu et Hebert (2005) avait développé un cadre d'analyse basé sur une théorie des coûts de transaction « élargie » pour étudier la relation entre part de capital et performance des IJV. En exploitant un échantillon de 720 joint ventures (dont 119 terminées), de firmes japonaises

implantées dans 12 pays asiatiques et établies entre 1985 et 1996, les auteurs ont identifié un effet positif significatif de la spécificité des actifs sur la relation entre détention de part majoritaire de capital et survie des joint ventures.

De même, plusieurs auteurs emploient le cadre de la théorie des coûts de transaction lorsqu'ils tentent d'analyser les alternatives entre différentes issues des alliances : acquisition ou reprise *versus* maintien ou cession des parts. L'étude de Park et Russo (1996) illustre ce type d'approche. En effet, les auteurs ont examiné les modalités de sortie d'un échantillon de 204 joint ventures (155 internationales et 49 domestiques aux USA) du secteur de l'industrie électronique. Les modalités de sortie ont été analysées sur un *continuum* de situations optimales pour les partenaires engagées dans des relations avec une durée indéterminée. Enfin, l'étude de Nallau (1993) avait démontré l'utilisation des joint ventures internationales comme moyen de transition vers l'économie de marché dans les anciennes économies planifiées. Ces coopérations oscillent selon l'auteur entre des relations contractuelles et des pratiques hiérarchiques et prennent diverses formes compte tenu du niveau de risque et de l'irréversibilité des actifs. Dans cette optique, la joint venture ne serait qu'une forme organisationnelle transitoire.

4.1. b. La Resource Based View

Parce qu'elles peuvent être considérées comme des *flux de ressources entre les organisations*, (Van de Ven, 1976), les alliances stratégiques ont donné lieu à de nombreuses applications de l'approche par les ressources.

La *Resource Based View* s'est attelée essentiellement à analyser le rôle du contenu des ressources, de leurs combinaisons et de leur importance stratégique relative dans la formation, le management et les issues des alliances stratégiques. En se basant sur des entretiens menés auprès de 102 managers de firmes américaines du secteur des semi conducteurs entre 1978 et 1985, Einsenhardt et Shoonhoven (1996) ont appliqué cette approche pour identifier les facteurs de formation des alliances. Il existerait selon les auteurs, un arbitrage entre des positions stratégiques (ressources) et sociales des firmes (réputation) pour former des alliances. Un niveau minimum de ressources est cependant nécessaire pour une telle entreprise. Lambe et al (2002) ont utilisé l'approche des ressources pour tester la relation entre la « *compétence des alliances* » et le succès de la relation. Cette compétence a été définie par les auteurs comme l'addition des expériences collaboratives antérieures, la capacité de management des alliances, l'expertise en termes de sélection des partenaires et la compétence de développement d'une relation. Cette compétence collaborative serait une « *ressource construite et idiosyncrasique* » de la firme et aurait des effets directs et indirects sur le succès de la relation. Les auteurs ont validé leurs hypothèses sur un échantillon de 145 alliances stratégiques américaines et internationales.

Dans une étude des effets des profils organisationnels et stratégiques des parents locaux sur la performance des joint ventures internationales, Luo (1997) avait appliqué une approche par les ressources à un échantillon de 116 joint ventures entre firmes étrangères et partenaires chinois, formées entre 1988 et 1991, dans plusieurs secteurs manufacturiers. Les résultats de l'auteur ont démontré l'existence d'une relation entre les caractéristiques stratégiques et organisationnelles d'une part, la détention et la nature de certaines ressources d'autre part et certaines dimensions de la performance des joints ventures. Une autre étude des joint ventures internationales avait tenté de déterminer les effets de la nature des contributions en ressources des parents étrangers et locaux sur les issues des joint ventures internationales (Blodgett,

1991). Cette étude qui a employé une approche par les ressources, a pu aboutir à des résultats qui différencient les issues selon les différentes combinaisons des ressources apportées par chaque partenaire. Les hypothèses de cette étude ont été validées par des tests menés sur un échantillon de 279 joint ventures internationales établies entre 1971 et 1979 (dont 81 entre firmes américaines et partenaires locaux issus des pays en voie de développement). Plusieurs autres études ont utilisées le cadre de l'approche par les ressources pour analyser les issues des alliances stratégiques (Dussauge et al, 2000, Seabright et al, 1992, Mowery et al, 1998). Ces différentes études ont visé l'analyse de diverses problématiques autour des alliances. Ainsi, Das et Teng (2000 b) ont étudié la relation entre le type et l'alignement des ressources selon les critères de mobilité, d'imitabilité et de substituabilité (Barney, 1991) et les préférences de structures d'alliances. Les auteurs ont ainsi pu distinguer les ressources tangibles basées sur la propriété, des ressources intangibles orientées vers le savoir. Aux différentes combinaisons de ces types de ressources, peuvent correspondre des préférences distinctes des firmes pour certaines structures coopératives.

Par rapport aux issues, une étude de Seabright et al, (1992) s'est intéressée aux effets de l'alignement des ressources de deux partenaires A et B engagés dans une alliance stratégique. L'instabilité pourrait être expliquée dans cette perspective par trois situations : un changement dans les besoins en ressources du partenaire A ; un changement dans la provision en ressources du partenaire B, ou enfin l'existence d'autres alternatives d'emploi des ressources pour l'un des partenaires A ou B. Dans une publication récente et en utilisant un échantillon de 96 joint ventures internationales en Malaisie, Ainuddin et al (2007) ont pu démontrer un effet positif de certains des attributs des ressources engagées (valeur et rareté) sur la performance de la relation. Selon ces auteurs, il existerait aussi une relation significative et positive entre la combinaison des différents types de ressources et les issues. La joint venture serait un moyen d'accès aux ressources stratégiques du partenaire et non de leur acquisition. Sur un autre plan, il existerait un effet asymétrique de la complémentarité des ressources des parents sur les issues des alliances stratégiques. Harrigan (1988) avait identifié des effets positifs de cette complémentarité sur la stabilité de la relation et des effets négatifs sur sa performance.

4.1. c. La théorie de l'apprentissage organisationnel

Les études mobilisant les théories de l'apprentissage organisationnel pour l'analyse des issues des alliances sont très nombreuses. Elles se sont généralement intéressées aux conditions des transferts et aux effets de leur achèvement. Plusieurs de ces études ont été menées dans des contextes de pays en développement ou en transition et ont visé l'examen des conditions et des effets de l'apprentissage du parent local (Boateng, Glaister, 2002 ; Hitt et al., 2000 ; Kotabe et al, 2000; Gherzouli, 1997). Dans une étude de neuf cas d'alliances stratégiques internationales établies par 11 firmes américaines, européennes ou japonaises, Hamel (1991) avait rejeté l'analyse des alliances comme phase intermédiaire entre hiérarchie et marché. Pour cet auteur, l'alliance est une alternative aux moyens traditionnels d'apprentissage et d'acquisition de savoir et de savoir faire (p. 99). Sa fin signifierait son succès car indiquant l'achèvement de l'apprentissage pour au moins un des partenaires. L'auteur a ainsi développé la *théorie de la collaboration compétitive*¹⁸ basée sur une logique d'internalisation du savoir et sur une procédure d'appropriation de la valeur par un des partenaires qui devrait constituer l'unité d'analyse. L'apprentissage dans les alliances, qui dépendrait davantage de la procédure de collaboration que de la structure de l'alliance, serait déterminé par l'intention (volonté), la

¹⁸ Les attributs distinctifs de la nouvelle théorie de la collaboration compétitive sont comparés par les auteurs à ceux de la théorie traditionnelle des alliances stratégiques Cf tableau N° 3 en annexe 1.

capacité d'absorption (réceptivité) des partenaires et la nature (transparence) des savoirs échangés.

Cette analyse des issues des alliances en termes d'achèvement de l'apprentissage organisationnel d'un des partenaires avait trouvé de nombreux supports empiriques, notamment dans les recherches concernant les joint ventures internationales (Makino, Delios, 1996 ; Inkpen, Beamish, 1997). Cependant, elle n'a pu être vérifiée par l'étude de Hennart et al (1999). Ces auteurs avaient tenté de vérifier l'hypothèse du « *cheval de Troie* » de Hamel (1991) en testant la relation entre les modalités de sortie et les différentiels des vitesses et de la volonté d'apprentissage, et des capacités d'absorption des partenaires. Ils avaient testé cette hypothèse sur un échantillon de 58 joint ventures établies par des firmes Japonaises¹⁹ aux USA. Si l'hypothèse de Hamel (1991) devait être vérifiée, les firmes japonaises auraient dû absorber leurs joint ventures après l'achèvement de leur apprentissage. Les sorties d'alliances auraient dû être dominées par des reprises des parts ou des acquisitions des parents locaux. Or, cela n'a pas été vérifié. Dans la plupart des cas examinés, il y a eu cessions des parts des firmes Japonaises. Pour les reprises, elles étaient motivées par des problèmes financiers du parent local ou de l'alliance, des sorties du secteur des partenaires ou des conflits de management. Ainsi, selon Hennart et al, (1999), l'achèvement de l'apprentissage organisationnel serait un motif marginal de sortie des alliances stratégiques.

Sur un autre plan, Doz (1996) avait analysé le processus d'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques. Selon l'auteur, la stabilité de l'alliance indiquerait un faible apprentissage des partenaires. Ce dernier aurait un contenu adaptatif et serait un processus endogène et structuré avec des phases évolutives d'auto-ajustements. L'auteur évoque même la notion de l'apprentissage du processus d'apprentissage organisationnel (*Learn how to learn*). L'apprentissage organisationnel serait fortement lié aux conditions initiales de la relation et conditionnerait son évolution et ses issues stratégiques.

4. 2. Les autres approches théoriques de l'analyse des issues des alliances stratégiques

Aux côtés de ces trois principales approches, d'autres cadres théoriques ont été développés pour analyser les issues et l'instabilité des alliances stratégiques. Les adaptations des concepts théoriques et des implications managériales ont fortement contribué à la compréhension d'aspects jusque là ignorés dans les relations coopératives. Ces modèles théoriques ont souvent donné lieu à des nombreuses applications empiriques, aux résultats plus ou moins contradictoires. Nous présentons dans ce qui suit, ces principales approches théoriques.

a. La théorie des jeux a trouvé de nombreuses applications pour étudier les issues des alliances stratégiques. Dans cette perspective, l'alliance est considérée comme un jeu coopératif avec des cycles répétitifs de collaboration. Les partenaires « joueurs » doivent dans ce sens anticiper leurs comportements respectifs et peuvent employer des mesures de rétorsion via des stratégies de fin de parties. En adaptant cette approche, Zeng (2003) avait analysé le management du dilemme coopération *versus* compétition, afin d'identifier les facteurs déterminants de la collaboration. Son étude était basée sur un questionnaire adressé à 86 managers de joint ventures internationales établies aux USA, en Europe ou au Japon. Les principaux résultats ont permis de déterminer la protection des contributions, la similitude des cultures organisationnelles des parents ainsi que le degré de dépendance comme favorisant la coopération, alors que la difficulté d'évaluation de la performance du partenaire et les

¹⁹ Plusieurs auteurs avaient analysé les joint ventures japonaises dans une perspective d'apprentissage car il était admis que celles-ci constituaient des véhicules d'accès aux compétences des firmes occidentales (Ohamé, 1990).

asymétries dans les investissements spécifiques pouvaient la freiner. Dans une autre étude, Chi (2000) avait examiné un modèle d'options d'acquisition ou de cession des joint ventures par une approche de la théorie des jeux. L'analyse avait pour objectif de déterminer les prix et la probabilité d'exercice de l'option par les partenaires selon leur évaluation de la valeur relative attribuée à la joint venture par leur partenaire.

b. Dérivée de la théorie des jeux, **l'approche des options réelles** considère l'alliance stratégique comme une alternative à un investissement «complet» et immédiat. Elle permettrait à un partenaire de temporiser dans l'attente des évolutions futures du comportement du partenaire. La stabilité et la survie de l'alliance seraient dans ce cas une option d'attente entre l'expansion ou le retrait de la relation commune. Cette approche a été validée par l'étude de Kogut (1991), menée sur un échantillon de 92 joint ventures américaines issues de différents secteurs industriels. Selon l'auteur, l'exercice de l'option répondrait à la stratégie d'un des parents ou aux incertitudes technologiques et du marché. Dans les industries concentrées, l'alliance serait une étape intermédiaire avant l'acquisition totale, alors qu'elle serait un moyen de restructuration et de stabilisation du degré de compétitivité dans les industries matures. La croissance dans le secteur et la situation de l'alliance aux extrémités d'une chaîne de valeur pour un des partenaires pourraient accélérer l'exercice de l'option.

Une seconde étude avait confirmé la pertinence de l'approche des options réelles (Kumar, 2005). Celle-ci était basée sur l'examen d'un échantillon de 46 acquisitions et 39 reprises des parts de capital dans une joint venture. L'échantillon était issu de la base de données du *Wall Street Journal*, entre 1989 et 1998. Elle avait pour objectif d'analyser la création de valeur par l'examen des retours boursiers suite à l'annonce des opérations de restructurations. Les résultats avaient montré que la valeur créée dépendait des motifs de cession ou de reprise : le recentrage aboutissait à une création de valeur positive alors que les objectifs d'expansion ne donnaient lieu à aucune création additionnelle de valeur boursière. Selon l'auteur, la fin de la joint venture répondrait à un besoin de flexibilité stratégique pour l'un des partenaires.

c. La **théorie de l'agence** a été aussi un cadre d'application pour analyser les issues des alliances stratégiques. Reuer et Miller (1997) ont pu identifier une relation positive entre la valeur accordée à la joint venture par un parent et sa reprise des parts de son partenaire. L'analyse était fondée sur la méthodologie des événements historiques avec une application à un échantillon de 88 joints ventures internationales, établies entre 1988 et 1994. Les auteurs ont pu faire ressortir des relations entre les motifs et les formes d'instabilité mais n'ont pu identifier aucun lien significatif entre la sortie d'un parent et l'échec de la relation.

d. Issue de la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer, Nowak, 1976), **l'approche par le pouvoir de négociation des partenaires**, a souvent été appliquée à l'analyse de la formation, du management et des issues des alliances. La relation coopérative dans cette perspective est considérée comme un lien inter-organisationnel visant à manager les interdépendances compétitives et symbiotiques entre les partenaires. Lecraw (1984) avait appliqué cette approche pour évaluer le lien entre le pouvoir de négociation, le contrôle de management d'une part, et le pouvoir de négociation, la part de capital et le succès des relations étudiées d'autre part. L'étude a été menée sur 153 implantations de firmes multinationales occidentales en Asie (Thaïlande, Philippines, Malaisie, Indonésie et Singapour). Les résultats ont démontré que le pouvoir de négociation avait un lien significatif avec le contrôle opérationnel, qui a son tour déterminait le succès des implantations.

Les formalisations théoriques les plus abouties de cette approche, sont issues de l'analyse de Yan et Gray (1994) menée à travers une étude comparée de quatre cas de joint ventures sino-américaines. Le pouvoir de négociation a été défini par deux variables de contexte et sept variables liées aux ressources des parents. L'instabilité serait provoquée par un changement dans l'équilibre initial des pouvoirs de négociation des parents. Ce glissement de la balance peut être provoqué selon les auteurs, par le différentiel des vitesses d'apprentissage organisationnel, la croissance inattendue de la joint venture, l'atteinte des objectifs par un des parents, le changement dans l'importance stratégique accordée à la relation, les changements dans l'environnement institutionnel et la disparition des contraintes légales ou enfin certains effets rétroactifs de la performance de la relation.

e. Une autre approche de l'examen des issues des alliances, a tenté de faire le lien entre la structure de l'industrie et la stratégie des partenaires. Dans cette **perspective Structure-Stratégie**, l'alliance est une double réponse à des contraintes d'environnement externe, et des besoins en ressources ou des options stratégiques des partenaires. L'instabilité de la relation pourrait donc être interprétée comme un changement important dans un des deux facteurs. Kogut (1989) avait examiné les effets des facteurs liés aux partenaires et ceux liés à la structure compétitive du secteur en appliquant cette démarche à un échantillon de 92 joint ventures industrielles aux USA. L'auteur a ainsi pu identifier la rivalité entre les partenaires, la non réciprocité et le manque d'engagement effectif comme déterminants du premier groupe ; la croissance et la concentration compétitive comme facteurs explicatifs du second groupe. La combinaison des deux groupes donnait lieu à des processus de consolidation des actifs et de renforcement des positions stratégiques des partenaires et aboutissait à l'instabilité des alliances stratégiques. Enfin, l'auteur a identifié certains facteurs stabilisateurs dans les relations entre parents : les expériences antérieures, la confiance et les transferts technologiques réciproques peuvent favoriser une relation stable.

Pour sa part, Luo (1999) avait étudié la relation entre la structure industrielle et la performance des alliances stratégiques internationales en examinant un groupe de 106 alliances établies en Chine entre 1988 et 1991 et issues de 39 secteurs manufacturiers. Les principales conclusions de l'auteur avaient permis de différencier les effets de certains déterminants industriels (concentration, intensité capitalistique et croissance du secteur) sur la performance de la relation mesurée par des indicateurs financiers et de croissance des ventes.

f. D'autres auteurs se sont penchés sur les effets des différences de cultures nationales et organisationnelles sur les issues des alliances. Cette **approche des distances culturelles** a donné lieu à une abondante littérature, avec souvent des résultats contrastés. Même si la plupart des études on abouti à un effet négatif des distances de cultures sur la survie de la relation (Barkema, Vermeulen, 1997 ; Sim, Yunus, 2000 ; Hennart, Zeng, 2002), certaines recherches ont pu identifier des éléments positifs de ces différences, permettant entre autres l'adaptation et la stabilité de la relation (Park, Ungson, 1997 ; Pothukuchi et al, 2002). De même, certains auteurs ont conclu à des effets de rétroaction entre longévité de l'alliance et modération de certains effets négatifs de la distance culturelle, notamment nationale (Meschi, 1997). En se basant sur les indices de distance culturelle développés par Hofstede (1980, 1983 et 1985), et adaptés aux alliances stratégiques par Kogut et Singh (1988), certains auteurs ont identifié des effets déstabilisants de la confrontation de cultures nationales distinctes (Hennart, Zeng, 2002).

Même si cette approche a été partiellement validée par les études empiriques, elle a suscité de nombreuses critiques, relevant à la fois de ses bases théoriques et de ses constructions

méthodologiques. Ainsi, Shenkar (2001) avait identifié des insuffisances, voire des contradictions théoriques du construit de distance culturelle, illustrées par des « *illusions* » de symétrie (perception identique des deux partenaires de la distance vis-à-vis de l'autre), de stabilité (non évolution de la distance), de linéarité, de causalité, etc ; et des propriétés méthodologiques ambiguës : homogénéité spatiale de la culture nationale (Nord de la France - Belgique plus distant que Nord et Sud de la France, supposés avoir une même culture) et organisationnelle (toutes les organisations appartenant à un même pays sont supposées avoir les mêmes caractéristiques culturelles).

g. Certains auteurs ont tenté d'adapter les apports de la théorie de l'agence pour développer un **modèle de l'asymétrie de l'information** appliqué aux alliances stratégiques. En effet, une vive discussion théorique entre Hennart et Reddy (1997, 2000) d'une part, et Reuer et Koza (2000 a, b) d'autre part, a concerné l'explication de la stabilité des alliances stratégiques. Les premiers auteurs soutenaient l'argument selon lequel l'alliance est un moyen de « digérer » les actifs encastres exploitables et séparer ceux désirés par un partenaire, des actifs avec moins de valeur stratégique. En revanche, les seconds considéraient l'alliance comme un moyen d'évaluation des actifs et de la performance du partenaire-cible et de contourner ainsi une asymétrie d'information entre le futur acquéreur et sa cible potentielle.

h. Une approche récente tente d'appliquer les théories des liens sociaux (Granovetter, 1985) aux alliances stratégiques. Cette **approche par les réseaux** considère que l'alliance est encastree dans un ensemble d'actions sociales et de relations multiples des partenaires. L'issue de la relation devrait donc être analysée en conséquence et comme réponse à une gestion de la performance réticulaire globale (Goerzen, Beamish, 2005). L'instabilité d'une alliance serait dans ce sens, un moyen pour une firme « pilote » du réseau de gérer ce dernier de manière optimale. En effet, le réseau d'alliances peut être un mode d'organisation efficace dans la mesure où il permet l'acquisition ou l'accès à des ressources externes et qu'il augmente la possibilité de combinaison et de recombinaison des ressources existantes (Hakansson, 1987). Le réseau d'alliance apparaît ainsi comme un véritable troisième mode d'organisation au-delà du marché et de la firme (Jarillo, 1998). Il permet de développer de nouvelles ressources liées au management relationnel (Gulati, 1999). L'approche réseau a trouvé de nombreuses applications, tant pour analyser les interdépendances dans les alliances asymétriques (Chen, Chen, 2002) que pour examiner les effets d'appartenance des partenaires à des réseaux sur la survie de leur relation commune (Meschi, 2006 ; M'Chirgui, 2007).

i. Plusieurs autres approches théoriques ont été développées pour analyser les issues des alliances stratégiques. **L'approche évolutionniste** tente à cet effet d'étudier la relation entre la perpétuation des routines organisationnelles, l'encastrement des alliances dans les stratégies des parents et la stabilité des relations coopératives (Koza, Lewin, 1998 ; Zollo, Reuer, Singh 2002). Pour sa part, **l'approche institutionnelle** analyse les alliances comme des canaux de légitimation ou de sauvegarde de la réputation d'un partenaire. L'instabilité serait dans ce sens interprétée comme un changement des besoins d'un partenaire suite à des évolutions de son contexte institutionnel (Saxton, 1997 ; Yiu, Makino, 2002 ; Lu, Xu, 2006). Enfin, **L'approche par le conflit**, explique l'instabilité par la confrontation de cultures organisationnelles distinctes ou la formalisation excessive de la relation. (Habib, 1987 ; Mohr, Puck, 2007)

Le tableau suivant présente une synthèse de ces principales approches théoriques des alliances stratégiques et de leur instabilité. Sont présentées aussi les principales études associées à chaque approche ainsi que les limites identifiées.

Tableau 1. : Principales approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégique

Approche théorique	Alliance Stratégique	Instabilité	Principaux auteurs	Limites
Théorie des coûts de transaction	Arrangement inter organisationnel Forme hybride	Naturelle, inhérente Opportunisme des partenaires Retour au marché par externalisation (cession, sortie) ou à la hiérarchie par internalisation (reprise, acquisition)	Kogut, 1888, Hennart, 1988, Buckley, Casson 1988, Park, Russo, 1996	Non explication de la stabilité des alliances.
Théorie de la dépendance des ressources	Equilibre balance des pouvoirs de négociation Dépendance mutuelle	Obsolescence de la balance des pouvoir de négociation. Fin de la dépendance. Réciprocité	Pffefer, Salanick, 1978; Geringer, Hebert, 1989 ; Blodgett, 1992 ; Yan, Gray, 1994, 2001, Park, Ungson 1997	Contexte externe de l'alliance non pris en compte
<i>Resource Based View</i>	Accès aux ressources du partenaire, complémentarité	Atteinte des objectifs et fin de la relation	Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, Das, Teng, 2000 a	Environnement et structure de l'industrie non intégrés
Théorie des options réelles	Options stratégiques d'attente	Exercice de l'option et adaptation à l'environnement et à la stratégie de la firme	Kogut, 1991, Reuer, Tong, 2005, Kumar 2005	Autres motifs des alliances que les options d'attente
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Transfert de compétences et savoir faire.	Fin de l'apprentissage organisationnel d'un parent. Transfert réussi	Hamel, 1991 ; Doz, 1996, Inkpen, Beamish, 1997, Inkpen, 2000	Apprentissage comme motivation principale
Théorie de l'agence	Arrangement inter-entreprises pour minimiser les coûts de coordination	Conflits entre intérêts des managers de l'alliance et ceux des parents	Geringer, Hebert, 1989 ; Shenkar, Zeira, 1992, Reuer, Miller, 1997	Difficulté d'opérationnalisation, autres motifs d'instabilité
Approche par les réseaux	Position nodale stratégique ou informationnelle	Intégration ou sortie du réseau de la firme pilote pour des objectifs de performance-stratégie globales	Gulati, 1999 ; Chen, Chen, 2002, Goerzen, Beamish, 2005	Alliance dyadique de firmes non appartenant à un réseau

Approche théorique	Alliance Stratégique	Instabilité	Principaux auteurs	Limites
Théorie du comportement stratégique	Structure de coopération entre concurrents. Verrous stratégiques	Révélation des intentions stratégiques des partenaires et augmentation du pouvoir marché	Porter, 1987; Kogut, 1989; Reuer, 2002	Autres motifs des alliances (accès aux ressources, innovation) et caractère collusif de certaines alliances
Théorie des jeux	Jeux coopératifs ou quasi coopératif. Négociation continue entre partenaires	Rupture du jeu par un partenaire. Gain de sortie supérieur au maintien	Parkhe 1993, Gulati et al 1994, Gulati 1998	Evaluation des coûts de sortie et non intégration des déterminants de l'environnement externe
Modèle structure/ Stratégie	Réponse à la structure compétitive et l'environnement sectoriel	Adaptation aux changements structurels. Gain de compétitivité d'un partenaire au détriment de l'autre	Harrigan, 1988, Kogut, 1989	Ressources internes, pouvoir de négociation non intégrés
Approche du conflit et formalisation	Structure de coordination des activités communes	Résultat de la formalisation excessive et des conflits entre les partenaires	Habib, 1987, Shenkar, Zeira 1992, Mohr, Spekman, 1994, Mohr, Puck, 2007	Conflit avec des effets positifs (apprentissage) et alliances non contractuelles
Modèle évolutionniste	Structure coopérative dynamique/ évolutive	Cheminement dans le cycle de vie de la relation.	Ring, Van de Ven 1992, 1994, Zajac, Olsen, 1993; Koza Lewin 1998	Alliances stables n'obéissant pas à un cycle de vie déterminé
Modèle de l'asymétrie d'information	Moyen pré-acquisition d'évaluation des actifs et performance d'un partenaire	Accès à l'information et fin de l'évaluation d'un partenaire. Préparation à la reprise ou abandon de l'acquisition- fusion	Hennart, Reddy, 1997, 2000, Reuer, Koza, 2000	Discussion théorique sur l'objectif des alliances autres que l'accès à l'information
Modèle des différences culturelles	Structure hybride avec confrontation des cultures nationales et organisationnelles	Conflits interculturels exacerbés et inadéquation/ impossibilité de création d'une culture organisationnelle propre de la relation commune.	Barkema, Vermeulen, 1997; Meschi, 1997, Fey, Beamish, 2001; Hennart, Zeng, 2002, Shenkar, 2001	Effet ambigu des différences culturelles et instabilité des alliances domestiques
Approche institutionnelle	Légitimité, moyen de maintien de la réputation	Adaptation et réponse aux changements des institutions	Saxton, 1997, Yiu, Makino 2002, Lu, Xu, 2006	Relations avec pratiques institutionnelles perpétuées

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des recherches bibliographiques.

4. 3. La combinaison des approches pour l'analyse des issues des alliances stratégiques

Même si certains auteurs ont opté pour une approche théorique dominante dans leur analyse des issues des alliances stratégiques, on doit noter que la plupart des publications combinent plusieurs approches ou comparent les apports de différents cadres théoriques. En l'absence d'une théorie globale sur les alliances, il semble que cette démarche soit justifiée tant sur le plan analytique qu'empirique (Noel, Zhang, 1993). Cette nécessité de combiner plusieurs approches a été signalée par la plupart des recherches critiques sur l'instabilité des alliances (Yan, Zeng, 1999 ; Park, Ungson, 2001 ; Das, Teng, 2003).

Aussi bien dans sa conception positive (signe de flexibilité, adaptation, Doz (1996), situation normale, la stabilité étant l'exception, Poole, Van de Ven (1989)) que négative (signe d'échec et résultant des conflits entre partenaires Mohr, Puck, (2007)), l'instabilité des alliances obéirait à une multitude de facteurs liés à sa formation, à son management et aux stratégies de sortie de la relation. Il semble ainsi pertinent que son analyse s'inscrive dans un cadre dynamique et global (Ring, Van de Ven, 1994, Parkhe 1993).

Les combinaisons des approches théoriques sont très variées. Certains auteurs ont ainsi fait appel à la fois aux apports de la théorie des coûts de transaction et ceux de l'analyse stratégique pour analyser le contrôle (Geringer, Hebert, 1989) ou la stabilité des alliances stratégiques (Kogut, 1989). D'autres ont combiné l'approche par les ressources et la théorie du pouvoir de négociation afin de mesurer les effets de l'asymétrie des structures de gouvernances des joint ventures internationales sur leur performance (Lee et al, 2003). L'analyse stratégique a été combinée à l'approche par les ressources pour identifier les liens entre les conditions initiales, le processus de l'alliance et ses issues (Das, Teng, 2003).

Plusieurs auteurs se sont intéressés aussi au glissement du pouvoir de négociation par l'apprentissage organisationnel ou institutionnel des partenaires (Shenkar, Yan, 2002, Inkpen, Beamish, 1997). En effet, le cas des alliances internationales entre firmes multinationales et entreprises locales issues des pays en voie de développement, illustre cette combinaison d'approches. Si le partenaire local n'apporte que ses connaissances du marché et des institutions locales, l'instabilité de l'alliance peut résulter d'un glissement de la balance des pouvoirs suite à un apprentissage réussi du partenaire étranger. La durée de vie de l'alliance dépendrait dans ce cas, entre autres, de la vitesse d'apprentissage, de la capacité d'absorption et de la volonté du partenaire étranger de transférer, de diffuser et d'exploiter les connaissances détenues jusque là par son partenaire. Selon Inkpen et Beamish (1997), il existerait une asymétrie des effets déstabilisants de l'apprentissage des deux parents, celui du parent local étant moins décisif sur l'issue de la relation commune. Quant à l'étude de Shenkar et Yan (2002), elle ajoute aux deux perspectives de l'apprentissage et du pouvoir de négociation, celle de la sélection du partenaire pour expliquer la dynamique des échecs.

Dans une analyse des modes de gouvernance des alliances stratégiques et des relations entre confiance et contrôle et leurs effets sur la performance des relations coopératives, Yan et Gray (2001) ont combiné les approches de dépendances et de pouvoir de négociation aux théories d'agence et de coûts de transaction. Les auteurs ont pu ainsi présenter un modèle théorique intégré et basé sur neuf propositions de recherche, relatives aux effets modérateurs pouvant exister entre gouvernance et issues des alliances. Parce que les alliances stratégiques constituent une rencontre entre les stratégies de plusieurs partenaires, il semblerait que les théories de dépendances soient au cœur des cadres intégrés. Ainsi, Singh et Mitchell (1996) ont combiné théorie de la dépendance et approches évolutionnistes pour examiner la survie et

les issues de 693 accords de coopération dans le secteur des fournitures de *software* hospitalier aux USA entre 1961 et 1991.

Dans leur étude visant à analyser les relations entre les comportements d'apprentissage des partenaires et les issues des alliances stratégiques, Larsson et al, (1998) ont combiné des approches de l'apprentissage organisationnel, de la théorie des jeux, des synthèses des travaux empiriques sur les alliances et de la théorie de l'action collective. Les résultats des auteurs leurs ont permis de distinguer entre apprentissage collectif et individuel et de déterminer les freins et les moyens de promouvoir chacun de ces deux types.

Si la plupart des études ont utilisé des combinaisons d'approches théoriques, certains auteurs ont aussi tenté de comparer la pertinence des approches entre elles pour expliquer les issues des alliances stratégiques. Ainsi, Combs et Ketchen (1999) ont comparé le pouvoir explicatif de la formation et de la performance de 94 franchises dans le secteur de la restauration, par l'approche des ressources et par les théories issues de l'économie organisationnelle (théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence). Les résultats des auteurs ont montré une hiérarchie des explications théoriques. La formation des alliances s'expliquerait d'abord par le besoin en ressources, et ensuite par des objectifs de minimisation des coûts de coordination.

De même, Jung et Beamish (2005) avaient tenté de comparer les explications de la théorie des coûts de transaction et de la *Resource Based View* en termes de relation entre l'asymétrie de taille des parents, la survie et performance des joint ventures internationales. Les auteurs ont exploité des données issues de trois recueils successifs (1996, 1998 et 2000) concernant 145 joint ventures internationales avec un parent japonais²⁰.

Dans une méta-analyse extensive, Nippa et al, (2007) ont mené une étude des articles parus entre 1991 et 2005 dans 7 revues « *Top Ranked* ». L'objectif des auteurs était d'identifier les facteurs de succès des joint ventures internationales selon les études empiriques examinées. L'analyse des auteurs avait abouti à la proposition d'un modèle conceptuel intégrateur, basé sur la combinaison de plusieurs approches théoriques : la *Resource Based View*, les approches de l'économie organisationnelle, la perspective institutionnelle et la théorie de la contingence. Selon les auteurs, les issues des alliances devraient être analysées en termes de spécificités institutionnelles, de stratégies des parents et de l'alliance, de ressources et de processus d'évolution. L'analyse devrait être à la fois centrée sur l'alliance, les parents et leurs relations respectives à l'alliance.

Au-delà de la nécessité d'une combinaison des approches théoriques afin d'analyser les issues des alliances, il apparaît que de telles analyses doivent intégrer plusieurs perspectives. Dans son examen des problèmes de management dans les coopérations internationales, Holtbrügge (2004) avait suggéré de considérer à la fois les conditions de situation, les structures de management et les critères de performance. Cette approche est aussi recommandée par l'analyse critique de Blanchot (2006). L'appréciation de l'issue des alliances stratégiques selon cet auteur, ne saurait se faire en ignorant les interactions pouvant exister entre les facteurs de contexte, les stratégies des parents et le management de la structure commune. De telles analyses ont notamment été appliquées dans certaines études de cas (Prévot et Meschi, 2006), aboutissant le plus souvent à une compréhension plus fine du processus d'évolution de l'alliance stratégique.

²⁰ Cette étude de Jung et Beamish (2005) concernant les effets de l'asymétrie de taille sur les issues des alliances stratégiques est au cœur de notre problématique. Nous en présenterons les hypothèses, la méthodologie et les principaux résultats au chapitre suivant.

Conclusion du Chapitre 1.

L'objet de ce premier chapitre était de passer en revue les principales considérations théoriques autour des alliances stratégiques. Nous avons tenté dans un premier temps de présenter les principales définitions, les motivations et les typologies de ces formes coopératives de plus en plus nombreuses. Dans un second temps, nous avons abordé les principales controverses théoriques soulevées par les études ayant traité de la formation, de la gouvernance et des issues des alliances stratégiques. Si un certain consensus semble s'être établi autour des différentes motivations de la coopération, de nombreux débats théoriques persistent quant à leur management d'une part et par rapport à leur survie, stabilité et performance d'autre part. Nous avons retenu une définition stricte de l'alliance stratégique. Celle-ci concerne les relations contractuelles capitalistiques entre des partenaires indépendants qui combinent ou additionnent certaines de leurs ressources afin de tirer des avantages financiers, stratégiques et organisationnels de leur relation commune. Cette définition permet d'intégrer les joint ventures domestiques ou internationales et les prises de participation significatives, majoritaires ou minoritaires mais qui n'altèrent pas l'indépendance stratégique des partenaires.

Nous avons aussi considéré les différentes conceptions de l'instabilité. Tantôt assimilée à un échec suite à la disparition de l'alliance, tantôt appréciée comme un succès par l'atteinte des objectifs d'un partenaire, les controverses théoriques autour de l'instabilité des alliances stratégiques donnent lieu à des analyses éparses et des résultats empiriques très contrastés. Loin de ces deux extrêmes d'analyse (Jolly, 2001), notre conception de l'instabilité nous permet de la déconnecter des notions de succès et d'échec. Ainsi, nous avons emprunté la définition de Yan et Zeng (1999, p. 405) qui considèrent qu'une alliance instable se réfère à une situation de changement significatif dans la répartition de capital non programmé dans l'optique d'au moins un des partenaires. Cette conception a été utilisée dans plusieurs études théoriques (Das, Teng, 2003) ou empiriques (Inkpen, Beamish, 1997).

Les controverses autour des définitions et de la mesure de l'instabilité sont d'autant plus importantes qu'elles se rapportent à des cadres théoriques différents. Nous avons passé en revue les principales approches théoriques ayant traité des issues des alliances ainsi que celles ayant combiné plusieurs approches ou proposer des cadres intégrateurs d'analyse. La multidimensionnalité de l'instabilité (Geringer, Hebert, 1991) ainsi que les différences de perspectives dans l'appréciation des issues des alliances (Mohr, 2006) imposent un cadre d'analyse dynamique et global (Parkhe, 1993 a). Si les conceptions théoriques sont controversées, les études empiriques de l'instabilité des alliances stratégiques ont souvent abouti à des résultats différents, ne permettant pas une mesure stricte du phénomène. La question de l'instabilité des alliances semble ainsi complexe. Celle des relations asymétriques l'est encore plus (Chrystosome et al, 2005) : Est-ce que ces relations sont un cas particulier des alliances stratégiques entre partenaires de taille proches ou obéissent-elles à des logiques spécifiques ? Doit-on s'interroger sur les déterminants de l'instabilité ou analyser le processus dans sa globalité ? Que nous apprend la littérature sur les alliances stratégiques asymétriques ? Sont-elles plus ou moins stables que les autres ?

Dans le chapitre suivant, nous passerons en revue les principales études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques, les différentes comparaisons abordées par les chercheurs, ainsi que le rôle ambigu de l'asymétrie de taille des partenaires sur les issues de ces relations. Cela nous conduira à présenter nos questions de recherche, les hypothèses qui leurs sont associées, ainsi que le modèle théorique que nous proposons afin de les vérifier.

Chapitre 2. :

Le problème posé : Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Introduction

Les recherches sur l'instabilité des alliances stratégiques deviennent l'un des axes principaux des travaux académiques en management international (Parkhe, 1993). Le débat sur la conception et la mesure de l'instabilité ne semble aboutir à aucun consensus, même si certaines tentatives de synthèses commencent à émerger dans la littérature consacrée à cette question (Park, Ungson, 2001, Das, Teng, 2000 b). Selon certains auteurs, il est tout aussi problématique d'avancer l'idée que toutes les ruptures d'alliances stratégiques sont dues à leur instabilité que d'avancer celle que toutes les alliances non terminées sont stables: « *ces relations ne changent pas de stables à instables la nuit qui a précédé leur instabilité* » (Yan, Zeng, 1999, p. 404). Cette conception réductrice ignore à la fois le caractère dynamique et multidimensionnel de l'instabilité des alliances stratégiques et s'oriente plutôt vers des mesures stériles de taux de sortie, souvent sur la base d'échantillons de données se rapportant à des contextes et à des relations de nature différentes.

L'instabilité des alliances stratégiques obéit à de nombreux référentiels théoriques. Les différentes explications de l'instabilité suggèrent des applications empiriques aux méthodologies parfois très éloignées et aux résultats équivoques. Dans une méta-analyse élargie, Nippa et al (2007) avaient relevé que sur les 41 articles qu'ils avaient examiné pour leur étude, il n'y en avait pas deux présentant les mêmes mesures et échelles d'appréciation du succès des joint ventures internationales : 41 articles, 41 mesures plus ou moins proches. Les auteurs ont signalé d'autres insuffisances d'ordres méthodologiques et conceptuels dans les études des issues des alliances stratégiques. Entre autres, la diversité des sources de données (1/3 des études avec des données secondaires, 1/2 avec des données primaires et 1/8 avec des mix de données primaires et secondaires) et l'utilisation de cadres théoriques *a posteriori*, uniquement pour justifier le choix des variables indépendantes, conduisent à des implications managériales ambiguës, ignorant les effets réfléchis, la dynamique et les différences entre les effets de court et de long termes.

Parkhe (1993 a, p. 229) avait déjà signalé la rareté des études dynamiques de la coopération et la surreprésentation des analyses quantitatives présentant un potentiel limité de développement théorique. En effet, « *même si nous connaissons les inputs, la structure et les outputs et que cette connaissance constitue la base de l'analyse dynamique, elle ne renseigne que peu sur comment évolue la relation inter-organisationnelle... Dans une perspective de développement du processus, les relations coopératives sont des mécanismes socialement dérivées de l'action collective, continuellement structurées par les actions, les interprétations symboliques et les perceptions des parties engagées.* » (Ring, Van de Ven, 1994, p. 91). Cette approche dynamique des interprétations et des perceptions se retrouve renforcée dans le cas de l'étude des issues des alliances stratégiques par les analyses multi-perspectives de la performance, du succès ou de l'échec des relations (Mohr, 2006 ; Kidd, 2000). De même, Nippa et al (2007) avaient relevé le manque d'études des processus d'apprentissage organisationnel, de la construction de la confiance, des échanges informationnels et de la communication et de leurs effets sur la performance. Les insuffisances de la recherche théorique sur les issues des alliances stratégiques sont aussi marquées par un manque de recherche sur les relations entre les parents ou celles entre l'entité commune et son environnement externe d'une part, et par la rareté des analyses intégrant les interdépendances entre les facteurs (distance culturelle, gouvernance, contrôle, institutions, etc) d'autre part. Sur le plan des applications empiriques, il existe un besoin d'analyse comparative utilisant les mêmes mesures dans des contextes différents afin de renforcer la validité des tests des effets de certains facteurs. Enfin, d'autres auteurs avaient signalé que certaines relations positives

qui ont pu être identifiées entre la performance et la longévité des alliances sont peut être dues à des biais d'exclusion des relations terminées dans la plupart des études consacrées à cette problématique (Isobe et al, 2000 ; Pan, Chi, 1999).

Dans leur étude sur les effets de l'apprentissage organisationnel des parents sur l'instabilité des alliances stratégiques, Inkpen et Beamish (1997) avaient suggéré trois questions fondamentales dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques : d'abord, l'examen du lien entre instabilité et risque de fin de la relation (est-ce que les alliances instables ont plus de risques de se terminer ?) ; ensuite, la relation entre instabilité et performance (est-ce que les alliances instables sont moins performantes ?) ; et enfin, le rôle potentiellement modérateur de la performance sur le lien instabilité- survie (la performance peut-elle modérer la relation instabilité-survie ?) (Gudmundsson et Rhoades 2001). Loin de clarifier la problématique des issues des alliances stratégiques, ces questions soulèvent la complexité des liens pouvant exister entre les différentes mesures des issues et de leurs déterminants.

Certains auteurs sont beaucoup plus critiques vis-à-vis des analyses *statiques* de l'instabilité des alliances stratégiques. Ainsi, pour Yan et Zeng (1999, p. 404), « *l'utilisation des issues des joint ventures internationales pour conceptualiser ou opérationnaliser l'instabilité n'a de valeur que si l'accent est mis sur la contribution des différents facteurs explicatifs plutôt que sur la mesure d'un taux d'échec* ». Et en termes de taux d'échec, les résultats sont très différents d'un auteur à l'autre, au-delà des diverses conceptions et des mesures de l'instabilité. Le choix de ces mesures est plus dicté selon Yan et Zeng (1999, p. 403) par « *la disponibilité des données que par une rigueur théorique sous jacente. Même si la plupart des chercheurs approuvent que l'instabilité n'est pas synonyme d'échec, ils insistent souvent pour mesurer le succès par la longévité et l'échec par la fin de la joint venture* ». Les différences dans la perception du succès, de l'échec ou de l'instabilité des alliances stratégiques sont accentuées par les différences de profils organisationnels et d'intentions stratégiques des partenaires. Dans ce sens, la question des issues des alliances entre partenaires différents (en termes de taille, mais pas seulement) semble encore plus complexe (Chrysostome et al, 2005). L'évolution des rapports de force et des pouvoirs de négociation des partenaires peut être accélérée ou ralentie par les différences de taille et d'objectifs stratégiques. Cette asymétrie entre les partenaires semble avoir un rôle ambigu en termes d'instabilité et de performance de la relation, d'autant que les petites et les grandes entreprises présentent certaines spécificités en termes de motivations, de management et de perceptions du contrôle et du succès des relations collaboratives (Lu, Beamish, 2006 ; Puthod, 1996).

L'objet de ce chapitre est de présenter, dans une première section, les résultats obtenus en termes de déterminants et de modalités de l'instabilité, par les principales études empiriques ainsi qu'une revue de la littérature sur le rôle de l'asymétrie entre les partenaires. Nous discuterons successivement des spécificités des entreprises locales engagées dans des alliances avec de grandes entreprises et des effets observés de cette asymétrie sur les issues de la relation. La seconde section quant à elle, sera consacrée d'abord à la présentation de nos questions de recherche, ensuite à la construction d'un modèle d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques basé à la fois sur la dynamique de la relation et sur la multiplicité des perspectives, et enfin à la description du cheminement analytique permettant d'associer des hypothèses de recherche aux questions présentées. Ainsi, nous examinerons le problème « *posé* » de l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques tel qu'abordé jusque là dans la littérature, pour le « *reposer* » par la suite en termes de liens entre les motifs et les formes d'instabilité et leurs différents déterminants. Cela nous permettra à ce stade, une première construction de la notion d'*instabilité dynamique et différenciée*.

1. Déterminants et modalités de l'instabilité des alliances stratégiques

Si la définition de l'instabilité par un changement prématuré et non programmé dans la répartition du capital entre les partenaires est la plus acceptée dans la littérature, elle n'est pas sans soulever certaines critiques. Dans son analyse des facteurs d'instabilité des alliances stratégiques, Blodgett (1992) avait utilisé « *la renégociation du contrat de coopération* » comme proxy de l'instabilité en indiquant qu'un « *changement dans la répartition du capital peut signifier qu'une décision incorrecte a pu être faite à l'entrée de la joint venture ou signifier une adaptation stratégique aux changements dans les conditions de l'environnement de la relation.* » (p. 475).

Dans une étude longitudinale de l'impact du risque pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005, Meschi et Riccio (2006, p. 91) avaient identifié trois groupes de variables de l'instabilité de ce type de relation. Le premier groupe, relatif aux variables spécifiques au pays fait référence à la distance culturelle, le risque pays et les indicateurs de corruption. Le second groupe de variables spécifiques aux partenaires met en avant l'expérience collaborative, la taille et le degré d'internationalisation des firmes. Enfin, le dernier groupe de variables est lié aux spécificités sectorielles. Il regroupe les indicateurs de croissance de la demande, de concentration, d'intensité concurrentielle et de barrières à l'entrée. Ainsi, les déterminants de l'instabilité peuvent être internes à la relation, spécifiques à ses parents, ou externes et liés à son environnement.

Nous allons examiner dans un premier temps, les résultats des principales études empiriques traitant de l'instabilité des alliances stratégiques. Nous mettrons particulièrement l'accent sur les différences dans les taux obtenus, liées à notre sens, aux diverses conceptualisations de l'instabilité. Nous présenterons aussi ces études en termes de modalités de sortie de relations. Dans un second temps, nous traiterons des études comparatives de l'instabilité des alliances entre les coopérations domestiques et internationales, les alliances dans les pays développés et celles implantées dans des pays en développement, les alliances entre partenaires de tailles proches et les relations asymétriques et enfin des alliances dyadiques et celles impliquant plusieurs parents. Enfin, nous aborderons dans un dernier point, la délicate question des effets, supposés ou observés, de l'asymétrie de taille entre les partenaires sur les issues des alliances.

1.1. Etudes empiriques et problèmes de mesure de l'instabilité des alliances stratégiques

Les résultats obtenus par les études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques, indiquent des taux qui varient de 13% (Makino, 1995) à plus de 60 % (Hennart et al, 1999). Cette forte amplitude est expliquée à la fois par les différences conceptuelles dans la définition de l'instabilité, celles dans les méthodologies adoptées mais aussi par rapport à la nature, la localisation et les spécificités des relations coopératives étudiées.

Dans son étude « historique »²¹ sur la survie et l'instabilité des implantations des firmes multinationales américaines à l'étranger, Franko (1971) avait examiné un large échantillon constitué de 1100 joint ventures internationales formées entre 1961 et 1967. En définissant l'instabilité par les différentes modalités de sortie d'un ou des deux partenaires (dissolution, cession ou reprise) ainsi que par les changements majeurs dans la répartition du capital de la joint venture entre ses parents, il avait obtenu un taux d'instabilité globale de 28,5 %. Selon l'auteur. Les caractéristiques des partenaires peuvent avoir des effets différenciés sur chaque

²¹ Nous empruntons cet adjectif à l'étude de Meschi (2006) qui qualifie ainsi les études menées dans les années 1970 sur la survie et l'instabilité des alliances et des *joint ventures* internationales.

type d'instabilité. Un taux d'instabilité proche a été obtenu par Killing (1983) dans son examen approfondi de 35 joint ventures. L'auteur avait aussi indiqué qu'il existait un effet déstabilisant d'un partage égalitaire du capital et de la non domination d'un parent de la relation commune.

Dans une étude sur un échantillon de 1025 joint ventures internationales ayant donné lieu à la signature de 1331 contrats, Blodgett (1992) avait dissocié l'instabilité, mesurée par un *proxy* de renégociation du contrat et de changement de répartition du capital, de la performance de la relation. En outre, l'auteur avait suggéré certaines associations entre les issues et la situation initiale du partage du capital. Ainsi, un partenaire avec une part minoritaire aurait plus de probabilité de sortir de la relation en cédant sa part à son partenaire, et à l'inverse, à reprendre la part de son partenaire si le partage initial lui procurait une participation majoritaire.

Franko (1989) avait suggéré quant à lui, un passage à une part dominante par la reprise de la firme multinationale des parts de son partenaire local, quelque soit le partage initial du capital. Dans son étude du comportement de 187 FMN américaines entre 1965 et 1975 et leurs implantations dans les pays en voie de développement, il avait indiqué que les changements majeurs dans la répartition du capital étaient aussi déterminés par les évolutions des restrictions légales des pays d'accueil ainsi que la divergence dans les stratégies de la firme multinationale et de son partenaire local.

Dans la même optique, Beamish et Inkpen (1995) avaient examiné les liens entre la stabilité des joint ventures et le maintien/ valorisation des connaissances des partenaires locaux. Pour cela, les auteurs avaient combiné plusieurs méthodologies à travers l'examen d'un échantillon de 40 joint ventures internationales (américaines-japonaises), des études longitudinales de 5 joint ventures implantées dans les pays en voie de développement, et une étude de cas (Toppan Moore au Japon). Entre autres résultats, les auteurs avaient abouti à une plus grande fréquence de l'instabilité par reprise par rapport aux cessions. Les cas de dissolution étaient encore beaucoup plus rares.

Une série d'études intéressantes à ce propos a été menée par Kogut (1988, 1989, 1991). En effet, l'auteur s'est attelé à identifier les facteurs d'instabilité des joint ventures internationales d'abord dans une optique « stratégie-secteur » en examinant les déterminants de l'environnement externe (1989), et ensuite par une approche des options réelles en étudiant les stratégies des parents (1991). Les différentes modalités retenues pour l'instabilité ont permis à l'auteur d'obtenir des taux différents notamment pour les deux dernières études où il avait utilisé les mêmes échantillons de joint ventures.

En effet, dans la première étude basée sur l'examen de 149 joint ventures, Kogut (1988) avait obtenu un taux d'instabilité dépassant les 50 %. L'instabilité était alors définie comme une sortie par dissolution ou par la reprise des parts d'un parent par l'autre. Dans sa seconde étude basée sur un échantillon de 92 joint ventures, Kogut (1989) n'avait retenu que la dissolution comme modalité d'instabilité. Le taux obtenu était alors de 29%. Dans la troisième étude basée sur le même échantillon, le taux d'instabilité obtenu était de 40% lorsque l'auteur avait défini l'instabilité comme des reprises des parts par l'un des partenaires ou l'acquisition de la joint venture par un tiers (Kogut 1991). Ainsi, en intégrant différentes modalités d'instabilité dans ses études successives, l'auteur avait obtenu des taux d'instabilité distincts.

Cette question des différences dans la conception de l'instabilité est centrale pour expliquer les variations dans les taux obtenus. Dans une étude de 227 alliances stratégiques formées entre 1952 et 1996 dans les secteurs aéronautiques, automobiles et des télécommunications dans les trois régions de la Triade (USA, UE, Japon), Dussauge et al, (2000) avaient défini quatre modalités pour caractériser les issues des alliances : la réorganisation majeure des activités ou des responsabilités des parents dans la relation, la reprise par un des parents des activités de l'alliance ou de son partenaire, la dissolution de l'alliance, ou sa continuité sans changement majeur. Les auteurs avaient par ailleurs signalé qu'il existait une probabilité de réorganisation de l'activité de l'alliance présente durant tout le cycle de vie de la relation et que la reprise constituait un cas extrême mettant fin à la collaboration.

Certains auteurs ont aussi distingué entre les sorties par réorganisation et changement de la répartition du capital opérés entre les partenaires (cession et reprise) et les sorties par l'intervention d'un tiers. Ainsi, les cessions des parts d'un parent à un autre seraient assimilées à un échec (Porter, 1987 ; Kogut, 1989 ; Park, Ungson, 1997) de la relation alors que les cessions à un tiers représenteraient des adaptations stratégiques (Kogut, 1991) ou des réponses aux nouvelles exigences de l'environnement externe (Harrigan, 1988).

D'autres auteurs ont aussi exclu les réorganisations ou les changements dans la répartition du capital des modalités de fin de relation. Dans leur étude des effets des différences de cultures nationales et organisationnelles entre parents sur la dissolution des 186 joint ventures examinées, Park et Ungson (1997) avaient assimilé uniquement la dissolution de la joint venture à l'échec de la relation commune. Le succès de la relation était donc synonyme de la non disparition de la joint venture. Le taux d'instabilité obtenu par les auteurs en intégrant à la fois les dissolutions, les cessions à un tiers et les reprises par l'un des parents, était alors de 43 %. L'instabilité était essentiellement expliquée par les comportements opportunistes et la rivalité entre les partenaires.

Nous retrouvons cette distinction entre échec et instabilité dans une autre étude de Park et Russo (1996), basée sur l'examen de 204 joint ventures internationales et domestiques dans le secteur électronique aux USA. Les auteurs avaient alors mis en avant la notion de non programmation de la fin de la JV au départ de la relation (JV avec durée indéterminée) tout en utilisant la durée de la relation comme *proxy* de son succès. Mesurée par les modalités de dissolution et de cession à un tiers (en excluant les cessions/ reprises entre partenaires), l'instabilité des JVI s'élevait à 27,5% et était plus élevée en présence de partenaires avec une forte rivalité compétitive en dehors de la relation commune.

Dans une autre optique, certains auteurs ont pu associer des formes «principales» de sortie aux différents modes d'implantations internationales. L'étude de Hennart et al, (1998) menée sur un échantillon de 335 implantations japonaises aux USA entre 1980 et 1991, avait montré que la probabilité de sortie par cession d'une joint venture était plus élevée que celle pour les filiales autonomes, alors que les taux de dissolution étaient comparables pour les deux formes. Selon ces auteurs, la taille du parent étranger serait un élément déterminant de ces formes de sortie «internes» (reprise ou cession des parts) par rapport aux dissolutions et aux liquidations. Les firmes multinationales pourraient bénéficier selon les résultats de l'étude, d'une plus forte «tolérance» aux pertes et à la non performance de l'entité commune, que leurs partenaires locaux de moindre taille. Le taux global d'instabilité obtenu par les auteurs, et concernant les 284 joint ventures étudiées ne dépassait pas les 27%. La définition retenue de l'instabilité intégrait les cessions, les dissolutions et la sortie d'un des partenaires.

Plusieurs auteurs ont aussi tenté d'associer les différentes modalités de sortie à des motifs distincts d'instabilité. Dans leur vérification de l'hypothèse du « cheval de Troie » de Hamel, (1991) (appelée aussi le « *baiser de la mort* », Ohamé, 1989), selon laquelle les partenariats d'apprentissage visaient essentiellement « à vider de sa substance » cognitive le partenaire concurrent, Hennart et al, (1999) avaient distingué plusieurs modalités de sortie en leurs associant différents motifs. Ainsi, dans le cas d'un achèvement de l'apprentissage organisationnel d'un partenaire, celui-ci pouvait soit reprendre les parts de son partenaire local, soit sortir de la relation en cédant ses parts à son partenaire et en créant une filiale autonome, soit enfin prendre le contrôle de son partenaire ou de la relation en revalorisant ses propres contributions à la relation commune. La définition retenue de l'instabilité prenait en compte à la fois les sorties d'un des partenaires et les changements majeurs et significatifs dans la répartition du capital de l'alliance entre les parents.

Au-delà du taux d'instabilité obtenu (63%) dans leur étude de 57 joint ventures formées entre des parents japonais et américains et implantées aux USA, ces auteurs avaient ainsi dressé une liste des motifs associés à chaque modalité. Les motifs de reprises seraient liés à la stratégie du parent étranger pour accroître son contrôle de la joint venture, le conflit entre les parents, les difficultés financières de la relation commune ou du parent local ou le retrait de ce dernier du secteur d'activité pour des raisons de restructuration ou de stratégie globales. A *contrario*, les motifs de cessions seraient liés à une faible performance ou rentabilité de la joint venture, un échec commercial ou stratégique du parent local, une expropriation du parent étranger (« *Cheval Grecque* »), un changement de la forme de la coopération ou enfin un achèvement de l'apprentissage du parent étranger. Selon les auteurs, les deux modalités d'instabilité répondraient à deux logiques stratégiques distinctes.

Les motifs de sortie de relation sont nombreux. Selon Serapio et Cascio (1996)²², ils relèveraient des échecs, des divergences entre les parents, de l'obsolescence du contrat, des difficultés financières de la relation ou des parents, de l'atteinte (ou de la non atteinte) des objectifs assignés à l'alliance, etc. Meschi (2003) avait quant à lui décomposé les motifs de sortie (ou de *rupture* selon la terminologie de l'auteur) en trois catégories générales et les modalités d'instabilité en quatre formes principales. Concernant les motifs, l'auteur avait distingué les échecs qu'il a subdivisé en quatre catégories : global (conflits et divergences entre les partenaires), commercial (objectifs commerciaux non atteints), économique-industriel (absence de synergies), et financier (pertes). A Côté de l'échec, deux autres catégories principales : la stratégie d'un partenaire (recentrage ou désendettement) et les injonctions externes ou l'exercice des options d'achat, de fermeture post acquisition ou de vente. Les modalités de sortie sont celles déjà exploitées dans d'autres études empiriques : dissolution, cession totale, reprise -cession à un partenaire ou à un tiers, et la scission.

En termes de résultats, l'auteur avait pu distinguer la sortie pour échec (moins de 40% des cas), de celle due à la stratégie d'un parent (plus de 42% des cas), et enfin celle relevant d'une injonction externe ou de l'exercice d'une option (plus de 13% des cas). Par une analyse des correspondances multiples, l'auteur avait pu établir des « couples » entre certaines formes dominantes de sortie et les motifs de rupture qui leur étaient associés. Ainsi, le motif d'échec industriel ou économique serait associé à la scission, alors que la dissolution serait expliquée par les conflits et les divergences, la non atteinte d'objectifs commerciaux ou des injonctions externes. Enfin, les cessions- reprises seraient dues principalement à des stratégies globales d'un des partenaires (recentrage, désendettement) ou l'exercice d'une option d'achat ou de

²² In Hyder et Eriksson (2005, p. 794)

vente. Avec de tels résultats, Meschi (2003) avait « relativisé » les sorties pour échec et obtenu un taux de 15 à 25 %, alors que les sorties motivées par des stratégies d'internationalisation, de concentration ou de diversification d'un des partenaires étaient beaucoup plus représentées. Il existerait selon l'auteur, des stratégies de sortie de relation préétablies (et même anticipées) par les partenaires, et qui détermineraient, *in fine*, les formes de « rupture » adéquates. L'instabilité serait ainsi programmée au moins dans la perspective d'un des parents dans une optique de gestion efficace de la sortie.

Cette conception de l'instabilité qui la distingue de l'échec, se retrouve dans les analyses d'autres auteurs. Dans son examen théorique de l'instabilité par une approche de la théorie des coûts de transaction, Nallau (1993) avait suggéré de différencier les modalités de sortie des alliances qui ne pouvaient toutes être assimilées à des échecs de la relation. Selon l'auteur, les réorganisations inter-partenaires ou les cessions et reprises des parts de capital faisaient partie du « jeu normal » au sein de l'alliance et étaient plus ou moins anticipées par les partenaires. Les logiques qui sous-tendent ces réorganisations devraient par conséquent être distinguées de celles régissant les dissolutions ou les réorganisations impliquant d'autres firmes, jusque là en dehors de l'alliance stratégique.

Dans le même ordre d'idée, l'étude de Kumar (2005) avait conclu à une différenciation des motifs de la cession de ceux de la reprise des parts de capital détenues dans une joint venture. Dans un ordre décroissant d'occurrence, quatre motifs principaux ont pu être distingués concernant l'instabilité de l'alliance par reprise des parts par un des parents. Il s'agit des stratégies globales ou d'expansion sur le marché de la firme, de ses besoins en termes de contrôle, d'autonomie et de flexibilité dans la gestion de l'alliance, de l'amélioration de la performance de l'alliance via un contrôle total ou effectif du management, et enfin le règlement des conflits de management avec le partenaire. Quant à la cession, elle relèverait des motifs de recentrage, de désendettement, de manque de flexibilité du parent minoritaire et de gestion du conflit avec le partenaire.

Dans une approche par les options réelles, la cession des parts d'un partenaire à l'autre ou à un tiers peut avoir d'autres motivations. Si elle est totale, cette cession pourrait signifier la sortie d'un partenaire pour un redéploiement possible des ressources ou une gestion efficace des portefeuilles marchés- produits. Elle pourrait aussi être interprétée comme l'obsolescence d'une option stratégique pour l'un des partenaires (Kogut, 1991) ou comme un moyen de faciliter les opérations de restructuration et de gestion du réseau d'une firme (Nanda, Williamson, 1995). Enfin, elle pourrait signifier une diminution relative des coûts de sortie de l'alliance par rapport à ceux nécessaires à son maintien et à sa coordination.

De même, dans son étude des modalités de sortie des alliances stratégiques de R&D dans le secteur américain des biotechnologies, Reuer et Zollo (2005) avaient pu « relativiser » l'échec de ce type de relation. Même si les reprises ou cessions étaient relativement rares par rapport aux dissolutions des accords de R&D, les sorties de relation motivées par des échecs ne représentaient que 34%, contre 41% des cas en réponse à des choix stratégiques d'un des partenaires ou encore 15% expliqués par des atteintes d'objectifs.

Malgré la diversité des contextes des études empiriques présentées dans le tableau ci-dessous, l'hétérogénéité des méthodologies et des tailles des échantillons utilisées, et la forte amplitude des taux d'instabilité des alliances stratégiques obtenus, certains éléments consensuels peuvent être dégagés. Ils sont relatifs d'abord à la caractérisation de l'instabilité par les principales formes de sortie (cession, reprise, dissolution) ou par des changements

significatifs dans la répartition du capital entre les partenaires. Ensuite, la plupart des études ont insisté pour associer à ces formes principales d'instabilité, une série de motifs, liés à la fois au fonctionnement de la relation (conflits, divergences, échecs), aux stratégies de ses parents (expansion, désendettement, besoin d'autonomie, etc) et à son environnement concurrentiel (intensité de la compétition, rivalité), sectoriel (concentration, intensité technologique) ou légal (contraintes réglementaires, injonctions externes). Cette conception de l'instabilité des alliances stratégiques selon différentes perspectives, ouvre une voie de synthèse des apports empiriques et offre la possibilité d'une formalisation théorique rigoureuse du phénomène. Il nous paraît ainsi approprié de caractériser l'instabilité selon les couples « motifs- formes » d'instabilité et selon leurs facteurs d'émergence tout au long du cycle de vie de la relation.

Plusieurs modèles ont tenté une telle synthèse. En mobilisant un cadre faisant appel aux théories de l'organisation, Yan (1998) avait proposé un modèle distinguant à la fois l'échec et l'instabilité (pouvant être assimilée à de la réactivité, adaptabilité) d'une part, et le succès et la stabilité (pouvant être assimilée à de l'inertie et de la stagnation) d'autre part. Un des nombreux mérites de ce modèle théorique basé sur neuf propositions de recherche, est d'intégrer une approche globale et dynamique dans la construction puis l'analyse des notions d'instabilité et de stabilité structurelles. L'instabilité structurelle relèverait des changements inattendus dans l'environnement de la relation, une performance indésirable, une obsolescence de la balance des pouvoirs de négociation et une compétition entre les partenaires pour l'apprentissage organisationnel. Ces forces d'instabilité structurelles sont équilibrées, tant que la relation est maintenue dans sa configuration initiale, par des forces d'inertie (ou de stabilité) structurelle. Celles-ci se rapportent à la combinaison initiale des ressources apportées par les parents, aux caractéristiques de l'environnement institutionnel de départ, aux stratégies en début de période des firmes partenaires et à leurs relations antérieures, et enfin à la balance initiale des pouvoirs de négociation.

D'un autre côté, cette diversité des contextes, du nombre et des profils des parents impliqués ainsi que des objectifs et de la nature des relations, nécessite une certaine prudence dans la présentation des études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques. De nombreuses études se sont attelées à comparer les issues des relations coopératives selon différentes perspectives afin de permettre une interprétation holistique du phénomène à la fois dans sa globalité mais surtout dans sa dynamique. Quelle soit conçue comme inhérente à ces formes spécifiques d'organisation, ou comme une manifestation de l'incompatibilité des intentions, des cultures ou des modes d'organisation des partenaires, ou encore comme le stade suprême de l'émergence et du développement des divergences et des conflits d'intérêts stratégiques des parents, l'instabilité des alliances stratégiques ne saurait être analysée que comme *un encastrement d'une interface organisationnelle et stratégique dans un environnement spécifique*. Au-delà de la simple mesure d'un taux de sortie, une telle analyse doit aboutir à la définition des déterminants communs de l'instabilité de ces types de relations, tout en excluant les biais de contexte, les particularités organisationnelles ou stratégiques et les spécificités de certaines formes d'alliances stratégiques.

Nous présentons dans ce qui suit les résultats des principales études comparatives de l'instabilité des alliances stratégiques : internationales *versus* domestiques, dans les pays développés *versus* dans les PVD, dyadiques *versus* multipartenaires, et enfin asymétriques *versus*²³ symétriques.

²³ Ce « versus » est quelque peu abusif. Nous discuterons de la question de la définition et du rôle de l'asymétrie dans le point suivant.

Tableau 2. : Revue de littérature sur l'instabilité des JVI et AS dans les études empiriques

Auteur / Etude	Relation	Période	Echantillon	Mesures de l'instabilité	Taux mesurés	Commentaires
Franko (1971)	JV Internationales	1961-1967	1100 JVI	Cession, Dissolution, Acquisition, changement dans la répartition du capital	28 ,5%	Firmes avec croissance supérieure à la moyenne : reprise des JVI et transformation en filiales
Killing (1983)	JV Internationales	Antérieures à 1982	36 JVI	Dissolution, Cession, Acquisition et réorganisation majeure	30%	Stabilité et contrôle dominant, durée et perception de succès
Stuckey (1983)	JV aluminium	1955-1979	60 JV	Dissolution, Acquisition, changement dans la répartition du capital	42%	Caractéristiques secteur: concentration et intensité
Beamish (1985)	IJV / PVD	Avant 1984	66 JVI	Réorganisation majeure, Dissolution, Cession, Acquisition	45%	58% : partenaire public, 23% p. privé Stabilité JV pays développés
Porter (1987)	JV de 33 FMN US	1950-1986	300 JV	Disparition de l'entité commune, Dissolution	50,3%	Processus stratégique naturel. Complexité managériale et instabilité inhérente des JV
Gomes- Casseres (1987)	JV/ filiales Internationale	1900-1975	2378 JV 3555 filiales	Cession, Reprises et Acquisition, changement dans la répartition du capital	JV 30,6% Filiales 15,7%	Instabilité des JV supérieure à celles des filiales autonomes
Harrigan (1988)	Alliances stratégiques	1974-1985	895 AS	Disparition de l'entité dans sa configuration initiale, insatisfaction mutuelle des parents	54,8%	Asymétrie stratégique : Taille, Nationalité, expérience antérieure comme facteurs d'échec
Kogut (1988)	JV	Avant 1988	149 JV	Acquisition, Dissolution, Réorganisation Majeure	51,7%	Effets des caractéristiques du secteur et croissance du marché
Kogut (1989)	JV Industrielles	Avant 1988	92 JV	Dissolution	29%	
Kogut (1991)	JV Industrielles	Avant 1988	92 JV	Acquisition, reprise par un partenaire	40%	Options stratégiques d'un parent
Bleeke, Ernst (1991)	AS Internationales	Avant 1990	49 AS 28 Acquisitions	Non atteinte des objectifs ou recouvrement des coûts financiers d'au moins un partenaire	49 % AS 43% Acq	Contrôle Split comme facteur de stabilisation
Blodgett (1992)	Joint Ventures	1971-1986	1025 JV 1339 contrats	Renégociation des contrats	Variable selon part capital	Déséquilibre répartition du capital, Echec plus élevé pour JVI implantées dans pays développés

Tableau 2. : (Suite) Revue de littérature sur l'instabilité des JVI et AS dans les études empiriques

Auteur/ Etude	Relation	Période	Echantillon	Mesures de l'instabilité	Résultats	Commentaires
Pennings, Douma, Barkema (1994)	Joint Ventures Allemandes, Implantations	1966-1988	462 accords (dont JV)	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation	Non donné	JV plus instables que les filiales
Lee, Beamish (1995)	JVI : Corée du Sud dans PVD/ NPI	1973-1988	31 JVI	Changement dans la répartition du capital et Réorganisation Majeure	19%	Echec différent selon le partenaire (public, privé)
Makino (1995)	JV Japonaises en Asie	1986-1991	<i>Toyo eizai Database</i> 1992 (Non défini)	Dissolution, Acquisition, Cession	12,9%	Effet des politiques locales significatif sur la survie mais non significatif sur la performance
Park, Russo (1996)	JVI électronique	1979-1988	204 JVI	Dissolution, cession à un tiers (Acquisition exclue) Cessions aux partenaires et reprises intégrées	27,5% 67,5%	Durée influencée par compétitivité dans le secteur, rivalité inter firmes et transfert technologique
Park, Ungson (1997)	JVI électronique	1979-1988	186 JVI	Dissolution, reprise et acquisition, Cession au partenaire local	43%	Effet des relations antérieures Longévité JV US-US < JV US Japon
Hennart, Kim, Zeng (1998)	Filiales, JVI Japonaises aux USA	1980-1991	284 JVI et filiales	Cession, dissolution, sortie d'un partenaire	26,4%	Echec plus élevé par cession, déterminants sortie par cession différents de ceux par dissolution
Hennart, Roehl, Zietlow (1999)	JV Japan/USA	1980-1991	57 JVI	Changement de propriété ou de répartition du capital	63%	Echec financier et conflits entre partenaires comme facteurs d'échec
Meschi (2003)	JVI Multi-secteurs avec parent UE	1994-2002	222 coentreprises	Cession, reprise, dissolution	15-25%	Instabilité différente de l'échec. Association des motifs aux formes de sortie. Existence d'une stratégie de sortie des coentreprises

JV(I) : Joint ventures (internationales) ; AS : Alliances stratégiques ; PVD : Pays en voie de développement, Acq : Acquisition, NPI : Nouveaux pays industrialisés

Source : Elaboré à partir des revues de littérature de Yan, Zeng, (1999) ; Das, Teng, (2000) et Park, Ungson (2001) et des lectures d'articles plus récents.

1.2. Quelques comparaisons de l'instabilité des alliances stratégiques

Les bases de comparaisons des issues des relations coopératives sont aussi nombreuses que les déterminants de l'instabilité des alliances stratégiques: les cultures organisationnelles distinctes des parents respectifs, le contexte de la relation, son pays d'implantation, le profil, la taille et le nombre des partenaires impliqués, etc.

1.2. a. Alliances domestiques *versus* alliances internationales

Plusieurs études ont tenté de comparer l'instabilité des alliances stratégiques domestiques et celles des alliances internationales. Les alliances domestiques se rapportent aux relations entre des parents de mêmes cultures nationales et implantées dans leurs pays d'origine. Les alliances internationales sont de trois types : des relations entre une firme étrangère et un partenaire local, ou des relations entre deux parents de cultures nationales identiques et implantées dans un pays tiers, ou enfin des relations entre des parents de différentes cultures et implantées dans un pays tiers.

Il paraît évident que les alliances domestiques et internationales n'obéissent pas aux mêmes logiques et n'ont pas les mêmes motivations de formation. Si les premières relèvent des objectifs de renforcement de position concurrentielle ou d'accès aux ressources et compétences, les secondes sont souvent créées pour répondre à des objectifs stratégiques d'expansion ou d'implantation sur un nouveau marché. La nouveauté, la méconnaissance du contexte institutionnel du pays d'accueil et les risques d'un tel investissement, motivent les firmes dans leurs recours à un partenaire local ou étranger dans leurs implantations.

Dans un document publié par la Banque Mondiale, Miller et al (1996) avaient donné une synthèse des principaux problèmes des joint ventures internationales, regroupés en quatre catégories principales : ceux liés à la différence de perspectives des parents, ceux liés aux questions de contrôle et de propriété, ceux relatifs à l'incompatibilité des cultures nationales et organisationnelles et enfin ceux qui découlent de la différence des visions et des attentes de la dynamique de la relation. A côté des problèmes spécifiques liés aux risques pays (Meschi, Riccio, 2006), un des déterminants majeurs soulevés par la littérature académique sur les alliances internationales concerne les différences de cultures nationales (Park, Ungson, 1997 ; Singh, Kogut, 1988). Ces deux éléments ont été regroupés par certains auteurs pour former «*l'incertitude externe*» des alliances par opposition à celle interne, liée aux risques de comportements opportunistes des partenaires. Pour certains auteurs, cette incertitude externe serait sans effet significatif sur la survie des joint ventures internationales (Lu, Hebert, 2005).

Les controverses concernant les effets des distances culturelles et du risque pays continuent à alimenter les débats académiques. Selon Barkema et al, (1996), les alliances internationales représenteraient une «*double acculturation*» de la firme étrangère : par rapport à la culture nationale du pays d'accueil et vis-à-vis de la culture organisationnelle du partenaire local. Si pour certains auteurs, les distances de cultures nationales ont un effet négatif sur la survie des alliances (Barkema, Vermeulen, 1997 ; Sim, Ali, 2000), elles n'ont pas d'effet significatif (Fey, Beamish, 2001) et pourraient même impliquer des effets positifs sur le maintien de la relation (Park, Ungson, 1997, Pothukhuchi et al, 2002).

De même, si le risque pays pourrait mettre fin de manière prématurée à une relation collaborative (Meschi, 2005 ; Meschi, Riccio, 2006), ce dernier serait sans effets sur sa survie selon d'autres études (Barkema, Vermeulen, 1997). Dans sa méta analyse concernant la

mesure de la performance des joint ventures internationales, Larimo, (2003, p. 294) avait recensé 27 études consacrées aux effets de la distance culturelle : 10 concluaient à un effet positif, 12 à un effet négatif et 5 n'identifiaient aucun effet significatif.

Une étude originale a été menée dans ce sens par Hennart et Zeng (2002). Afin d'éviter le biais des effets du pays d'implantation, les auteurs avaient comparé deux échantillons d'alliances Japonaises –US et Japonaises-Japonaises, toutes implantées aux USA. Les résultats des auteurs montrent un effet négatif significatif des distances culturelles, puisque les alliances entre parents japonais seraient plus stables que celles avec des parents japonais et US. Cependant, dans leur étude des alliances stratégiques internationales dans une perspective d'apprentissage organisationnel, Beamish et Inkpen (1995) avaient suggéré que la distance culturelle entre la firme multinationale et le parent local pourrait avoir des effets stabilisateurs de la relation, tant que le parent étranger ne s'adaptait pas assez vite au contexte local.

Par rapport à la survie, les résultats des études divergent par rapport aux effets des distances culturelles entre parents impliqués dans des alliances internationales. Dans son examen de la survie de 148 coentreprises domestiques et internationales (avec au moins un parent US), Kogut (1988) avait conclu à une survie plus faible des coentreprises internationales par rapport aux relations domestiques. Park et Russo (1996) ainsi que Shi (1998) n'avaient pu pour leur part, déterminer de différences significatives dans les taux de survie des alliances internationales et domestiques étudiées.

Dans leur étude de 186 joint ventures US-Japonaises formées entre 1979 et 1988, Park et Ungson (1997) avaient distingué entre la non existence d'effet significatif des distances culturelles sur la dissolution des alliances et l'existence d'un effet significatif positif sur la longévité des relations. Les alliances internationales duraient ainsi plus longtemps. Selon ces auteurs, les effets de la distance culturelle pouvaient être dépassés *via* des issues positives résultant des relations antérieures entre les parents. Ce résultat rejoint celui de l'étude de Reuer et Koza (2000) de 297 joint ventures domestiques et internationales dans le secteur de l'édition et de la publicité aux Etats-Unis, formées entre 1985 et 1995. En effet, les auteurs avaient mesuré une durée de vie moyenne des relations internationales (7,2 ans en moyenne) supérieure à celle des relations domestiques (5,6 ans en moyenne).

Dans ce sens, Meschi (1997) avait conclu à un effet modérateur de la longévité et de la durée de la relation sur les différences de cultures nationales des parents. D'autres facteurs peuvent être mis en avant : l'expérience collaborative et celle spécifique au partenaire d'une part (Brulhart, 2005) ; et les relations antérieures et l'expérience internationale ou spécifique au pays d'accueil d'autre part (Luo, 1997, Park, Ungson, 1997). Dans une critique du construit de distance culturelle, Shenkar (2001) avait aussi suggéré d'intégrer les mécanismes de rapprochements culturels entre les partenaires impliqués dans les alliances internationales.

Indéniablement, les alliances stratégiques domestiques et internationales offrent des perspectives de comparaison pertinentes. Cependant, ces dernières ne peuvent se limiter à l'estimation des effets spécifiques aux pays d'accueil (distance culturelle et risque pays) et cela pour trois raisons essentielles : D'abord parce que ces deux types de relations obéissent à des logiques différentes et mettent en jeu des acteurs aux motivations adaptées au contexte du pays d'accueil de la relation. Ensuite parce que l'influence d'autres facteurs (profil des parents, mécanismes de gouvernance, intentions stratégiques) pourrait rendre de telles comparaisons « stériles » et peu généralisables. Enfin, parce que la portée normative de telles comparaisons entre alliances domestiques et internationales est limitée en termes

d'implication managériale et de compréhension globale de l'instabilité des alliances. Une autre comparaison entre les alliances dans les pays développés et les PVD semble aussi concentrer une grande partie des publications empiriques sur l'instabilité des alliances.

1.2. b. Alliances dans les pays développés *versus* alliances dans les PVD

D'après Lee et Beamish (1995), une firme multinationale sur deux utilise une alliance stratégique avec un partenaire local lors de son implantation dans un pays en voie de développement (PVD). Malgré cette fréquence élevée, les études consacrées aux joint ventures dans les PVD demeurent relativement rares par rapport à celles menées sur les relations coopératives dans les pays développés (Edouard, 2003).

La comparaison entre les joint ventures établies dans les PVD et celles dans les pays développés est d'autant plus complexe que « *les différences peuvent être dues à la fois aux disparités entre partenaires issues de pays aux niveaux de développement différents ou au fait que la joint venture internationale est localisée dans un PVD* » (Hyder, 1999, p. 442). De même, les modèles théoriques des alliances internationales entre partenaires de pays développés ne peuvent être directement appliqués à l'examen de relations entre partenaires issues de pays à niveaux de développement différents (Lee, Beamish, 1995).

Selon certains auteurs, les alliances dites Nord-Nord (NN) et celles Nord-Sud (NS) obéissent à deux logiques distinctes (Dussauge et al, 2000). Les premières ont pour objectifs l'atteinte d'une taille critique et des économies d'échelle avec une complémentarité partielle visant des objectifs de rationalisation, alors que les secondes mettent en place des complémentarités globales répondant le plus souvent à des objectifs d'implantation géographique et d'expansion du marché. Dans une analyse des différences entre les joint ventures dans les PVD par rapport à celles dans les pays développés, Hyder (1999) avait identifié six bases caractéristiques de comparaison : les motivations, les contributions, le contrôle, la fréquence et la gestion du conflit, et la nature de l'apprentissage entre les deux parents. Ces principales différences sont signalées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Caractéristiques IJV dans pays développés et PVD

Caractéristiques	IJV P. Développés	IJV PVD
Motivations	Conflictuelles	Complémentaires
Contributions	+ Symétriques	+ Asymétriques
Contrôle	Dominant	Dominant/ partagé
Fréquence Conflit	+ + +	+ - -
Gestion Conflit	Mécanismes Formels/ Contrat	Mécanismes informels/ Confiance
Apprentissage	++ partagé	+ - avec dépendance

Source: D'après Hyder, (1999).

Les différences entre les deux types d'alliances (Nord- Nord et Nord- Sud), se définissent comme un ensemble d'asymétries liées essentiellement à l'exposition au risque, à la pratique des règles de jeu du marché, aux motivations, aux échelles d'activité, à l'accès et au mode de financement, à la maîtrise technique, aux compétences managériales, aux cultures organisationnelles, aux capacités d'apprentissages, etc. (Edouard, 2003, p. 3)

En exploitant les études des joint ventures internationales de Beamish (1985) et celle de Perlmutter (1974) concernant les politiques d'expatriation des firmes, Jassaud et al (2001, p. 107) avaient présenté certaines spécificités des coentreprises dans les PVD. Celles-ci seraient « *de type minoritaire et les politiques d'expatriation de type ethnocentrique, alors que dans les pays industrialisés, elles seraient plutôt de type paritaire (50/50) ou majoritaire avec des politiques d'expatriation plutôt de type polycentrique ou géocentrique*²⁴. »

Dans leur analyse des déterminants des alliances stratégiques industrielles Nord-Sud de la région Euro-méditerranéenne, Bellon et al, (2001) avaient identifié certaines spécificités de ces relations en termes de durée et de stabilité. Ainsi, « *les résultats des alliances en termes de création de valeur, de durée, de stabilité dépendent aussi bien de leur environnement que du processus même de la collaboration. L'expérience passée, la structure de l'industrie, la structure de gouvernance, l'asymétrie entre les parents, l'intensité de la R&D, etc., constituent autant de facteurs structurels contribuant à l'évolution de l'alliance.* » (p.3). Toujours selon les auteurs, les relations nord- sud sont souvent caractérisées par des prises de participations unilatérales des firmes du Nord et un engagement dans un processus de mise à niveau en termes de qualité des entreprises du Sud.

Ainsi, les caractéristiques des joint ventures dans les PVD diffèrent de celles des joint ventures dans les pays développés. Les différences se situent en termes de stabilité, d'autonomie et de partage du capital, des motivations de création de la relation et le contrôle de sa gestion (Beamish, Banks, 1987). Une synthèse de ces principales différences entre les deux types d'alliances a été effectuée par Lee et Beamish (1995).

Tableau 4. Comparaison caractéristiques IJV selon pays d'accueil et d'origine

Caractéristiques	IJV P Développés/ P Dév	IJV P. Développés/ PVD
Motivation FMN	Accès compétences du partenaire, effets de taille	Réponse pression gouvernement / institution
Parent local : entreprise publique	Faible	Modérée
JV/ autres formes coopératives	Significative	Elevée (mais +/- pays, secteur et contexte)
% JVI/ autres coopérations	Elevé	Relativement élevé
IJV avec durée prédéterminée	Faible (sauf certains secteurs)	Faible
% capital détenu par FMN	50/50	Minoritaire
Relation capital détenu/ Contrôle	Directe	Non Claire
Relation Contrôle /+ performance	Non. Claire	Partagé ou split
Taux d'instabilité	30 %	45 %
Insatisfaction FMN du Management	37 %	61 %
Niveau Techno P. Etranger/ P. Local	Similaire	+ Elevé

Source: D'après Lee , Beamish (1995).

Cette étude de Lee et Beamish (1995) avait conclu à une instabilité sensiblement plus importante des alliances établies dans les PVD, accompagnée par une insatisfaction élevée du parent étranger vis-à-vis du management de la relation. Cette disparité était expliquée en partie par les auteurs comme résultant à la fois d'un gap en termes de connaissances locales du parent étranger et de l'incertitude élevée de l'environnement institutionnel dans ces pays.

²⁴ Pour les détails du modèle de Perlmutter (1969) et Perlmutter et Heeman (1974), cf tableau 5 en annexe 2.

Pourtant, quelques années plus tard, dans une autre étude des effets de la détention d'une part de capital sur la survie des joint ventures internationales, Dhanaraj et Beamish (2004, p. 300) soutenaient que les « *joint ventures dans les pays développés (appartenant à l'OCDE) sont plus instables que celles dans les PVD confirmant ainsi une différence significative dans les cycles de vie des joint ventures entre pays développés et PVD* ».

Plusieurs études avaient aussi soutenu une performance plus élevée des joint ventures internationales dans les PVD à la fois par rapport aux firmes locales (Ouedragou, 2005) et les filiales autonomes de firmes étrangères (Beamish, Banks, 1987). Ces résultats, en apparence contradictoires, concernant la stabilité et la performance des joint ventures dans les PVD par rapport aux pays développés, tiennent à trois éléments principaux : la fréquence et la gestion des conflits, les différences de perceptions et de satisfactions et l'asymétrie en termes d'objectifs, de capacités et de vitesses d'apprentissage des partenaires :

- Le conflit peut se manifester dans une joint venture sur trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel (Demirbag, Mirza, 2000) (cf tableau 6 en annexe 2). Le comportement conflictuel peut aller de la résistance passive à l'agression ouverte (Habib, 1987). Alors que les conflits sont plutôt stratégiques ou tactiques, fréquents et résolus par les clauses contractuelles dans les joint ventures entre partenaires issus de pays développés, ils semblent moins fréquents, concernant plutôt le niveau opérationnel, et gérés de manière informelle lorsqu'il s'agit d'alliances stratégiques dans les PVD (Hyder, 1999). L'entente mutuelle, la confiance et les liens issus des expériences passées constituent les principaux mécanismes de résolution de ces conflits minimes. Les motivations complémentaires initiales ainsi que la perception du contrat par les partenaires du « Sud » expliquent en partie ce recours aux mécanismes informels, qui permettent souvent un règlement facilité et précoce des divergences entre les partenaires.

- Dans une étude du contrôle et de la performance des joint ventures dans les PVD, Luo et al, (2001) avaient signalé qu'il existait une différence significative dans la perception des parents locaux et étrangers des niveaux et des déterminants de satisfaction et de performance de la relation. De même, dans leur étude des alliances Nord –Sud en Euro-méditerranée, Bellon et al, (2001) avaient recueilli *via* des entretiens auprès des dirigeants issus des deux parents, des perceptions relatives à des relations considérées comme performantes par les deux partenaires : sentiment d'être spoliés pour les parents locaux, et des relations « épuisantes » pour les partenaires étrangers. Par conséquent, Shaan (1983), avait suggéré comme mesure de la performance des alliances dans les PVD, d'utiliser des combinaisons d'indicateurs objectifs et subjectifs et de perceptions de différents dirigeants issus des parents mais aussi ceux de la joint venture elle-même.

- Les principales contributions des parents locaux dans les alliances dans les PVD concernent l'accès aux ressources et connaissances du marché local, la levée des contraintes institutionnelles et les contacts avec les responsables locaux (Hyder, 1999, Luo 1997). Plusieurs analyses se sont intéressées aux effets de la volonté d'apprentissages organisationnel et institutionnel des parents et les issues des alliances, notamment celles implantées dans les PVD. La probabilité de l'instabilité de telles relations est d'autant plus forte si le parent local a pour seules contributions ses connaissances institutionnelles locales ou si le parent étranger attache une valeur élevée à leur acquisition (Beamish, Inkpen, 1995) : « *L'acquisition de ces connaissances locales par la firme multinationale peut signer le début de la filialisation de la joint venture. Cette condition est nécessaire mais non*

suffisante car la multinationale peut préférer la joint venture même après son apprentissage pour des raisons stratégiques, des avantages de coordination ou fiscaux. » (p. 26)

En d'autres termes, les alliances stratégiques dans les PVD semblent présenter certaines caractéristiques en termes de formation, de fonctionnement et d'issues par rapport à celles dans les pays développés. Le contexte d'implantation et les logiques qui sous-tendent ces deux types de relations peuvent par conséquent affecter leur stabilité.

1.2. c. Alliances dyadiques versus alliances avec parents multiples

La plupart des études sur l'instabilité des alliances stratégiques ont été consacrées, généralement pour des raisons d'accès aux données ou de facilité de la compréhension du cheminement théorique, aux relations dyadiques (Franko, 1971, 1989 ; Lecraw, 1984 ; Harrigan, 1986 ; Blodgett, 1991, 1992 ; Geringer, Hebert, 1991 ; Parkhe, 1993 b ; Yan, Gray, 1994 ; Pan, 2002 ; Pan, Tse, 1996, Luo, 1997 ; Inkpen, Beamish, 1997). D'autres études ont intégré des perspectives multipartenaires dans leurs analyses des issues des alliances selon différentes approches théoriques (Hennart, 1988 ; Kogut, 1989, Cullen et al, 1995 ; Lyles, Salk, 1996 ; Makino, Delios, 1996)

Dans une étude consacrée à la performance et à la survie de 737 joint ventures internationales japonaises en Asie, Makino et Beamish (1998) avait présenté une revue de littérature extensive (de 1970 à 1997) des publications consacrées aux alliances stratégiques selon le nombre de parents impliqués, leurs nationalités et le caractère domestique ou international des alliances examinées. D'après ces auteurs, la plupart des études « multipartenaires » avaient signalé une complexité managériale accrue et une dilution des rôles et des responsabilités pouvant affecter la survie de la relation coopérative. (cf tableau 7 en annexe 2).

Dans sa méta-analyse consacrée aux publications sur les joint ventures internationales et notamment celles ayant concerné la Chine, Larimo (2003) n'a pu identifier que quatre études sur les 77 examinées, ayant explicitement et statistiquement testé l'effet du nombre de partenaires sur la stabilité de la relation. Trois de ces études avaient conclu à un effet non significatif et une seule à un effet négatif du nombre de parents impliqués.

De même, Park et Russo (1996) avaient abouti à un résultat surprenant sur la question : selon les auteurs, le nombre de parents aurait un effet négatif sur la probabilité d'échec de la relation par dissolution de l'alliance ou sa cession à un tiers. Autrement dit, le nombre de parents est positivement corrélé à la survie de la relation coopérative. Les auteurs avaient tenté d'expliquer ce résultat par de probables effets de réputation (Saxton, 1997) ou des coûts de sortie élevés (Porter, 1987), plus importants que dans des alliances dyadiques, empêchant une fin prématurée de l'alliance stratégique.

Au-delà de la question du nombre de parents impliqués dans l'alliance, la littérature semble s'orienter vers des questions en rapport avec leurs engagements et leurs relations antérieures, et les liens de leurs métiers respectifs avec les activités de la relation commune (Larimo, 2003). De même, le contenu des ressources apportées par les parents (Lee et al, 2003), la compatibilité de leurs profils stratégiques et organisationnels (Luo, 1997) ainsi que leurs tailles (Dhanaraj, Beamish, 2004) semblent ainsi plus déterminants des issues des alliances stratégiques. Cette question des « dissimilarités » entre les parents en termes de taille et de profils stratégiques (Parkhe, 1991), nous amène à traiter de l'instabilité des alliances asymétriques par rapport à celles impliquant des parents de tailles et de profils proches.

1.2. d. Alliances symétriques versus alliances asymétriques

Les alliances stratégiques sont devenues des outils de plus en plus utilisés par les petites et moyennes entreprises, notamment celles des PVD afin de contourner leurs contraintes en ressources (Puthod 1996) ou d'accélérer leurs processus d'internationalisation (Lu, Beamish, 2006). Ces relations coopératives entre firmes de tailles et de cultures organisationnelles différentes ont donné lieu à un *corpus* théorique tentant d'analyser les spécificités en termes de motivations, de gouvernance et des issues des alliances stratégiques asymétriques.

Pour Mouline (2005, p. 76), « *les alliances asymétriques font intervenir des firmes de tailles différentes, qui n'ont pas les mêmes ressources ou capacités et qui appartiennent à des zones géographiques de niveau de développement inégal* ». Pour Vidot-Delerue et Simon (2005, p. 55), l'asymétrie est une situation d'alliance entre partenaires aux caractéristiques *foncièrement* différentes : « *ces différences pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises* ». Selon d'autres auteurs, ces rapports de force dépendent à la fois du différentiel de tailles entre les partenaires, mais sont aussi liés au contenu et à la nature des ressources apportées, à l'importance stratégique de l'alliance pour chaque partenaire, à son urgence et à l'incertitude de la situation, ou à l'existence d'autres alternatives (Tinlot, Mothe, 2005).

Aucun consensus n'a été établi concernant les effets de l'asymétrie de taille sur la survie, la longévité, la performance ou la stabilité des alliances stratégiques asymétriques. La différence de structures : entrepreneuriale, informelle et flexible attribuée aux petites organisations ; et bureaucratique, complexe et rigide souvent attribuée aux grandes organisations, peut rendre le management de ce type de joint ventures difficile et problématique (Geringer, 1986). Cette différence de structure peut cependant être source de complémentarités (Doz, 1996), voire être considérée comme un actif stratégique en soi, augmentant ainsi la capacité de chaque parent de bénéficier de la relation (Osborn, Baughn, 1987 in Yeheskel et al, 2001).

Plusieurs auteurs ont aussi tenté de caractériser les types de différences organisationnelles pouvant exister entre les partenaires. Selon Parkhe (1991), il existerait deux types de différences inter-parents : le Type 1 concerne les différences ayant des effets positifs, alors que le Type 2 regroupe celles avec des effets négatifs sur le fonctionnement et les issues des relations coopératives. Dans le même ordre d'idée, Yeheskel et al, (2001) avaient testé les effets de ces deux types de dissimilitudes sur un échantillon de 140 joint ventures internationales en Europe, aux USA, en Amérique Latine et en Asie. Les auteurs avaient alors distingué les dissimilitudes « fonctionnelles », sources de synergies et de complémentarités, des dissimilitudes « dysfonctionnelles » caractérisées essentiellement par l'opposition des objectifs stratégiques des partenaires. Une telle étude rigoureuse des différences entre les parents (Chan, Makino, 1999) (et de leurs effets sur la performance) peut apporter des éléments de réponse sur le succès du recours des firmes aux joint ventures avec des partenaires de moindre taille dans leurs stratégies de diversification (Harrigan, 1988, p. 55)

Concernant les effets de l'asymétrie sur la performance, les résultats sont très contrastés. Si pour Vidot-Delerue et Simon, (2005), « *l'asymétrie entre les partenaires représente une dimension pouvant affecter le management des relations d'alliance et ...causer de multiple disparités tant en termes de culture, de pouvoir que de compétences* », elle peut néanmoins avoir des effets positifs sur la performance de la relation selon d'autres auteurs (Yeheskel, et al, 2001 ; Baum et al, 2000 ; Stuart, 2000)

Dans leur examen de la survie et de l'instabilité des alliances stratégiques dans le secteur aérien, Gudmundsson et Rhoades (2001) avaient suggéré que des tailles proches des partenaires, pouvaient affecter, entre autres, l'instabilité de la relation. La proximité de la taille impliquerait selon les auteurs des conflits plus fréquents et plus intenses et des possibilités de rivalité à l'intérieur comme en dehors de l'alliance ou encore l'émergence probable des comportements opportunistes de part et d'autre.

Dans leur examen des effets de l'asymétrie de taille sur la survie et la performance des alliances selon deux perspectives théoriques (théorie des coûts de transaction et la *Resource Based View*), Jung et Beamish (2005) avaient comparé la performance de deux échantillons d'alliances stratégiques japonaises, formées hors du Japon : 26 alliances asymétriques et 77 alliances symétriques. Les résultats de ces auteurs avaient suggéré qu'il n'existait aucun effet significatif de l'asymétrie de taille sur la performance des relations coopératives étudiées. Les auteurs avaient proposé alors de distinguer l'asymétrie de taille de l'asymétrie des ressources. Ils avaient conclu à la nécessité du calcul d'indices individualisés selon le type des ressources apportées par chaque partenaire par rapport à l'autre.

Ce résultat important rejoint ceux obtenus par Larimo (2003) dans sa méta-analyse des publications sur les alliances stratégiques. Sur 77 publications étudiées, seulement 6 avaient explicitement et statistiquement testé les effets de l'asymétrie de taille sur la stabilité ou la sortie du partenaire étranger de la relation. Parmi ces six études, cinq avaient conclu à un effet non significatif contre une étude avec un effet déstabilisant de l'asymétrie de taille.

Certains auteurs avaient souligné la complexité de l'identification des alliances asymétriques. Si de telles recherches devaient concerner les alliances nouées entre des partenaires « différents », toutes les alliances seraient dès lors concernées (Chrysostome et al, 2005). En effet, même les alliances entre partenaires de tailles proches, mettent en jeu des organisations aux cultures et au *background* organisationnels distincts, et *a fortiori*, les relations qui visent explicitement de telles *différences de complémentarités*, afin de mettre en place des synergies organisationnelles ou stratégiques. De même, des alliances formées entre des partenaires de tailles différentes mais aux cultures organisationnelles proches seraient dans ce sens « *plus symétriques* » que celles concernant des partenaires de tailles proches mais de cultures nationales ou organisationnelles, de structures de gouvernance distinctes.

Le problème de l'analyse des alliances stratégiques asymétriques paraît bien complexe, car au-delà des écueils de délimitation conceptuelle de l'asymétrie et de définition de cette notion, se pose la difficulté de l'identification des effets de l'asymétrie sur les issues des relations coopératives. Cette asymétrie, même définie simplement comme une différence de tailles des partenaires, joue un rôle ambigu. D'une part, elle peut favoriser des complémentarités stratégiques qui constituent entre autres, l'objet de certaines alliances (disponibilité des ressources et présence internationale pour la grande firme, réactivité et capacité d'innovation pour la petite entreprise locale). D'autre part, cette différence de taille peut être source de lenteur dans la prise de décision, de complexité managériale et de risques relationnels pouvant affecter les issues de l'alliances ainsi que les avantages tirés par ses parents respectifs.

Nous nous proposons d'examiner, dans ce qui suit, les spécificités des alliances stratégiques pour les petites firmes et les entreprises locales d'une part, et les avantages que peuvent tirer les grandes firmes de ce type de relations d'autre part. Nous présenterons dans un second temps, les principaux résultats des études empiriques traitant du rôle ambigu de l'asymétrie sur le fonctionnement et les issues des alliances stratégiques entre partenaires « *différents* ».

1.3. *L'asymétrie : un rôle ambigu dans l'instabilité des alliances stratégiques*

Dans une étude basée sur un échantillon de 218 alliances stratégiques entre firmes multinationales et PME américaines du secteur de la haute technologie, Alvarez et Barney (2001) avaient interrogé les responsables des petites entreprises quant à leur satisfaction de leurs relations collaboratives : 80% avaient déclaré que leurs entreprises étaient exploitées par les grandes firmes. Il est légitime de s'interroger dans ce sens si les alliances asymétriques ne seraient pas un moyen dont disposent les grandes entreprises pour tirer avantage de l'expertise des petites sociétés innovantes tout en neutralisant la menace de concurrence que ces dernières peuvent ultérieurement représenter (Chrystosome et al, 2005). Selon Lu et Beamish (2006, p.470), *« la dépendance du petit partenaire de la relation vis-à-vis des firmes multinationales pour les ressources et la légitimité, donne à ces dernières un pouvoir de négociation supérieur et les place dans une position potentielle pour exploiter les joint ventures internationales pour leur gain propre. »*

Ainsi, la problématique des alliances stratégiques asymétriques va au-delà de l'analyse des relations entre partenaires de taille différentes. Les rapports de force, la dépendance, l'importance stratégique de telles alliances pour de petits partenaires ne disposant pas de grandes ressources, s'ajoutent aux thématiques du comportement stratégique des firmes multinationales en termes de gestion de leurs positions compétitives sur leurs propres marchés ainsi qu'à l'international, mais aussi en termes de réseaux et de courses à l'innovation. Dans ce contexte, une telle analyse devrait à la fois prendre en compte les spécificités des petits partenaires ainsi que les motivations de leur recours à des alliances avec des firmes plus grandes et au pouvoir stratégique plus important, mais aussi d'envisager des effets contrastés de la différence de tailles en termes de perception, de risques relationnels, de performance et de survie de la relation.

Dans leur introduction d'un numéro spécial²⁵ d'une revue académique, consacré aux alliances stratégiques asymétriques, Chrystosome et al, (2005) avaient distingué quatre enjeux de la recherche sur cette problématique : les actions stratégiques et les moyens de négociation des petites entreprises engagées dans des alliances avec de grandes firmes ; le contrat ou la confiance comme mécanismes de prévention et de dissuasion des comportements opportunistes de leurs «grands» partenaires ; les issues des alliances asymétriques ; et enfin, le pouvoir de négociation des firmes issues des PVD engagées dans des alliances avec des firmes des pays industrialisés. Tout en relevant la rareté des recherches sur le sujet, les auteurs avaient tenté toutefois de signaler les limites du critère unique de la taille pour analyser de telles relations. En effet, et selon les auteurs, *« cette conception implique l'impossibilité d'une alliance stratégique asymétrique entre firmes de tailles (chiffre d'affaires et effectif) proches. Or, les relations de pouvoir, la spécificité et l'aspect stratégique des actifs, et le contrôle de chaque partenaire font que certaines relations entre firmes de même taille comportent une asymétrie...Il est même tentant de conclure que toutes les alliances sont asymétriques»* (p. 2).

La complexité du problème des issues des alliances stratégiques asymétriques tient d'une part aux spécificités de ces relations en termes de motivations des petites et grandes firmes, aux avantages tirés ou attendus et aux risques encourus par les différents partenaires. D'autre part, le manque de consensus sur les mesures de l'asymétrie et de l'instabilité, font que l'examen de la fin des alliances asymétriques aboutit le plus souvent à des résultats contrastés.

²⁵ Cf Revue Management International, volume 10, numéro 1. 2005.

1.3. a. Spécificités des alliances stratégiques asymétriques

Même si la recherche académiques semble se concentrer sur les options stratégiques des grandes multinationales dans leurs relations collaboratives, de plus en plus d'alliances stratégiques sont nouées entre les grandes et les petites entreprises. En effet, *« l'alliance permet aux PME de mettre en œuvre des stratégies jusqu'alors réservées aux grandes entreprises. La dichotomie opérée par les chercheurs entre le management stratégique des PME et celui des grandes entreprises perd alors de sa pertinence »* (Puthod, 1998, p. 103).

Dans une analyse des avantages concurrentiels comparés des firmes multinationales, des PME internationales et locales, Fernandez et Noel (1993) avaient signalé que les petits partenaires pouvaient compenser leur handicap en termes de ressources et de capacités de production, par des avantages en termes de capacités d'innovation et de flexibilité de la gouvernance. L'« asymétrie » de profil selon l'étendue et la complexité de la chaîne de valeur a été considérée par de nombreux travaux sur les petites entreprises (Torres, 1998).

Pour certains auteurs, les alliances où des PME sont engagées, sont *« des formes de rapport contractuel impliquant un certain degré d'interdépendance et qui doit durer dans le temps en générant un gain pour les deux partenaires. L'alliance stratégique est ainsi un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME dans des conditions privilégiées »* (Puthod, 1995). Ces relations avec les grands partenaires, permettent aux PME d'accéder principalement à trois types d'avantages : l'accès à certains marchés, l'utilisation de l'alliance comme moyen de développement à l'international ou de diversification et enfin, l'utilisation de l'alliance pour capter certaines ressources complémentaires ou pour amortir certaines dépenses (R&D, marketing, production).

Dans une analyse complémentaire et proche de la précédente, Jaouen (2005) s'était intéressée aux caractéristiques des TPE (Très petites entreprises) et des organisations entrepreneuriales dans leurs recours aux alliances stratégiques, notamment avec de grands partenaires. Selon l'auteur, ce type d'entreprise souffre notamment d'un manque structurel de ressources et de difficulté d'accès à l'information (avec des mécanismes informels privilégiés), d'une hyper spécialisation en termes de métier, de produit ou de domaine de compétence et d'une certaine confusion entre le dirigeant et son entreprise, avec pour conséquences, une centralisation de la décision, une vision à court terme et l'absence de stratégie formelle. De même, ce type d'organisation se caractérise par des relations fortement personnalisées à l'environnement, une gestion de proximité (géographique, relationnelle, hiérarchique et spatiale) et enfin, une faiblesse ou une absence des lignes hiérarchiques. Avec de telles caractéristiques organisationnelles, moins prononcées pour les PME, notamment internationales, les alliances asymétriques offrent une illustration d'une superposition de deux cultures organisationnelles distinctes, voire opposées.

Si elle constitue une situation conjoncturelle pour les grandes entreprises, le manque en ressources des petites entreprises est structurel. Dans ce sens, *« il semble que les PME, peuvent, plus que d'autres entreprises, trouver des avantages significatifs dans une politique d'alliances stratégiques »* (Puthod, 1998, p. 95). Ces relations peuvent aussi être source de dépendance en ressources pour les petites firmes. Cependant, certains auteurs soutiennent que la coopération asymétrique n'en constitue pas la source, mais un moyen de gérer et d'optimiser cette interdépendance en ressources entre les partenaires (Adam-Ledunois, 1999).

Les motivations des deux types de firmes sont distinctes pour la formation d'une alliance entre une petite firme locale et une grande entreprise multinationale. Si l'accès à de nouveaux marchés ou des débouchés *via* les activités d'exportation, ainsi que l'acquisition d'expérience internationale apparaissent déterminants pour les petits partenaires, des considérations d'ordre stratégique comme la réduction de l'incertitude et l'augmentation du pouvoir de marché semblent motiver les grandes firmes (Park, Ungson, 2001). (*cf* tableau 5 *infra*).

Ces avantages comparés constituent les bases des complémentarités organisationnelles recherchées dans les alliances stratégiques asymétriques. En contre partie de la mise à disposition de réseaux internationaux d'approvisionnement, de commercialisation, d'une expertise managériale et technologique, les grandes firmes souhaitent tirer profit de la réactivité, de la flexibilité et des capacités d'innovation des petits partenaires. Ces derniers, sont souvent sensibles aux avantages immatériels que peuvent procurer de telles relations coopératives (image de marque, amélioration des procédures de qualité, transferts technologiques, expertise marketing et management et gestion des ressources humaines, etc.).

Tableau 5. : Avantages concurrentiels comparés des FMN, PME Internationales et PME locales

Facteurs	FMN	PME Internationales	PME locales
Production	Très favorisées	Défavorisées	Très défavorisées
Commercialisation	Favorisées	Favorisées	Défavorisées
Technologies/ R&D	Très favorisées	Favorisées	Favorisées
Finances	Très favorisées	Favorisées	Défavorisées
Gouvernance	Défavorisées	Défavorisées	Très favorisées

Source : Fernandez, Noel, (1993, p.7)

Ainsi, selon certains auteurs, les alliances stratégiques peuvent constituer une voie de développement à l'international pour les PME locales ne disposant pas d'implantation autonome, ni des moyens d'en créer (Ketata et al, 1998). L'option des alliances stratégiques est considérée par d'autres auteurs comme faisant partie de la totalité des choix de développement externe de la petite firme dans un contexte de mondialisation. Ce contexte implique de la part des grandes firmes, des mouvements stratégiques globaux avec des consolidations et un contrôle de réseaux mondialisés, ainsi qu'une prise en compte de plus en plus importante des « *sensibilités nationales ou au moins régionales* ». Des stratégies multirégionales, des segmentations mondiales et des intégrations spécialisées (Ohamé, 1990, Doz, 1988, Porter, 1980) sont mises en place par ces firmes afin d'optimiser la gestion d'un portefeuille de produits, d'activités, de marché, de relations inter-organisationnelles et de marques (Palpacuer et al, 2006).

Tableau 6. : Options stratégiques retenues pour une P.M.E. face à une FMN

Options	Interne	Externe
Maintien	Amélioration produit, maîtrise des coûts	Alliances stratégiques
Croissance	Développement de nouveaux marchés, augmentation de capacité	Alliances stratégiques ou fusion
Désengagement	Nouveaux couples produits /marchés ou liquidation	Alliances stratégiques ou cession

Source : Fernandez, Noel, (1993, p.12)

L'arrivée d'une multinationale sur le marché d'une PME n'est pas sans risque pour cette dernière. Une « panoplie » d'options stratégiques s'offre alors à la petite entreprise, avec des risques plus ou moins contrastés et dépendant de chaque contexte. Parmi ces différents choix, il apparaît évident (cf tableau 6 *supra*), que les alliances stratégiques avec la grande entreprise ou un autre partenaire, constituent une option dominante pour la petite firme.

Pour les petites entreprises, la coopération qui apparaissait comme un moyen de contourner les contraintes structurelles de ces firmes en termes de ressources, semble se transformer de plus en plus en un choix délibéré assurant de nouvelles opportunités de développement (Puthod, 1995). Ainsi, « *les entreprises locales préfèrent pour leurs alliances stratégiques un partenaire dominant et réputé. Ces alliances asymétriques sont utilisées par les entreprises locales pour créer d'autres opportunités de développement* » (Chen, Chen, 2002, p.1012).

Cependant, il ne faut pas négliger les risques que peut comporter une telle démarche. Selon un rapport de l'OCDE sur les partenariats entre PME et grandes firmes, il est signalé que « *les partenariats transnationaux ne doivent pas être considérés par les PME comme une panacée face à un mouvement d'internationalisation de plus en plus puissant.... Certaines PME ont déjà fait l'expérience des effets que peut avoir la création de coentreprises à l'instigation des grandes sociétés étrangères désireuses de conclure de tels engagements à court terme, face aux conditions incertaines des marchés locaux. Ces PME risquent aussi de ne pas profiter au contact de leurs partenaires des possibilités d'apprentissage qui sont l'une des principales justifications de telles stratégies à long terme* » (OCDE, 2001, p. 8).

Au-delà des risques « classiques » inhérents aux alliances stratégiques en général, il existe des risques (ou des perceptions de risques plus importantes) spécifiques lorsqu'il s'agit de relations coopératives asymétriques (Vidot-Delerue, Simon, 2005). Ajoutées à ces risques, les incompatibilités organisationnelles potentielles, ainsi que les différences en termes de ressources, d'objectifs stratégiques et de capacités d'apprentissage organisationnel, font des alliances stratégiques asymétriques un champ d'application pertinent pour l'étude des issues des relations collaboratives. Plusieurs approches théoriques ont été mobilisées dans une telle analyse : entre autres, la perspective combinatoire (dépendances en ressources et théorie des coûts de transaction) (Puthod, 1995) et l'approche par l'apprentissage organisationnel (Inkpen, Beamish, 1997). D'autres auteurs ont mobilisé des approches comparatives: théorie des coûts de transaction *versus* Resource Based View, par exemple (Jung, Beamish, 2005).

De nombreuses études empiriques se sont intéressées au succès, à la performance et à la stabilité des alliances asymétriques, notamment celles engageant des firmes du « nord » et celles du « sud ». Pour Verna et Zhang (1995), les relations coopératives « nord-sud » sont particulièrement difficiles à gérer, notamment à cause de la distance culturelle. « *Les taux d'échec s'élèvent selon les auteurs à 61% contre 37% pour les joint ventures internationales des pays du Nord* » (p. 110). D'autres auteurs n'ont pu pour leur part, identifier d'effet négatif de l'asymétrie (Jung, Beamish, 2005), ni même de la distance culturelle entre les partenaires sur les issues des alliances stratégiques (Park, Ungson, 1997).

Nous allons examiner dans ce qui suit les résultats obtenus par les études empiriques ayant traitées des issues des alliances stratégiques asymétriques. Ces études ont traitées des risques de ces relations, de l'importance stratégique relative de l'alliance pour les partenaires, de leurs intentions stratégiques vis-à-vis de la relation et enfin, des mesures de la performance et de l'instabilité de ce type de relation.

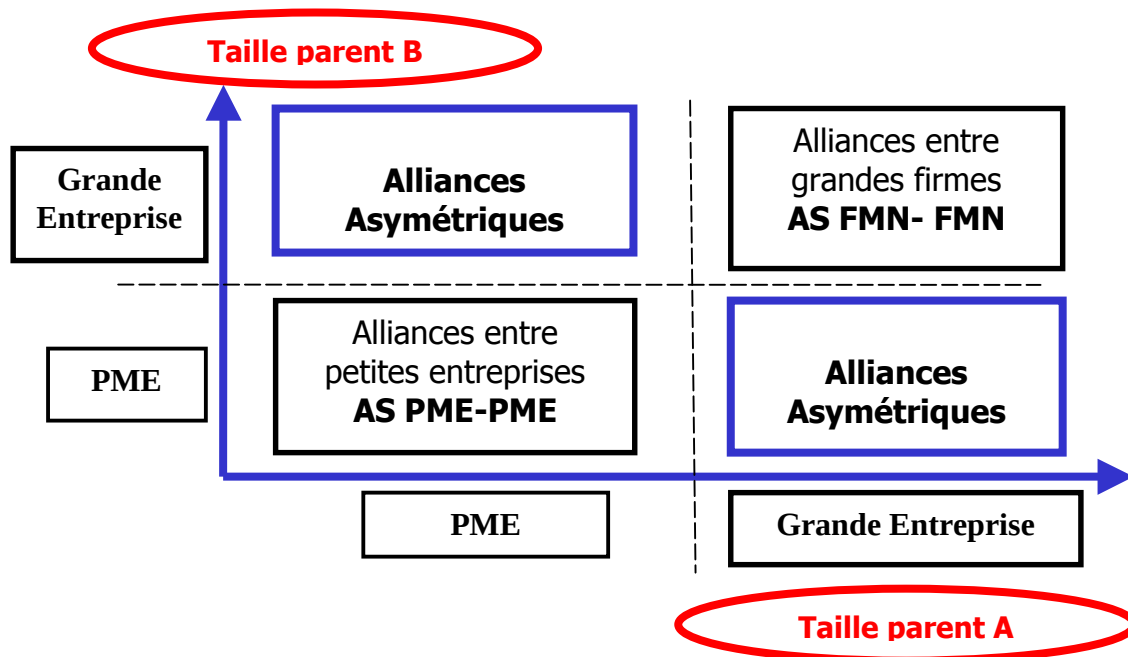
1.3. b. Issues des alliances stratégiques asymétriques

Les alliances stratégiques entre partenaires de tailles différentes sont souvent marquées par des rapports de dépendance, un déséquilibre des pouvoirs de négociation et des différences de perceptions des risques et de l'équité du partage des bénéfices par les partenaires (Lu, Beamish, 2006). Ces caractéristiques peuvent précipiter l'issue d'une alliance à la fois par les évolutions des rapports de force entre les partenaires (Tinlot, Mothe, 2005), l'achèvement des apprentissages organisationnel ou institutionnel des parents (Inkpen, Beamish, 1997) ou enfin suite à l'émergence de conflits (Mohr, Spekman, 1994) liés à des risques relationnels réels ou perçus (Vidot-Delerue, Simon, 2005).

Dans un article consacré aux diversités des pratiques managériales des partenaires engagés dans des alliances stratégiques, Parkhe (1991) avait identifié quatre éléments de distinction : le style de management (participatif ou autoritaire), la délégation de responsabilité (élevée ou faible), le mode de prise de décision (centralisé ou décentralisé) et enfin, le lien entre planification et contrôle (faible ou fort). Ces diversités distinguées, l'auteur a pu établir une typologie des différences inter-partenaires : celles qui auraient des effets positifs se rapportent aux complémentarités dans les ressources, et celles entraînant des effets négatifs dans le fonctionnement et les issues de la relation sont relatives aux incompatibilités des profils.

Sur un autre plan, l'asymétrie entre les partenaires a été définie par une multitude de «différences» : la taille (Jung, Beamish, 2005), la structure de gouvernance (Lee et al, 2003), le déséquilibre du rapport de force initial (Tinlot, Mothe, 2005), l'origine géographique des parents (Mouline, 2005), les capacités d'apprentissage organisationnel (O'Dwyer, O'Flynn, 2005), etc. Si nous nous contentons dans un premier temps de ne retenir que le critère de taille²⁶, il apparaît clair que les alliances asymétriques deviennent simples à identifier, tout au moins pour celles n'engageant que deux partenaires.

Figure 5. : L'asymétrie de taille entre les partenaires des alliances stratégiques



²⁶ Le critère de taille permet d'approcher l'asymétrie par un rapport des chiffres d'affaires ou des effectifs dans les alliances dyadiques (Jung, Beamish, 2005 ; Dussauge et al, 2000). Concernant les alliances avec des partenaires multiples, le rapport se calcule entre le plus petit et le plus grand des parents.

Dans la figure précédente, les deux axes en pointsillés représentent des « limites » envisageables des rapports d'asymétrie. Sur le plan de l'*opérationnalisation* de ces limites dans les recherches empiriques, ces dernières varient de 2 (Jung, Beamish, 2005) à 4 (Adam-Ledunois, 1999). Les rapports d'asymétrie de taille sont calculés de manière simple, soit en référence aux différentiels de chiffres d'affaires ou d'effectifs des partenaires, soit par les rapports entre les différences de tailles des parents relativement à la taille d'un des partenaires. Cependant, il apparaît que ce critère soit quelque peu limité²⁷ (Chrystosome et al, 2005).

Considérons les deux situations suivantes pour illustrer ces insuffisances. Premier cas, une alliance entre deux grandes multinationales agroalimentaires (Nestlé et Unilever par exemple) pour former une équipe commune de recherche et développement. Selon le critère de la taille, l'alliance ainsi formée est asymétrique car le rapport des chiffres d'affaires entre les deux groupes avoisine les 2²⁸. Second cas, une alliance de développement d'un nouveau procédé entre deux TPE aux chiffres d'affaires disproportionnés (2 fois plus élevé pour l'une des deux entreprises). Dans ce second cas également, l'alliance est asymétrique. Le degré d'asymétrie est identique à celui du premier cas. Mais est-ce pour autant que les deux alliances vont obéir aux mêmes logiques stratégiques des parents ? Peut-on les considérer dans un même groupe « homogène », celui des alliances asymétriques ? Ne doit-on pas plutôt avoir des mesures à la fois continues et distinctives par type de ressources de l'asymétrie des apports des parents, comme le suggéraient certains auteurs (Jung, Beamish, 2005)? Doit-on se contenter de la seule « taille » pour mesurer l'asymétrie ? Autant de questions qui laissent entrevoir, d'ores et déjà, les limites du critère de la taille pour mesurer l'asymétrie dans les alliances stratégiques.

Contentons nous pour l'instant de passer en revues les études empiriques ayant traité des problèmes pouvant être soulevés par des différences de taille. Même si ce critère comporte certaines limites, il a l'avantage d'être uniforme et largement utilisé dans les études empiriques. De même, les différences de structures, de cultures, de valeurs et de normes, résultent souvent des différences de taille entre les organisations (Doz, 1996, Sapienza et Stork, 2003²⁹).

Une PME sur deux, parmi les 60 entreprises françaises composant l'échantillon de l'étude de Tahi et Belahcen (2000), ne juge pas capital la symétrie de taille avec son partenaire dans la réussite de sa relation coopérative. Ce résultat contraste avec les conclusions de l'étude de Chen et Chen (2002) menée sur un échantillon de 159 entreprises locales taïwanaises engagées dans des alliances stratégiques avec des firmes multinationales occidentales et asiatiques entre 1990 et 1997. En effet, les auteurs avaient montré que « *plus grande était la petite entreprise* », plus forte était sa disposition à nouer une alliance asymétrique avec une multinationale occidentale.

Dans une comparaison de deux approches théoriques dans l'explication des effets de l'asymétrie de taille sur la performance des alliances stratégiques, Jung et Beamish (2005) avaient développé les arguments opposés de la théorie des ressources et ceux de la théorie des coûts de transaction pour analyser deux échantillons d'alliances, symétriques et asymétriques. Selon les hypothèses et la revue de littérature des auteurs, la théorie des coûts de transaction

²⁷ La « taille ne semble pas faire...le poids » pour mesurer l'asymétrie selon le commentaire d'un participant à l'atelier « alliances stratégiques asymétriques » de la conférence de l'AIMS, 2008.

²⁸ Les chiffres d'affaires respectifs d'Unilever et de Nestlé sont de 40,188 et 95, 558 milliards de dollars en 2007, selon la base de données Amadeus, Bureau Van Dijk.

²⁹ In Vidot-Delerue, Simon (2005)

suggère une moindre performance et une faible probabilité de survie aux joint ventures asymétriques. Cela est expliqué à la fois par la dissimilitude des mécanismes de management qui augmentent les coûts de gouvernance, mais aussi par les différences de climats organisationnels favorables à l'émergence de conflits (Fey, Beamish, 2000).

De l'autre côté, la *Resource Based View* mobilise le paradigme de complémentarité des ressources apportées par les partenaires et des avantages que tirent à la fois les grandes multinationales et les petits partenaires de leurs relations asymétriques. Ces derniers peuvent bénéficier ainsi d'une entrée rapide sur un marché, une intégration dans le réseau de la grande firme avec des avantages liés à la fourniture ou à la commercialisation et enfin, l'exploitation ou l'acquisition des compétences et de l'expertise de la grande firme. « *Symétriquement* », les grandes firmes renforcent leurs capacités d'adaptation sur les marchés locaux tout en restant aux frontières de l'innovation. Dans cette perspective des ressources, la joint venture asymétrique apparaît comme une *forme organisationnelle efficace* pour l'exploitation des complémentarités entre parents et des ressources spécifiques de partenaires de tailles différentes. Les résultats empiriques des auteurs n'ont pas permis de trancher ce débat théorique, car aucun effet significatif n'a été observé quant à l'asymétrie de taille sur la survie et la performance des joint ventures examinées.

Deux autres études peuvent être mobilisées afin d'analyser le rôle ambigu de l'asymétrie de taille sur les issues des alliances stratégiques. La première concerne une étude du cas de l'alliance asymétrique entre Renault et Matra pour le développement des premiers modèles de « l'Espace » commercialisé au début des années 1980 par Renault (Tinlot, Mothe 2005). Cette étude s'était intéressée aux issues de l'alliance selon l'évolution du rapport de force initial entre les partenaires. Plus que la simple asymétrie de taille, les auteurs ont intégré les ressources apportées, l'importance stratégique de la relation pour les parents, son urgence et l'incertitude (imprévisibilité du comportement du partenaire et existence d'alternatives) pour marquer un équilibre initial du pouvoir de négociation entre les partenaires. La cristallisation de ce pouvoir de négociation aboutit à une structure de gouvernance non figée dans le temps. Selon les auteurs, plusieurs facteurs peuvent déterminer l'évolution du rapport de force initial dans une alliance asymétrique. Ces facteurs, illustrés dans le tableau suivant, relèvent à la fois d'éléments internes à la relation, à son environnement externe, ou ceux liés aux processus d'appropriation et d'apprentissage, et enfin ceux dépendant des caractéristiques des parents.

Tableau 7. : Facteurs d'évolution des rapports de forces dans une alliance asymétrique

Facteurs d'évolution	Déterminants
Apprentissage	Appropriation unilatérale de compétences Déséquilibre dans l'appropriation des apprentissages conjoints
Autres facteurs endogènes à l'alliance	Structuration initiale de l'alliance Position dans un réseau relationnel
Facteurs exogènes à l'alliance	Modification de la concurrence Modification de la technologie
Facteurs relatifs aux partenaires	Modification de la performance Choix stratégiques et concurrentiels
Comportements opportunistes	Asymétries d'information Partage de la quasi-rente

Source: Tinlot, Mothe, (2005, p. 36).

Des facteurs modérateurs ont aussi été introduits dans ce modèle. Ils concernent l'inertie, la confiance, les relations interpersonnelles, le contexte politique et organisationnel de l'alliance et la réciprocité entre les parents. Concernant l'analyse des issues de la relation, les deux auteurs ont mobilisé pour leur analyse le modèle d'Hirshman (1970)³⁰ des *scenarii* d'évolution : *loyalty* (stabilité), *voice* (renégociation ou reconfiguration) et *exit* (sortie ou échec). Ainsi, la dynamique de l'alliance asymétrique ne tient pas uniquement au différentiel de tailles entre les partenaires, mais à un ensemble de facteurs, eux-mêmes évoluant pour des raisons liées à la relation, son contexte ou la nature des parents engagés. Pour les auteurs, la sortie et l'échec d'une alliance asymétrique doivent être distingués, car « *les clauses contractuelles, les coûts de sortie de l'alliance (qu'ils soient réels ou d'opportunité, notamment si ce partenaire a développé des actifs idiosyncrasiques ou « otages ») ou les mécanismes de chantage peuvent obliger une firme à rester dans l'alliance* » (Tinlot, Mothe, 2005, p. 46).

La seconde étude s'inscrit dans une approche d'analyse de la perception et de la gestion des risques relationnels dans les alliances asymétriques (Vidot-Delerue, Simon, 2005). Se basant sur le modèle des risques relationnels dans les coopérations interentreprises développé par Das et Teng (2001), les auteurs ont examiné un échantillon de réponses de 344 dirigeants de PME du secteur des biotechnologies. Plusieurs types de risques relationnels ont été distingués (Delerue, 2004) : le risque d'opportunisme, de dépendance, de conflit, d'incompréhension, d'absorption et de non appropriation. Selon les résultats des auteurs, l'asymétrie de taille entre les partenaires serait sans effet sur la perception du risque relationnel dans sa globalité mais aurait des effets sur sa gestion : une plus forte asymétrie est associée à une utilisation plus étendue du contrat comme mécanisme de gestion au dépens de la confiance. De même, un effet positif significatif a été constaté sur la perception par le petit partenaire du risque d'être absorbé par son allié de taille plus importante.

Par rapport au risque d'opportunisme, plusieurs auteurs ont signalé que dans les relations asymétriques, les grandes entreprises peuvent facilement adopter des comportements opportunistes vis-à-vis des petits partenaires (Veuglers, Kestloot, 1995), alors que ces derniers sont plus vulnérables à ce type de comportements (Baughn, Osborn, 1990). D'autres auteurs soutiennent que le formalisme imposé à la petite structure par la grande firme *via* les clauses contractuelles (Robinson, Stuart, 2002), serait une réponse au risque d'opportunisme des petites entreprises engagées dans des alliances asymétriques (Lener, Malmendier, 2003)³¹.

De manière générale, les différences de tailles entre les partenaires d'une alliance stratégiques, auraient des effets négatifs sur les issues de la relation, l'asymétrie pouvant entraver la construction de la confiance (Sarkar et al, 2001), rendre difficile le travail coopératif et les phénomènes de socialisation (Smith, Barclay, 1997) ou la mise en place d'un système équitable de partage du contrôle de management et des résultats (Das, Teng, 2001).

Cette première section nous a permis de constater l'éclatement des résultats empiriques en termes d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques et par rapport au rôle ambigu de l'asymétrie. Cela est dû à la fois à la fragmentation théorique des approches de l'instabilité et aux incohérences de mesure et d'opérationnalisation des issues et de l'asymétrie dans les études empiriques. La section suivante sera consacrée à la présentation du « problème » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques et des questions de recherche retenues, au développement du cadre d'analyse théorique pertinent, ainsi qu'à la formulation de nos hypothèses de recherche.

³⁰ In Tinlot, Mothe (2005)

³¹ In Vidot-Delerue, Simon (2005)

2. Le problème « posé » : Un cadre d'analyse globale (Configuration et dynamique)

Comment concevoir l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Doit-on l'analyser en termes de rupture, d'échec et de fin de relations, et comme le résultat de la non performance de la coopération et de l'émergence des conflits entre les partenaires ? Ou au contraire, doit-on l'appréhender sous l'angle de l'atteinte des objectifs d'apprentissage ou stratégiques d'un partenaire, des comportements opportunistes et des stratégies d'adaptation des parents ou de la relation ? Ces deux conceptions, *positive* et *négative*, de l'instabilité sont souvent mobilisées, dans un sens ou dans l'autre, par les études empiriques traitant des issues des alliances stratégiques, et notamment celles entre des partenaires de tailles différentes.

L'application de ces conceptions est cependant en contradiction avec la plupart des définitions données de l'instabilité. Celle-ci est considérée par de nombreux auteurs (Yan, Zeng, 1999, Yan 1998, Inkpen, Beamish, 1997) uniquement comme un changement organisationnel majeur ou dans la répartition du capital, prématurés et non programmés dans l'optique d'au moins un des parents. En redonnant une certaine « neutralité » à l'instabilité des alliances stratégiques, cette définition semble ainsi se démarquer des deux conceptions précédentes.

Nous présenterons tout d'abord quelques constats faits à partir de la précédente revue des littératures empirique et théoriques traitant des issues des alliances stratégiques asymétriques. Cela nous conduira à relativiser l'aspect négatif et « problématique » de l'instabilité de ces relations. Nous proposerons alors une conception *déconnectée* à la fois des échecs et de la performance de la relation, pour nous intéresser à la dynamique et à la multiplicité des perspectives d'appréciation des issues, selon les parents impliqués, l'environnement et la relation elle-même. Dans un second temps, nous présenterons nos principales questions de recherche ainsi que les objectifs et les résultats attendus, tant sur les plans théorique et méthodologique que managérial et empirique. Dans un troisième temps, nous développerons notre modèle d'analyse basé à la fois sur le processus de la relation (*dynamique*) que sur les multiples perspectives d'appréciation (*configuration*). Enfin, nous discuterons des hypothèses que nous retiendrons comme réponses potentielles à nos questions de recherche principales.

2.1. L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Est-ce un problème ?³²

Dans leur analyse de 57 joint ventures japonaises aux USA, Hennart et al, (1999) ont estimé que près de deux relations sur trois étaient instables. Les principaux déterminants de cette instabilité selon ces auteurs, étaient liés aux échecs financiers ou aux conflits entre les partenaires. Une dizaine d'années auparavant, Gomes-Casseres (1987) s'interrogeait sur l'aspect « problématique » de cette instabilité. En effet, il est pertinent d'analyser la « composition » de cette instabilité, ses effets sur la performance des partenaires et la continuité de la relation mais aussi ses liens avec l'atteinte des objectifs stratégiques des partenaires (Cheriet et al, 2008 b).

Est-ce que l'instabilité des alliances asymétriques est homogène ou existe-t-il plusieurs types d'instabilité ? Est-ce que cette instabilité survient de manière « naturelle » ou obéit-elle à des considérations stratégiques des partenaires ? Est-ce que l'instabilité est un échec ou peut-elle s'accompagner de fortes performances pour les partenaires ? Comment analyser l'instabilité des alliances asymétriques : cas particulier des alliances stratégiques ou champs d'application d'une analyse plus globale ?

³² Ce sous titre s'inspire fortement du titre de l'article de Gomess- Casseres (1987) et intitulé : "Joint Venture instability: is it a problem ?".

La revue des études empiriques et théoriques menées sur les issues des alliances stratégiques en général et les relations asymétriques en particulier, nous permet de faire ces quelques constats critiques:

- Fragmentation des approches théoriques pour la définition de l'instabilité des alliances stratégiques et l'analyse de leurs issues. Les conceptions positives et dynamiques (Doz, 1996, Hamel, 1991) s'opposent aux considérations négatives et statiques de celle-ci (Hennart, 1988).
- Eclatement empirique et résultats contrastés pour la mesure et l'explication de l'instabilité : non performance, échec, fin de relation, rupture, sortie d'un partenaire, renégociation, etc. Les formes et les motifs d'instabilité identifiés sont également très nombreux et relèvent d'explications théoriques différentes.
- Diversité des contextes et des champs d'application et multiplication des comparaisons de l'instabilité selon les formes des alliances, leurs implantations, l'origine des parents, les niveaux de développement du pays d'accueil et ceux d'origine des parents, etc. Cela accentue la confusion des résultats obtenus en termes de conception, de mesure et d'explication de l'instabilité des alliances stratégiques.
- Définition et rôle ambigu de l'asymétrie entre partenaires dans l'instabilité et les issues des alliances stratégiques aboutissant le plus souvent à des implications managériales contradictoires.
- Manque d'analyse dynamique et concentration des recherches sur les déterminants statiques des issues des relations collaboratives.

Ainsi, le problème « posé » dans la littérature aborde principalement trois questions dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques :

Question 1. : *Quel est le taux d'instabilité des alliances (combien) et quels sont les déterminants des issues de ces relations coopératives (pourquoi) ?* Ce premier type d'interrogation a donné lieu à de nombreuses études empiriques utilisant autant d'approches théoriques et de méthodologies d'investigation. Sur le plan normatif, les résultats obtenus tentent de déterminer les éléments de la « performance » de la coopération et d'identifier, selon leur degré d'importance, les risques qu'elle comporte. Cependant, les limitations théoriques du nombre et de la nature des déterminants de l'instabilité semblent avoir donné lieu à des analyses souvent partielles et statiques.

Question 2. : *Est-ce que les alliances stratégiques entre partenaires aux profils proches sont plus ou moins stables que celles nouées entre partenaires différents ?* Même si cette seconde question n'a pas donné lieu à autant d'applications empiriques que la première, ses objectifs normatifs semblent importants : Peut-on déterminer un « *profil type* » du partenaire dans une alliance pour minimiser ses risques d'instabilité ou d'échec ? Y a-t-il un seuil de « proximité » organisationnelle à respecter dans le choix de son partenaire pour assurer la performance, la stabilité ou la survie de son alliance ? Faut-il nouer des alliances avec des partenaires aux profils trop éloignés ?

Outre les problèmes de mesure de l'asymétrie et la proximité organisationnelle entre les partenaires, cette problématique s'interroge sur un possible arbitrage entre complémentarité et distance organisationnelle, qui semble obéir à la fois aux profils des parents, au contexte de la relation et à son fonctionnement propre. De même, l'identification et la délimitation des effets de l'asymétrie semblent constituer les principales limites de l'analyse de cette question.

Question 3. : *Est-ce que les alliances stratégiques sont plus ou moins stables que les filiales et les autres formes de coopération ? Parmi les différentes formes de relations coopératives, quelles sont celles qui présentent les meilleures probabilités de survie ? Quels sont les choix à faire en termes de couples « mode d'entrée- forme coopérative » dans une optique de performance de l'implantation internationale ?*

Ce troisième type de questions combine l'analyse stratégique, les approches de l'internationalisation des firmes et l'examen des survies des collaborations. Sur le plan normatif, l'intérêt est réservé aux formes « optimales » de coopération, avec un accent sur les relations entre contrôle de management, minimisation des coûts de coordination et des risques et optimisation du fonctionnement des réseaux de coopération. Les principales limites se situent au niveau des comparaisons entre des relations dans des contextes d'évolution différents, et répondant à des objectifs stratégiques distincts selon les firmes.

Ces questions de recherche ne permettent de « poser » le problème de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques que de manière partielle, à travers une approche statique et fortement « contextualisée ». Le tableau suivant donne la synthèse des principales thématiques abordées, leurs objectifs, leurs implications managériales et leurs limites.

Tableau 8. : Les principales problématiques abordées dans la littérature pour l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Questions	Objet	Méthode	Implications	Limites
Q1	Taux et déterminants de l'instabilité des alliances	Issues des alliances, analyse de survie et mesure des effets des déterminants	Eléments de performance, risques de mortalité	Conceptions différentes de l'instabilité Déterminants nombreux Analyse statique
Q2	Rôle asymétrie Complémentarité et compatibilité	Issues des alliances Comparaison avec relations symétriques	Sélection partenaires Gestion des «différences »	Définitions/ mesure asymétrie Effets contingents
Q3	Formes coopératives et filiales autonomes	Comparaison issues et survie et pays implantation	Optimisation implantation Minimisation risque et coûts	Contextes différents Objectifs stratégiques parents distincts

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de la revue de la littérature théorique et empirique.

Il nous paraît que telle que « posée » dans la littérature, la problématique de l'instabilité des alliances stratégiques semble ignorer trois questions essentielles :

- Si la littérature admet une association entre la satisfaction, la performance et la survie d'une part ou la non performance, l'échec, l'atteinte d'objectifs, et la rupture d'autre part, dans quelle perspective doit-on considérer cette instabilité ? Celle des deux parents, d'un seul, de la relation elle-même ? La question est d'autant plus délicate que dans le cas des alliances stratégiques asymétriques, les perceptions des deux partenaires, en termes de satisfaction notamment, peuvent être très distinctes.
- Si l'on admet que l'instabilité se manifeste sous diverses formes, il serait pertinent de s'interroger sur les déterminants de ces formes distinctes : les logiques conduisant à une reprise d'un partenaire des parts de son allié sont probablement différentes de celles qui sous tendent la dissolution de la relation commune.
- Si la littérature admet que les alliances stratégiques ne peuvent devenir instables « *la nuit qui a précédée cette instabilité* » (Yan, Zeng, 1999), il nous paraît essentiel de s'interroger sur cette dynamique : Quel est le processus de l'instabilité ?

Ces trois questions, et les limites de celles traitées dans la littérature, suggèrent d'élargir la conception de l'instabilité et d'adopter une considération doublement neutre vis-à-vis de cette problématique. La définition de l'instabilité comme changement dans la répartition du capital ou du contrôle de la relation commune a trois avantages principaux. D'abord, elle permet de prendre en compte les différentes perspectives des parents. Ensuite, elle suggère de considérer à la fois les alliances terminées (avec changement total par la sortie d'un des parents) et celles qui survivent avec des modifications majeures (celles qui ne subissent que des changements partiels mais significatifs). Enfin, cette conception élargie permet d'intégrer les stratégies des parents *via* la prise de contrôle ou de propriété des alliances stratégiques asymétriques.

2.1. a. La neutralité de l'instabilité de l'alliance par rapport à ses résultats : *Un changement organisationnel ou dans la répartition du capital*

Une vision globale a le double mérite d'intégrer les différentes perspectives des parents et la dynamique de la relation, mais aussi de « neutraliser » les deux conceptions, positive et négative de l'instabilité. Une alliance stratégique instable peut constituer un échec pour un parent (A) et un succès pour l'autre (B) : dans ce cas, cette alliance instable est interprétée doublement : une relation satisfaisante (pour le parent B) et ayant échoué (pour le parent A) !

Pour que l'analyse soit cohérente et aborde la question dans son ensemble, il est impératif que l'instabilité soit « déconnectée » des notions d'échec, de satisfaction et de performance, du moins dans la perspective d'un seul parent. Selon les différentes modalités qu'elle peut prendre, l'instabilité des alliances dépend à la fois de la satisfaction et de l'échec selon les perceptions des partenaires, de l'atteinte des objectifs de l'un ou de la non atteinte de ceux de l'autre, des changements dans les stratégies des parents, de la performance ou non de la relation, telle qu'évaluée par les parents, des conflits, de l'achèvement ou pas des apprentissages organisationnels ou institutionnels, de la rivalité entre les parents au sein ou au dehors de la relation coopérative ou enfin de tout autre élément de l'environnement externe de la relation ou de ses parents.

Ainsi conçue, l'instabilité qui est définie uniquement par un changement significatif dans le contrôle ou par une réorganisation majeure, devrait répondre à un processus d'évolution comprenant à la fois des déterminants des conditions initiales de formation de l'alliance, de son fonctionnement propre, et de ses résultats pour les parents impliqués.

2.1. b. La neutralité de l'instabilité de l'alliance par rapport à sa survie : Un changement total ou partiel avec continuité ou fin de la relation

Contrairement aux analyses basées sur le seul critère de la survie de la relation, cette conception intègre à la fois les relations terminées pour cause de reprise / cession totale des parts de capital d'un des partenaires ou la sortie d'un parent ; et celles qui survivent avec de grandes modifications dans le contrôle du capital ou la propriété de l'alliance. Ces grandes modifications sont illustrées par des prises de contrôle significatives, des reprises partielles et des augmentations successives des parts de capital ou des changements organisationnels majeurs (entrée ou sortie d'un autre parent) aboutissant à un changement du contrôle de management, dans un sens ou dans l'autre.

Cette analyse permet aussi d'écarter les différences de perceptions de la satisfaction des parents et d'identifier un critère « clair » d'instabilité : un des parents peut tout à fait se satisfaire d'une cession de ses parts à son partenaire. Un autre peut être contraint de reprendre le contrôle de management suite à des changements institutionnels ou suite à l'évolution de la structure compétitive du secteur concerné.

De même, cette conception permet d'intégrer les orientations stratégiques des parents vis-à-vis de la relation commune. Les modifications de capital ou de contrôle de management traduisent généralement des engagements différemment appréciés : des changements stratégiques, une optimisation des complémentarités des différentes unités du réseau, des besoins d'intégration/ désintégration, et enfin un besoin d'autonomie de gestion.

Enfin cette conception intègre aussi les éléments de l'instabilité soulignés par la littérature. Les reprises ou cessions totales ou partielles peuvent être dues à des changements dans l'environnement de la relation, à un échec de celle-ci ou d'un partenaire, ou à une rivalité entre les parents en dehors de la relation. La continuité ou la fin de la relation ne seraient plus des indicateurs suffisants de sa stabilité, les fins pouvant traduire des succès et la continuité pouvant être affectée par des coûts de sortie élevés, l'absence d'alternatives ou répondre à des objectifs stratégiques de la part d'un partenaire.

Avec cette double neutralité, l'instabilité peut être conçue comme ***une situation prématurée et non programmée par un des partenaires, de changement de contrôle de management par une modification de la répartition du capital ou des structures de gouvernance de l'alliance, interprétée par les partenaires comme un succès ou un échec selon leurs objectifs stratégiques propres et de leurs attentes de la relation commune et donnant lieu à une fin ou à une continuité du fonctionnement de cette entité.*** L'instabilité d'une alliance est dans ce sens, une ***reconfiguration*** de la relation par rapport à sa structure initiale, indépendamment de sa performance, son succès ou la satisfaction de ses parents et en dehors des considérations de sa survie.

Si l'instabilité ne traduit ni l'échec, ni le succès, ni la survie ou encore moins la continuité, que peut-on attendre d'une telle analyse ? En effet, cette double neutralité réduit la portée normative de la problématique de l'instabilité. *A contrario*, elle permet de décomposer l'instabilité et de l'aborder *via* une approche dynamique multi-perspective. Loin de constituer un « problème » en soi, l'instabilité serait analysée comme un changement organisationnel dans une relation coopérative. Nous développerons cette conception dans le point suivant, avec la typologie de l'instabilité *dynamique et différenciée*, avant de présenter nos questions de recherche et les hypothèses qui leurs sont associées.

2. 2. La problématique de recherche : « *Reposer* » le problème de l'instabilité : Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Pourquoi ET comment?³³

Doit-on se poser la question du « pourquoi » les relations asymétriques sont instables ? Ou celle du « combien » de relations engageant des grandes firmes et des entreprises locales sont instables par rapport à celles qui continuent à fonctionner de manières stables ? Ou encore celle, de « quelles » sont les relations les plus instables : les internationales par rapport aux domestiques, celles localisées dans des PVD ou celles implantées dans les pays développés, celles qui mettent en relation deux partenaires de tailles proches ou celles qui sont nouées entre parents différents ? Ou enfin la question de savoir si les relations instables sont des échecs ou des succès ? Pour quel parent ? Selon quels critères ? A quel moment ?

Les contradictions théoriques et les écueils méthodologiques ont démontré le peu de pertinence de ce type de question pour la compréhension de la dynamique de l'instabilité des alliances. Elles présentent notamment les limites d'une analyse statique, *contextualisée* et partielle du « problème » de l'instabilité. Aussi, les critères retenus sont souvent « subjectifs » et liés de manière intuitive à des conceptions négatives de l'instabilité.

Nous nous proposons dans ce sens d'analyser la question de l'instabilité dans son ensemble à travers trois interrogations majeures : les liens entre les motifs et les formes de l'instabilité, les effets de la configuration de l'alliance asymétrique et les déterminants liés à sa dynamique d'évolution. Nous retiendrons la définition de l'instabilité traduite par un changement organisationnel ou de propriété et caractérisée par deux formes principales que nous qualifierons d'instabilité *interne* et *externe* (Cheriet, 2008 b) (*cf* figure 3 *infra*). Cette distinction se rapporte aux modifications qui surviennent entre les parents initiaux (instabilité *interne*) et celles relatives aux changements avec l'intervention de tiers (instabilité *externe*).

Plusieurs auteurs font référence dans leurs études empiriques au critère de changement organisationnel majeur ou à la disparition de l'entité commune pour qualifier d'instable une relation de coopération (Harrigan, 1988 ; Kogut, 1989; Blodgett, 1992). D'autres auteurs, qualifient d'instables les relations où on assiste à la sortie d'un des partenaires ou l'entrée d'un nouveau (Pennings et al, 1994 ; Yamawaki, 1997 ³⁴; Hennart et al, 1998).

Ainsi, les différentes *formes d'instabilité* et les reconfigurations de l'alliance peuvent aboutir à des résultats parfois contradictoires en termes de taux d'instabilité³⁵. Dans son étude de 895 alliances stratégiques établies entre 1974 et 1985, Harrigan (1988) avait abouti à un taux d'échec avoisinant les 55 %. L'auteur avait expliqué cela par des facteurs d'asymétrie stratégique : Taille, nationalité et expérience collaborative antérieure. Le critère d'échec était la disparition de l'entité commune ou le changement de la configuration initiale de l'alliance.

Dans une étude plus récente, Hennart et al, (1998) avait examiné l'instabilité de 284 joint ventures internationales et filiales japonaises implantées aux USA. Ils ont intégré la sortie d'un partenaire, cession ou dissolution comme modalités d'instabilité. Le taux obtenu était de 26,4%. Les auteurs ont cependant souligné que les échecs étaient plus élevés pour la modalité « cession » et que les déterminants de cette forme de sortie étaient différents de ceux de la dissolution.

³³ Meschi (2003) avait intitulé ainsi sa contribution pour l'analyse des sorties des coentreprises.

³⁴ In Park et Ungson, 2001 et Yan et Zeng, 1999.

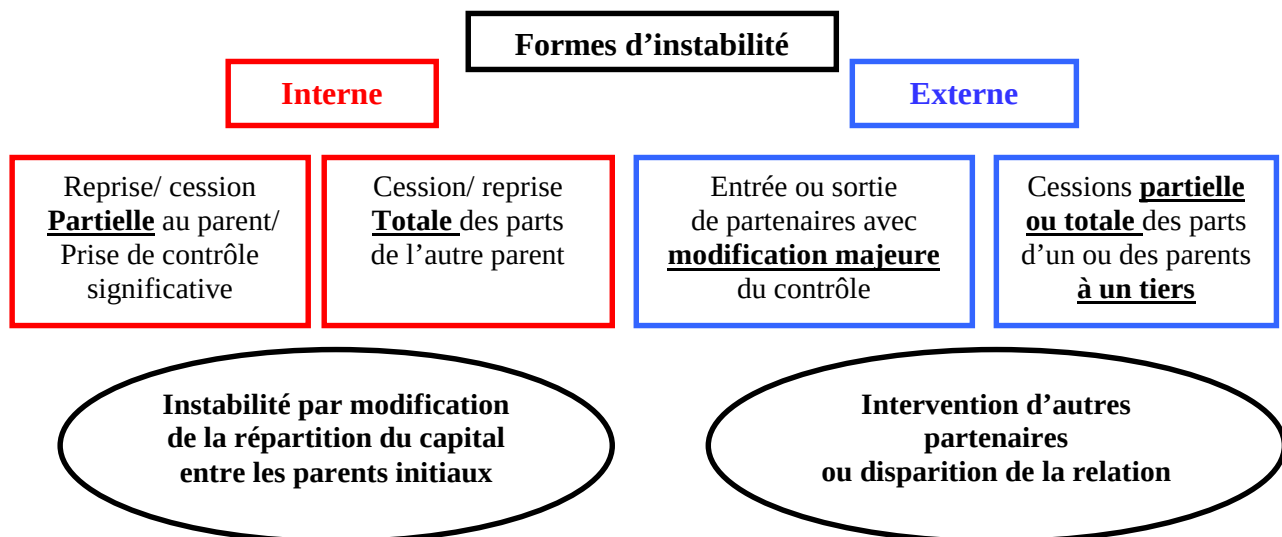
³⁵ Cf revue de littérature dans le tableau 2 *supra*.

En exploitant un échantillon de 222 co-entreprises internationales constituées entre 1994 et 2002, Meschi (2003) avait démontré par une analyse de correspondances multiples qu'il y avait un lien significatif entre les motifs et les formes de sortie d'une coentreprise. Cette *dynamique de reconfiguration* de l'alliance selon différentes modalités nous permet de distinguer entre deux formes principales d'instabilité des alliances asymétriques :

- **L'instabilité interne** : due aux changements des parts de capital détenues par les mêmes partenaires initiaux: augmentation significative de participations, reprise et cession partielles ou totales par un parent des parts de son partenaire, prise de contrôle, etc. L'entité commune continue à exister avec au moins un ou l'ensemble des partenaires initiaux. L'instabilité dans ce sens est provoquée par une modification significative dans la répartition du capital entre les partenaires à l'origine de l'alliance.
- **L'instabilité externe** : traduite par un changement majeur de configuration: cession à un tiers, sortie d'un ou des deux partenaires (dissolution/liquidation), entrée d'un nouveau partenaire avec modification significative du contrôle de la relation. Ce type d'instabilité se rapporte à une reconfiguration de l'alliance par rapport à sa structure initiale et aux parents « originels ». La nouvelle entité est différente de la relation coopérative de départ dans sa configuration initiale. L'instabilité est provoquée dans ce sens, par une intervention d'un autre acteur, non présent au début de l'alliance.

Les deux types se rapportant aux formes d'instabilité, avec les deux variantes pour chaque type, sont explicités dans la figure ci dessous.

Figure 6. : Les formes internes et externes de l'instabilité des alliances stratégiques



En effet, plusieurs auteurs ont souligné que ces deux formes principales répondaient à des logiques distinctes (Kumar, 2005 ; Reuer et Zollo, 2005 ; Meschi, 2003 ; Hennart et al, 1999). Dans une application de l'approche des options réelles, Kumar (2005) avait différencié les motifs de cessions et de reprises des alliances stratégiques et aussi leurs formes en distinguant les cessions et reprises à un tiers, les sorties des deux parents et l'entrée d'un autre partenaire ; des cessions et reprises entre les parents originels de la relation. De même, Hennart et al, (1999), avaient souligné que les motifs des cessions à un tiers étaient distincts de ceux des reprises et des cessions entre les partenaires de la relation.

Il semblerait que deux niveaux d'analyse soient nécessaires pour appréhender l'instabilité des alliances et identifier les déterminants de ces deux formes d'instabilité : une analyse du contexte de la relation et un examen de son évolution. L'analyse du contexte se rapporte aux effets de l'environnement externe des relations asymétriques, les stratégies des parents vis-à-vis de l'alliance, leurs relations à l'intérieur de l'entité coopérative commune et leurs effets sur son fonctionnement propre. L'examen de l'évolution de la relation traduit l'émergence des déterminants pouvant « déstabiliser » la relation durant toutes les phases de son cycle de vie (Parkhe, 1993 ; Ring, Van de Ven 1994, Doz, 1996). Deux arguments principaux plaident en faveur d'une telle approche : l'encastrement des alliances stratégiques asymétriques dans les stratégies de leurs parents, notamment ceux qui dominent la relation (Koza, Lewin, 1998, Reuer, Zollo, 2005) et la nécessité de l'analyse de l'instabilité de l'alliance comme partie intégrante de la dynamique de la relation (Arino, De la Torre, 1998 ; Prévot, Meschi, 2006 ; Kumar, 2005).

L'intérêt d'aborder cette dynamique de l'instabilité des alliances est d'associer aux différentes formes identifiées, des motifs principaux distincts. Sur un autre plan, de par l'évolution des « besoins » des petites firmes en termes de relations coopératives, de l'essor des alliances asymétriques dans une optique de développement des grandes firmes à l'international et de la non pertinence d'une analyse spécifique des alliances asymétriques (Puthod, 1995), il apparaît nécessaire d'aborder l'instabilité des alliances stratégiques entre grandes firmes et entreprises locales comme un cadre d'application d'un modèle théorique plus global³⁶, modèle devant intégrer un examen des couples « motifs- formes » de l'instabilité (1), une analyse dynamique (2) et une approche multi-perspective (3).

2.2. a. La question de recherche principale et les questions subsidiaires

Si la revue de littérature a permis d'identifier un nombre important de déterminants de l'instabilité des alliances stratégiques, tant liés à la configuration de la relation, sa dynamique ou aux motifs des changements organisationnels pouvant survenir, les liens entre ces déterminants et les formes principales d'instabilité des alliances stratégiques demeurent peu connus.

Est-ce que les conditions initiales d'une alliance stratégique asymétrique où l'instabilité se manifeste par une reprise des parts d'un partenaire par l'autre ont le même effet que dans celle où l'instabilité est traduite par la dissolution de la relation ? Est-ce que les stratégies des partenaires interviennent de manière identique pour une alliance stratégique cédée par un partenaire à l'autre, et dans celle où les deux parents cèdent leurs parts à un tiers ? Peut-on envisager des effets distincts des conditions de formation, du fonctionnement de la relation et de ses résultats sur les motifs et les formes d'instabilité ? Quel est le processus qui détermine telle forme d'instabilité par rapport à telle autre ? Ces questions présentent des intérêts de recherche théoriques et méthodologiques d'une part, empiriques et managériaux d'autre part.

Dans ce sens, notre recherche tente de répondre à la question principale suivante:

Quels sont les déterminants des formes de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques par rapport à la configuration de la relation et à sa dynamique d'évolution?

³⁶ Nous expliciterons ce modèle dans le point suivant.

Ainsi formulée, notre question de recherche s'intéresse à l'instabilité par rapport à l'encastrement des alliances stratégiques asymétriques dans les stratégies de leurs parents (Koza, Lewin, 1998) mais aussi à la contingence de l'analyse des issues des alliances par rapport à leurs processus d'évolution de la coopération (Ring, Van de Ven, 1994). L'intérêt de cette formulation est double : D'abord sur le plan théorique, la question permet de distinguer des variables « *contenu* » et des déterminants de « *processus* » de l'instabilité (Hoffman, Schlosser, 2001). Ensuite, sur le plan empirique, notre question aborde des relations où les rapports de force sont préexistants et ne déterminent pas à eux seuls l'instabilité de la relation.

Notre question de recherche traite à la fois de la configuration, de la dynamique et de leurs effets sur les formes de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Dans ce sens, cette question principale peut se décomposer en trois questions subsidiaires.

Q1. Quels sont les liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ?

Cette première question tentera de confirmer ***l'existence de liens*** ou de « correspondances » entre certains motifs principaux et des formes d'instabilité dominantes. L'intérêt est notamment de démontrer qu'une alliance asymétrique n'est pas instable de la même manière pour des motifs différents. Quand une relation est un échec dans la perspective d'un parent, la cède-t-il ou reprend-il son contrôle de management ? Dans le cas où il cède ses parts, le fait-il au profit de son partenaire ou d'un tiers ? Peut-il être satisfait de cette relation et avoir atteint ses objectifs et en même temps, céder ses parts ? Pourquoi reprend-il les parts de son partenaire ? Parce qu'il est en conflit avec ce dernier ou est-ce pour répondre à ses objectifs stratégiques propres ? Cette question a intéressé de nombreux chercheurs (Kumar, 2005, Meschi, 2003 ; Hennart et al, 1999). Nous pouvons ainsi comparer nos résultats avec ceux déjà obtenus pour tenter d'identifier des spécificités de l'instabilité des relations asymétriques.

Q2. Quels sont les éléments liés à la configuration (environnement externe, stratégies des parents et fonctionnement) de l'alliance stratégique asymétrique qui déterminent les formes de son instabilité ?

La seconde question porte sur ***la configuration*** de l'alliance asymétrique et ses effets sur l'instabilité de la relation coopérative. Par configuration, nous entendons les différentes perspectives dans l'appréciation des déterminants de l'instabilité : l'environnement des parents et de la relation, les stratégies des parents ainsi que les performances propres de la relation. En effet, notre seconde question porte sur les effets potentiels des changements dans l'environnement légal, institutionnel ou compétitif de la relation, les effets des changements stratégiques des orientations des parents ou encore ceux du fonctionnement de la relation commune par rapport à la compatibilité organisationnelle entre les parents, les conflits, le partage du management et les renégociations de contrat durant le cycle de vie de la coopération. Plusieurs auteurs ont signalé des effets similaires liés à la configuration de l'alliance sur son instabilité (Ainsuddin et al, 2007 ; Makino et al, 2007 ; Kale, Anand, 2006, 2002 ; Meschi, 2003 ; Hennart et al, 1999 ; Arino, De la Torre, 1998, Makino, Beamish, 1998, Inkpen, Beamish, 1997).

Q3. Quels sont les éléments de la dynamique (conditions initiales de formation, fonctionnement et résultats) de l'alliance stratégique asymétrique qui déterminent les formes de son instabilité ?

Enfin, la troisième question porte sur le **processus d'évolution** de l'alliance stratégique asymétrique. Nous abordons ainsi une question essentielle, rarement traitée mais constamment suggérée dans la littérature sur les alliances stratégiques (Reuer, Zollo, 2005 et 2002 ; Arino, De la Torre, 1998 ; Koza, Lewin, 1998 ; Doz, 1996 ; Ring, Van de Ven 1994, 1992, Parkhe, 1993 b ; Oliver, 1990). Notre propos n'est pas de donner une « histoire » de la dynamique de l'instabilité mais d'identifier des déterminants liés aux différentes étapes du processus d'évolution de la relation coopérative, allant de sa formation jusqu'à ses résultats au moment de la manifestation de cette instabilité. L'objectif est de déterminer, les effets de ces variables de dynamique sur les formes principales d'instabilité : Est-ce que les conditions initiales déterminent le choix d'une cession au partenaire par rapport à une cession à un tiers ? Est-ce que le fonctionnement d'une alliance asymétrique a des effets sur sa reprise par un des partenaires ? Est-ce que les résultats de l'alliance peuvent déterminer une forme spécifique d'instabilité par rapport à une autre ?

L'examen de ces trois questions par une application de notre modèle d'analyse de l'instabilité selon la configuration et la dynamique des alliances stratégiques asymétrique tente de répondre à de nombreux objectifs de recherche tant sur le plan théorique et méthodologique, qu'empirique et managérial. Nous présenterons la construction ainsi que les justifications de notre modèle théorique dans ses différentes composantes. Avant cela, nos principaux objectifs de recherche seront présentés dans ce qui suit.

2.2. b. Les objectifs de la recherche

Sur le plan théorique, notre recherche répond à trois objectifs distincts dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques:

- Valider la pertinence de l'analyse dynamique en identifiant des facteurs « déstabilisants » liés à toutes les phases du cycle de vie de la relation. Nous testerons pour cela le modèle de la dynamique de l'échec des alliances de Park et Ungson (2001)³⁷ que nous adapterons à notre analyse de l'instabilité.
- Valider l'approche multi-perspective en distinguant les différents effets sur l'instabilité selon le niveau d'analyse retenu. Pour cela, nous testerons la pertinence du modèle de Blanchot (2006) pour l'analyse de la performance des alliances stratégiques³⁸.
- Confirmer l'existence des liens entre les motifs et les formes d'instabilité dans l'optique de la contingence de l'analyse des issues des alliances et des stratégies des parents (Bartlett, Ghoshal, 1987 a, b) et tenter de déterminer d'éventuelles spécificités des relations asymétriques. Nous utiliserons ainsi pour notre comparaison, les résultats obtenus par Kumar, (2005), Meschi (2003) et Hennart et al, (1999).

³⁷ Les modèles de Park, Ungson (2001) et de Blanchot (2006) seront présentés dans le point suivant.

³⁸ On notera la cohérence avec notre conception de double neutralité de l'instabilité dans l'utilisation de deux modèles relatifs à la performance et à l'échec des alliances stratégiques.

Sur les plans méthodologiques et empiriques, notre analyse répond aussi à trois objectifs principaux, à travers l'application du modèle de recherche aux alliances asymétriques entre grandes firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée :

- Valider les résultats d'une différenciation des perceptions des parents par rapport à leur satisfaction de la relation à plusieurs niveaux (Reus, 2004) et comparer ces différences de perceptions des alliés (Kale et Anand, 2006 ; Yan, 1998). Ainsi, nous testerons l'hypothèse d'une cohérence des indicateurs subjectifs des issues des alliances des répondants- parents et l'utilisation d'un répondant unique comme proxy suffisant (Geringer Hebert, 1991).
- Confirmer l'existence de logiques distinctes des firmes multinationales engagées dans des alliances stratégiques dans les pays développés *versus* dans les PVD en testant les hypothèses développées par Mouline (2005) ; Edouard, (2003) ; Bellon et al, (2001). Notre application empirique s'intéressera ainsi aux alliances asymétriques au nord, à l'est et au sud de la Méditerranée.
- Combler le manque d'études empiriques sur les alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire (Ruffieux et Al, 1999) et tenter d'identifier certaines spécificités sectorielles dans le comportement stratégique des firmes multinationales (Lynch, 2006). Parce qu'elle porte exclusivement sur les alliances dans ce secteur, notre recherche permettra d'éviter les « interférences » relatives aux différences intersectorielles (Mohr, Spekman, 1994)³⁹.

Enfin, sur le plan normatif, notre recherche répond également à trois objectifs principaux quant aux implications managériales pour les « grands et les petits » partenaires en termes de gestion de la dynamique de leurs relations asymétriques et d'anticipation de l'instabilité :

- Vérifier l'existence d'une stratégie de sortie anticipée du partenaire dominant de sa relation asymétrique. Nous testerons ainsi la piste de recherche suggérée par Meschi (2003) dans son analyse de l'instabilité des coentreprises internationales.
- Identifier les implications en termes de gouvernance de la relation asymétrique, de compatibilités organisationnelles et de complémentarités des ressources sur l'instabilité des alliances. Nous tenterons d'identifier les risques que peuvent avoir les alliances asymétriques notamment pour les «petits » partenaires (Lu, Beamish, 2006, Adam-Ledunois 1999).
- Identifier les effets des atteintes d'objectifs en termes d'apprentissages organisationnel et institutionnel des partenaires sur la stabilité de la relation. Nous vérifierons ainsi les hypothèses de Inkpen et Beamish (1997) afin de définir les stratégies adéquates susceptibles d'être adoptées par des partenaires souhaitant un maintien de leur relation ou au contraire celles suggérées dans le cas d'une option d'optimisation de la sortie.

Nos objectifs de recherche sont synthétisés dans le tableau ci-dessous

³⁹ Cette analyse mono-sectorielle comporte aussi de nombreuses limites notamment méthodologiques que nous aborderons ultérieurement.

Tableau 9. : Objectifs théoriques et empiriques de la recherche et implications

Niveaux	Objectifs	Hypothèses	Auteurs
Théorie	Analyse dynamique	Modèle de l'échec des alliances	Park, Ungson, (2001)
	Analyse multi perspective	Modèle de la performance des alliances stratégiques	Blanchot (2006)
	Contingence issues et stratégies des parents	Lien motifs-formes	Kumar (2005), Meschi, (2003), Hennart et al, (1999)
Empirie et méthode	Différences des perceptions des partenaires/ issues	Répondant unique insuffisant	Geringer, Hebert, (1991), Kale et Anand, (2006)
	Logiques différenciées et origines des parents/ implantation de l'alliance	Nord-Nord / Nord-Sud	Bellon et al, (2001) Edouard (2003) Mouline (2005)
	Analyse alliances dans Industrie Agro Alimentaire	Spécificités sectorielles	Guillozo et al, (1999) Ruffieux et al, (1999)
Implications	Intentions stratégiques	Anticipation instabilité	Meschi (2003)
	Gouvernance de l'alliance	Compatibilité/ complémentarité	Lu, Beamish, (2006)
	Stratégies d'apprentissage	Freins, accélérateurs	Inkpen, Beamish (1997)

Source : Elaboré par nous-mêmes.

2. 3. Modèle théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Notre question de recherche s'intéresse à la dynamique et à la configuration des alliances asymétriques dans l'explication de leurs formes d'instabilité. Elle se décompose en trois questions traitant successivement des liens entre les motifs et les formes d'instabilité, les déterminants dynamiques ainsi que ceux liés aux différentes perspectives d'analyse.

Pour tenter de répondre à ces questions, nous développerons un modèle d'analyse théorique en trois temps : la première composante complètera l'analyse des formes d'instabilité présentée précédemment. Aux deux formes principales d'instabilité *interne* et *externe*, nous associerons trois catégories de motifs, pour développer la notion d'*instabilité dynamique et différenciée*. Dans un second temps, nous présenterons le modèle dynamique de l'échec des alliances stratégiques développé par Park et Ungson (2001) pour analyser le processus d'évolution des relations coopératives. Dans un troisième temps, l'approche multi-perspective sera illustrée par le modèle de Blanchot (2006), utilisé dans l'analyse de la performance des alliances. Nous tenterons enfin de présenter notre adaptation des deux modèles à travers l'examen des déterminants des formes de l'instabilité à travers les deux axes principaux : configuration de l'alliance et évolution dynamique.

2.3. a. Les liens entre motifs et formes d'instabilité des alliances asymétriques

Dans son analyse des motifs et des formes de sortie des coentreprises formées en 1996 avec au moins un partenaire européen, Meschi (2003) s'était appuyé sur les formes d'instabilité «génériques» de cessions (au partenaires ou à un tiers), de reprises, de scissions et de dissolutions. A travers une analyse des correspondances multiples, l'auteur a pu identifier les motifs principaux associés à ces formes de rupture, tels que présentés dans le tableau suivant :

Tableau 10. : Liens entre motifs et formes de sortie des coentreprises internationales
Résultats de l'étude de Meschi (2003)

Modalités	Scission	Dissolution	Cession
Motifs	Synergies absentes (échec économique et industriel)	Conflits et divergences entre partenaires (échec global), objectifs commerciaux non atteints (échec commercial), Pertes (échec financier) Injonction externe	Recentrage, désendettement des partenaires Exercice par l'un des partenaires d'une option d'achat ou de vente de la coentreprise

Source : D'après Meschi., (2003).

Ces résultats ont été aussi obtenus grâce à une différenciation des conceptions des mesures de fin et de succès des coentreprises selon l'unité principale d'analyse. Ainsi, l'auteur avait distingué entre les conceptions unilatérales (la coentreprise elle-même), bilatérales (les relations entre les parents) et multilatérales (portefeuille des métiers de chaque parent). De même, l'auteur a exploité pour son analyse, la typologie des stratégies de croissance des firmes développée par Ansoff (1965) : Recentrage, désendettement, développement de nouveaux marchés ou produits, diversification.

L'intégration des stratégies des firmes comme motif d'instabilité a été aussi suggérée par d'autres auteurs, notamment dans un contexte de pays en voie de développement ou pour les alliances stratégiques asymétriques. Kale et Anand (2006) avaient ainsi montré qu'il existait une *propension* à l'intégration globale des firmes multinationales et que cela pouvait constituer le principal motif d'instabilité des alliances. Cette tendance à l'intégration se traduit par une reconfiguration des chaînes de valeur au niveau mondial, une intensification des échanges inter-filiales et l'optimisation des complémentarités, des transferts de prix dans les relations verticales et des spécialisations d'extrémités des chaînes de valeurs. Selon les auteurs, cette tendance pourrait expliquer les formes de sortie des multinationales selon la gestion de leurs portefeuilles de relations coopératives.

D'autres auteurs ont tenté d'appliquer une approche similaire afin de lier les formes aux motifs d'instabilité. A travers une approche des options réelles, Kumar (2005) avait analysé la cession ou la sortie d'un partenaire comme un possible redéploiement des ressources et une gestion efficace des portefeuilles produits/marchés. L'auteur avait aussi distingué les motifs de reprise de ceux des cessions. Les premiers se rapportaient à l'expansion sur le marché ou la stratégie globale de la firme, le besoin de contrôle, d'autonomie et de flexibilité dans le management de l'alliance, l'amélioration de la performance de la relation *via* un contrôle hiérarchique ou une propriété totale, et le règlement rapide d'un conflit de management avec

le partenaire. Les motifs de cession sont quant à eux, relatifs aux options de recentrage/désendettement, au manque de flexibilité du partenaire minoritaire ou à une gestion des conflits avec les partenaires. Dans son analyse des sorties des coentreprises internationales, Meschi (2003) avait aussi distingué des groupes de motifs qu'il avait regroupé selon le degré d'implication des parents : les échecs (global, commercial, industriel et financier), les stratégies d'un ou des parents (recentrage, désendettement) et les motifs externes (injonctions institutionnelles, exercice d'une option achat/vente ou de fermeture post-acquisition).

Au-delà des aspects analytiques de ces typologies de motifs et de formes d'instabilité, ces regroupements renforcent la conception d'une instabilité des alliances stratégiques, dissociée des notions de succès ou de fin de la relation. Dans leur analyse des alliances de R&D, Reuer et Zollo (2005, p. 112) avaient obtenu que « *la plupart des alliances de [leur] échantillon se terminaient à cause d'un changement dans les priorités stratégiques d'un parent, en accord avec la perspective d'un encastrement des alliances dans le choix d'adaptation des firmes (Koza, Lewin, 1998)* ». De même, la majorité des alliances de l'échantillon des auteurs (65%), ne se terminaient pas à cause d'un échec. Ce résultat était en contraste avec l'idée admise dans les études de survie, selon laquelle la fin indiquait l'échec et la longévité reflétait le succès.

Cette dissociation entre performance et issues de la relation, ainsi que l'exploitation des typologies de motifs et de formes d'instabilité développées par les études de Meschi (2003) et Kumar (2005), nous permettent de mettre en évidence trois types d'instabilité, classés selon les *principaux motifs* évoqués :

- **L'instabilité active**⁴⁰, répondant à des options stratégiques d'un des partenaires, selon ses objectifs propres (Meschi, 2003), elle peut éventuellement être associée à une forte performance de la relation commune et une satisfaction perçue élevée.
-
- **L'instabilité passive**, correspondrait plus à des situations d'échecs (financiers, économique - industriels ou commerciaux) ou de conflits et de divergences entre les partenaires (échec global selon la terminologie de Meschi, 2003).
-
- **L'instabilité involontaire**, serait motivée par des changements dans les conditions externes de la relation (Blanchot, 2006), par des injonctions d'autorités publiques de régulation de la concentration (Meschi, 2003) ou enfin par l'exercice prématuré d'une option contractuelle par un des partenaires (Kogut, 1991).

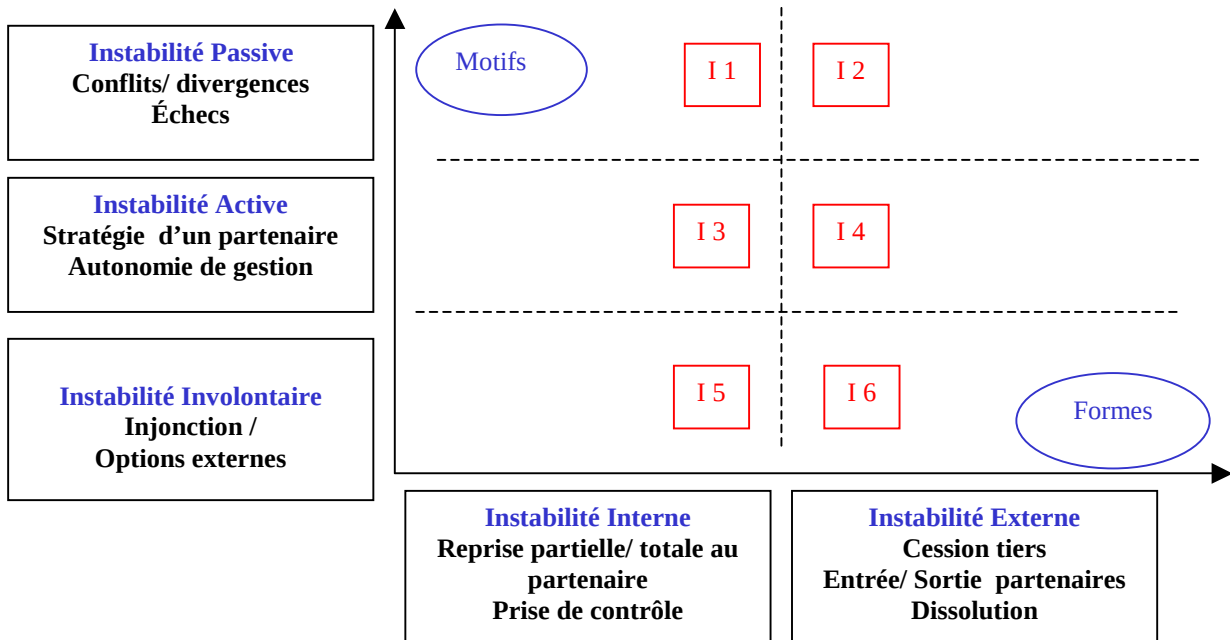
Même si les trois catégories précédentes présentent de nombreuses limites, elles permettent néanmoins de rendre compte de groupes, plus ou moins homogènes, de motifs d'instabilité. Cependant, une telle distinction ignore la succession des motifs principaux. Par exemple, des performances financières inattendues (instabilité active) peuvent conduire à des conflits sur le partage des bénéfices (instabilité passive). Aussi, certaines « divergences » peuvent survenir sur ces motifs entre les deux parents : le parent A peut expliquer l'instabilité de la relation par des divergences avec son partenaire (instabilité passive), alors que ce dernier peut expliquer la reprise par l'atteinte d'objectifs stratégiques (instabilité active). Au-delà de ces limites conceptuelles⁴¹, ces catégories semblent soutenues par la plupart des études empiriques.

⁴⁰ Les termes « active » ou « passive » permettent de souligner le rôle déterminant d'un des parents dans l'instabilité de la relation commune. Nous aurions pu associer à cette typologie les termes « positive, négative et neutre ». Nous les avons écartés à cause d'éventuelles connotations par rapport au succès et l'échec de la relation.

⁴¹ Nous reviendrons sur cette question de « catégories des motifs principaux » ultérieurement.

La combinaison des concepts d'instabilité *différenciée* selon les motifs (active, passive et involontaire) et celui d'instabilité *dynamique* (interne et externe) selon les formes, nous permet de construire un premier modèle descriptif de l'instabilité des alliances stratégiques.

Figure 7. : La notion d'instabilité *dynamique et différenciée*



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des travaux de Hennart et al. (1999), Meschi (2003) et Kumar (2005)

La notion d'instabilité *dynamique et différenciée* décrite ci-dessus présente deux limites principales : D'abord, cette typologie ignore les perspectives des parents et ne retient que les motifs principaux, en négligeant leurs enchainements⁴². Ensuite, même si la figure ci-dessus permet d'associer des «couples» de motifs et de formes d'instabilité, elle demeure d'une portée analytique limitée, ne permettant qu'une approche descriptive de l'instabilité. En d'autres termes, cette notion d'instabilité dynamique (selon les formes) et différenciée (selon les motifs) ne saurait permettre d'identifier les déterminants des formes d'instabilité.

Pour répondre à ces limites, nous adapterons deux autres modèles analytiques : celui de l'échec des alliances stratégiques, développé par Park et Ungson (2001) nous servira à analyser la dynamique de l'instabilité. L'adaptation de celui des dimensions de la performance des alliances stratégiques de Blanchot (2006), nous permettra une approche selon les différentes perspectives de l'instabilité des alliances.

2.3. b. La configuration de l'alliance stratégique asymétrique

Dans son agenda de recherche sur la coopération inter-firmes, Parkhe (1993 b) avait suggéré de prendre en compte la diversité inter-firmes (cultures sociétale, nationale et organisationnelle et les directions stratégiques), les dimensions comportementales des parents (tolérance, confiance, opportunisme et réciprocité) et la structure de l'alliance (nature des arbitrages, incertitude future et nombre des « joueurs) afin d'apprécier les issues de l'alliance en termes de performance. Celle-ci serait appréciée par l'importance des objectifs atteints, les

⁴² Des échecs financiers de l'alliance peuvent impliquer des options de désendettement d'un partenaire visant à céder l'alliance en question.

effets nets de transferts et la satisfaction globale des parents. L'analyse des facteurs d'instabilité de Yan et Zeng (1999) avait aussi fait appel à de nombreux déterminants : les conflits dans le *co management*, les différences culturelles, les caractéristiques des parents et les facteurs d'environnement externe de la relation.

De manière générale, trois types de déterminants liés à la configuration de l'alliance sont à distinguer. En effet, « *Les changements non anticipés dans l'environnement de la joint venture, ainsi que dans la relation inter parentale ou dans celle des parents à la joint venture, augmentent l'instabilité structurelle de la coopération* » (Yan, 1998, p. 778). Dans son analyse des alliances de petites et moyennes entreprises, Puthod (1995) avait aussi identifié ces trois types de « tensions ». Pour l'auteur, « *quelque soit le climat de la coopération, l'alliance reste soumise à trois types de tensions : l'évolution des stratégies respectives des parents, l'évolution de l'environnement de la relation et le risque de renforcement d'un partenaire au détriment des autres* » (p. 124). La contribution d'Oliver (1990) avait suggéré de prendre en compte les déterminants de l'efficacité interne, les facteurs externes et ceux de la réciprocité déterminée par les propriétés relatives et comparées des parents afin d'analyser les relations de pouvoir et de stabilité des relations inter-organisationnelles.

Ces modèles à triple perspectives ont été souvent utilisés dans l'analyse des alliances stratégiques (Makino et al, 2007 ; Prévot, Meschi, 2006, Reuer et al, 2002). Ils se rapportent au contexte de la relation, aux relations entre les parents et aux caractéristiques de la relation.

D'abord, les **conditions du contexte externe** se rapportent aux spécificités institutionnelles ou aux caractéristiques compétitives de l'environnement de la relation et de ses parents :

- Concentration du secteur et rivalité compétitive : Harrigan 1988 ; Kogut, 1989.
- Chocs de demande et la croissance du marché: Harrigan, 1988 ; Kogut, 1988, 1991.
- Niveau d'incertitude globale : Harrigan, 1988.
- Niveau du risque pays : Pan, 2002 ; Meschi, 2006.
- Changements des régulations par le gouvernement : Makino, Beamish, 1998.
- Distance culturelle par rapport au pays d'un parent ou celui de l'implantation de la relation : Barkema, Vermeuler, 1997 ; Park, Ungson, 1997 ; Gill, butler, 2003.

Ensuite, les **relations entre les parents** sont caractérisées par de nombreux déterminants. Ces derniers peuvent se rapporter à des conditions initiales ou à des éléments dynamiques :

- Dilution de la confiance : Gulati, 1995 ; Das, Teng, 1998.
- Conflits et divergences entre parents : Habib, 1987 ; Hennart et al. 1999.
- Nombre de partenaires : Makino, Beamish, 1998, Beamish, Kachra, 2004.
- Incompatibilité organisationnelle : Mohr, Spekman, 1994 ; Blanchot, 2006.
- Changement du pouvoir de négociation : Yan, Gray 1994 ; Inkpen, Beamish 1997.
- Changement des mécanismes de résolution des conflits : Bleeke, Ernst, 1991.
- Altération des liens sociaux entre les parents : Granovetter 1985 ; Gulati, 1998.
- Stratégies des parents à l'international : Hennart et al, 1999.

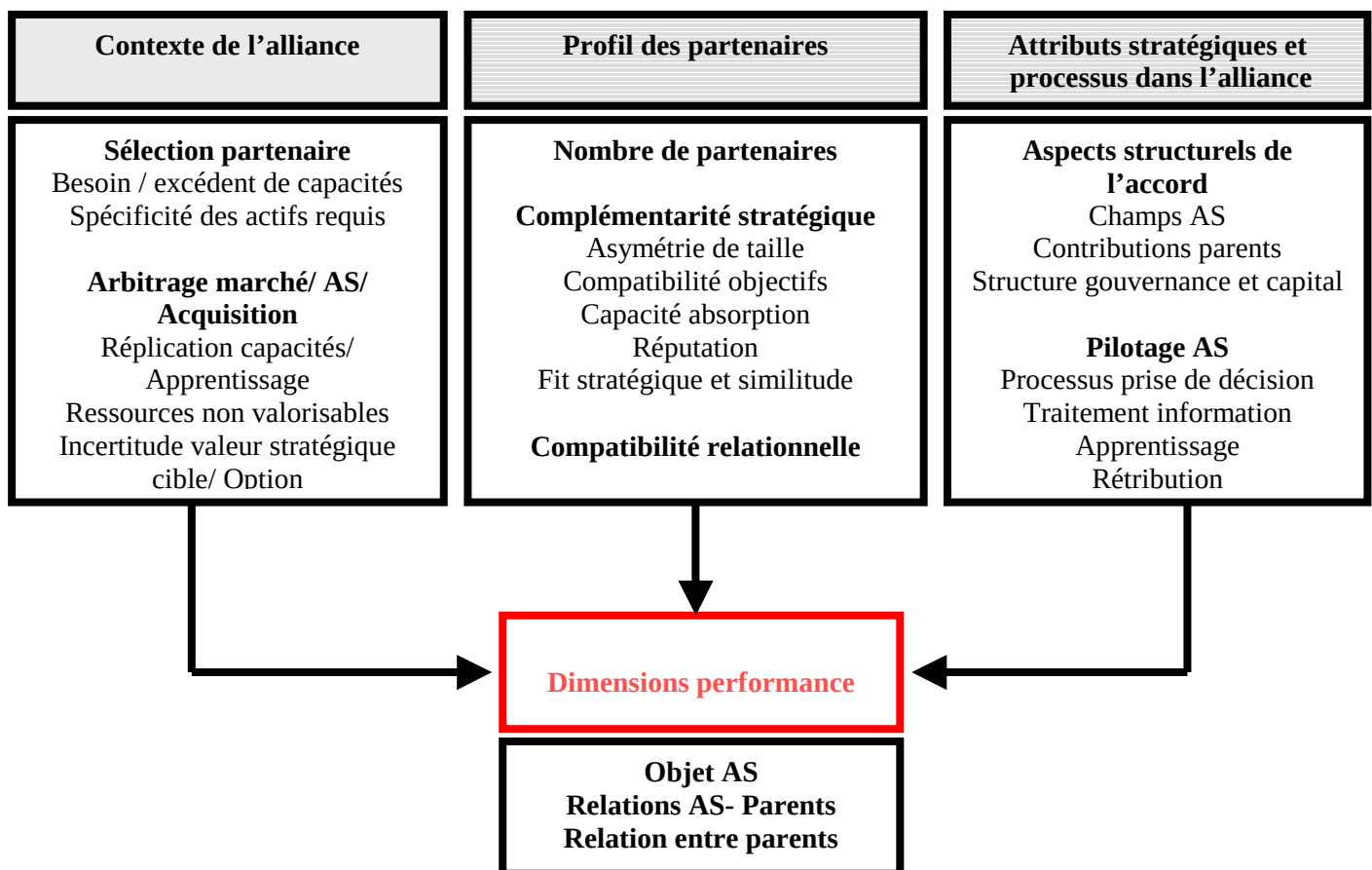
Enfin, les déterminants liés à **la relation coopérative elle-même** sont relatifs aux mécanismes de régulation, d'apprentissage et à l'importance stratégique de la relation pour ses parents :

- Transferts organisationnel et course à l'apprentissage : Hamel, 1991 ; Khanna et al, 1998 ; Koza, Lewin, 1998.
- Répartition du contrôle, de la propriété et évolution des pouvoirs de négociation au sein de la relation : Yan, Gray, 1994 ; Inkpen, Beamish 1997.
- Négociation et renégociation des clauses contractuelles : Blodgett, 1992.

- Contributions relatives des parents : Yan, Gray, 1994.
- Champs couverts par l'alliance : Makino, Beamish, 1998.
- Systèmes de rétribution des parents : Lecraw, 1984.

L'importance de ces trois facteurs (relations inter-parents dans la relation, conditions externes et relations entre les parents) a été testée par de nombreuses recherches tant empiriques que théoriques (Makino et al, 2007 ; Hennart et al, 1999; Arino, De la Torre, 1998; Makino, Beamish, 1998 ; Inkpen, Beamish 1997). Dans ce sens, nous nous proposons d'adapter le modèle proposé par Blanchot (2006) pour l'analyse des déterminants de la performance des alliances stratégiques et explicité dans la figure ci-dessous.

Figure 8. : Appréciation de la performance des alliances de Blanchot (2006)



Source : D'après Blanchot (2006)

Ce modèle (Blanchot, 2006) prend en compte les trois facteurs liés à la configuration de l'alliance et intègre la dimension de l'asymétrie de taille dans la composante « profil des partenaires ». Par rapport aux attributs de l'alliance, ce modèle considère les éléments statiques et structurels de l'accord mais aussi ceux liés aux processus d'évolution de la relation (prise de décision et apprentissage). L'apport du modèle pour notre analyse est notamment l'appréciation de la performance, selon les trois perspectives retenues pour notre approche de l'instabilité des alliances asymétriques. Pour notre part, l'instabilité peut ainsi être appréciée à travers l'objet de l'alliance et ses performances, par rapport aux relations entre les parents, et enfin compte tenu des relations des parents à l'alliance.

Cette approche multi-perspective qui fait appel à la fois à l'analyse stratégique des partenaires, à la théorie de l'apprentissage organisationnel et celle du pouvoir de négociation est complétée par une analyse dynamique des déterminants de l'instabilité des alliances.

2.3. c. La dynamique de l'alliance stratégique asymétrique

Selon Doz (1996, p. 56), « *peu d'attention systématique a été accordée par les chercheurs au processus de coopération lui-même. Son approche consiste clairement dans l'ouverture de la traditionnelle **boîte noire** en considérant comment le processus d'apprentissage dans les alliances peut modérer les effets des conditions initiales sur les issues* ». Selon Yan et Zeng, (1999), l'analyse dynamique basée sur le processus, permettrait de capturer les causes et le développement de l'instabilité, au-delà d'une simple analyse des issues de la relation qui ne rendrait compte que des conséquences de l'instabilité des alliances stratégiques. Même si de nombreuses études avaient recommandé d'utiliser ce type d'analyse, il s'avère selon certains auteurs, que l'approche dynamique des alliances est celle « *qui a reçu le moins d'attention systématique dans la littérature existante, représentant une omission critique pour la construction d'une théorie plus complète des alliances stratégiques* » (Parkhe, 1993 a, p. 234).

Les études consacrées à l'examen des processus dynamiques au sein des alliances ont à la fois utilisé des études de cas (Arino, De la Torre, 1998 ; Doz, 1996) et tenté de développer des modèles théoriques (Kumar, Nti, 1998 ; Van de Ven, Ring, 1994 ; Zajac, Olsen, 1993). Plusieurs études ont conclu à l'existence de liens significatifs entre les conditions initiales de la formation des alliances stratégiques et leurs issues (Hagedoorn, Schakenraad, 1994 ; Lorange, Roos, 1992). De même, certaines caractéristiques de l'évolution de l'alliance peuvent être liées à sa structure même (Doz, 1996 ; Ring, Van de Ven, 1994) ou aux spécificités des parents (Arino, De la Torre, 1998 ; Koza, Lewin, 1998).

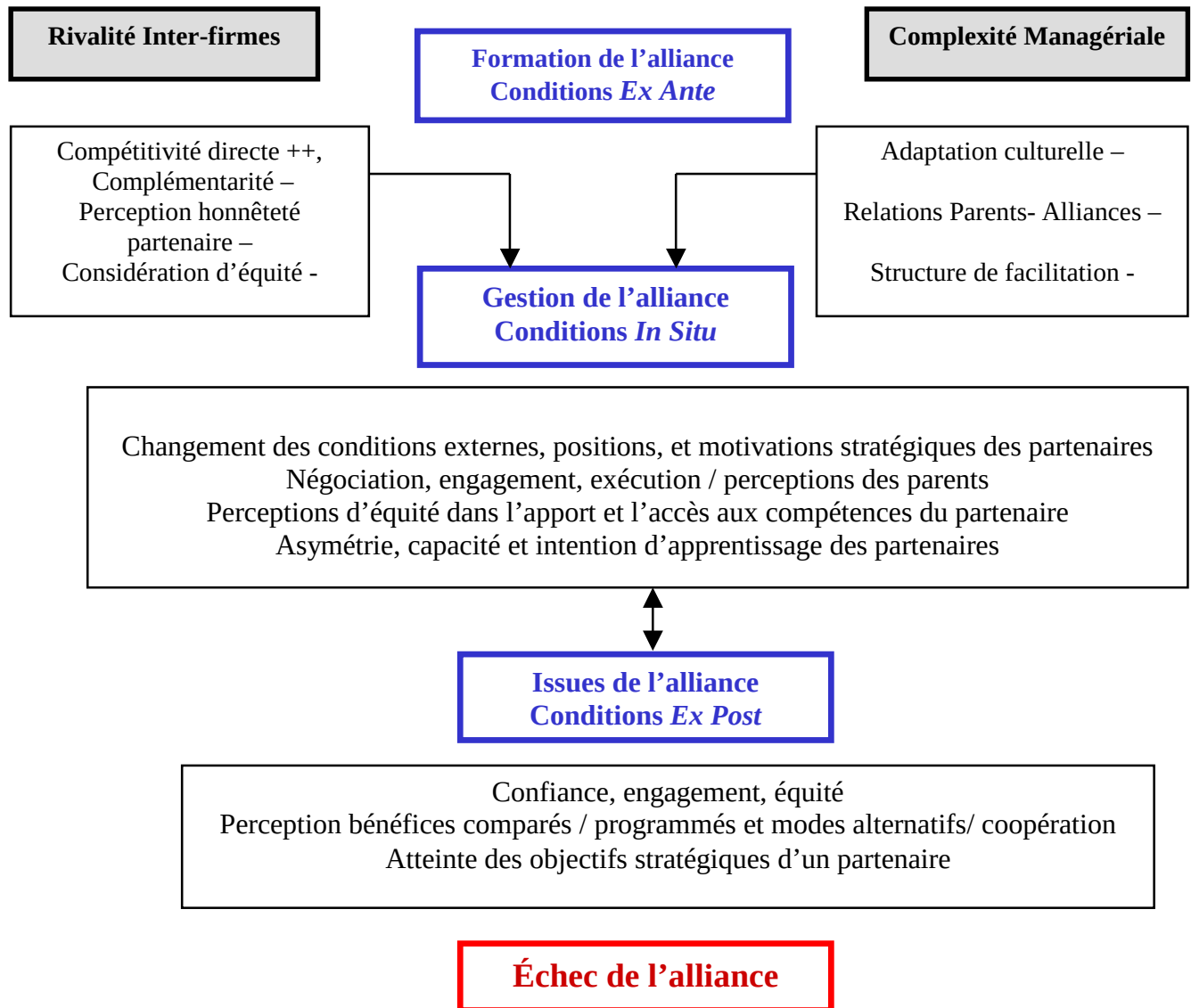
L'étude de Blodgett (1992) était consacrée à l'analyse de l'effet du climat d'investissement du pays d'accueil et le partage initial du capital entre les partenaires sur l'instabilité appréciée en termes de renégociation du contrat de coopération. L'auteur avait aussi introduit des éléments dynamiques en étudiant les effets des changements institutionnels et dans le partage de la propriété sur l'instabilité de la relation.

D'autres auteurs ont décomposé les « échanges inter-organisationnels » en quelques étapes temporelles avec des effets différenciés sur la relation. Ainsi, Olsen et Zajac (1993) avaient étudié la dynamique des alliances en termes d'initialisation, de processus et de reconfiguration de la coopération, alors que Van de Ven et Ring (1994) avaient examiné les effets du processus de négociation, d'engagement et d'exécution sur les perceptions d'efficacité et d'équité de la relation par ses parents. L'étude de Doz (1996) avait examiné la relation entre les conditions initiales (définition des objectifs, routines, structures d'interfaces et attentes des parents) sur l'apprentissage organisationnel et les ajustements de l'alliance en termes d'efficacité, d'égalité et d'adaptabilité. Enfin, deux études se sont également intéressées au processus dynamique des alliances stratégiques, soit en termes d'inputs, d'outputs et d'interactions entre les partenaires (Arino, De la Torre, 1998), soit par rapport au processus de coévolution entre les stratégies adaptatives des parents et les portefeuilles de relations respectives d'une part, et la dynamique de l'alliance stratégique d'autre part (Koza, Lewin, 1998).

Le modèle décrit dans la figure ci dessous, a été consacré à l'examen de la dynamique des échecs des alliances stratégiques. L'échec est dû selon les auteurs (Park, Ungson, 2001) à

deux composantes principales : la rivalité inter-firmes et la complexité managériale. Les déterminants des échecs peuvent émerger à toutes les étapes du cycle de vie de l'alliance : ses conditions de formation (*ex ante*), son fonctionnement (*in situ*) et ses issues (*ex post*).

Figure 9. : Modèle dynamique de l'échec des alliances de Park, Ungson (2001)



Source: D'après Park S.H., Ungson G.R., (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, Vol 12, N° 1, p. 37- 53.

Le premier groupe de variables liées à la formation, concerne les déterminants des conditions initiales. Ces conditions sont relatives aux caractéristiques des parents ou de l'environnement externe de la relation. Le second groupe se rapporte au fonctionnement et la gouvernance de la relation. Il concerne les déterminants liés aux stratégies des parents par rapport à la relation ou aux changements survenus dans l'environnement externe, pouvant affecter les issues de l'alliance. Enfin, le dernier groupe de variables concerne les résultats de l'alliance et la perception des parents par rapport à leurs objectifs initiaux, leurs satisfactions globale ou spécifique et leurs attentes de la relation.

Ce modèle combine dans ses deux composantes principales plusieurs approches théoriques. Même si son application a été suggérée pour analyser les échecs des alliances, notre conception proposée précédemment de l'instabilité, nous permet de l'adapter à notre approche dynamique multi-perspectives de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Certains auteurs ont déjà combiné de telles approches dynamiques et multi-perspectives pour analyser l'instabilité des alliances stratégiques. En appliquant le raisonnement à une étude de cas d'alliance instable au Brésil, Prévot et Meschi (2006) ont pu déterminer l'existence de liens entre les conditions initiales de l'alliance, son environnement externe, et les processus interne et externe d'évolution de la relation (*cf* figures 1 et 2 présentées en annexe 2).

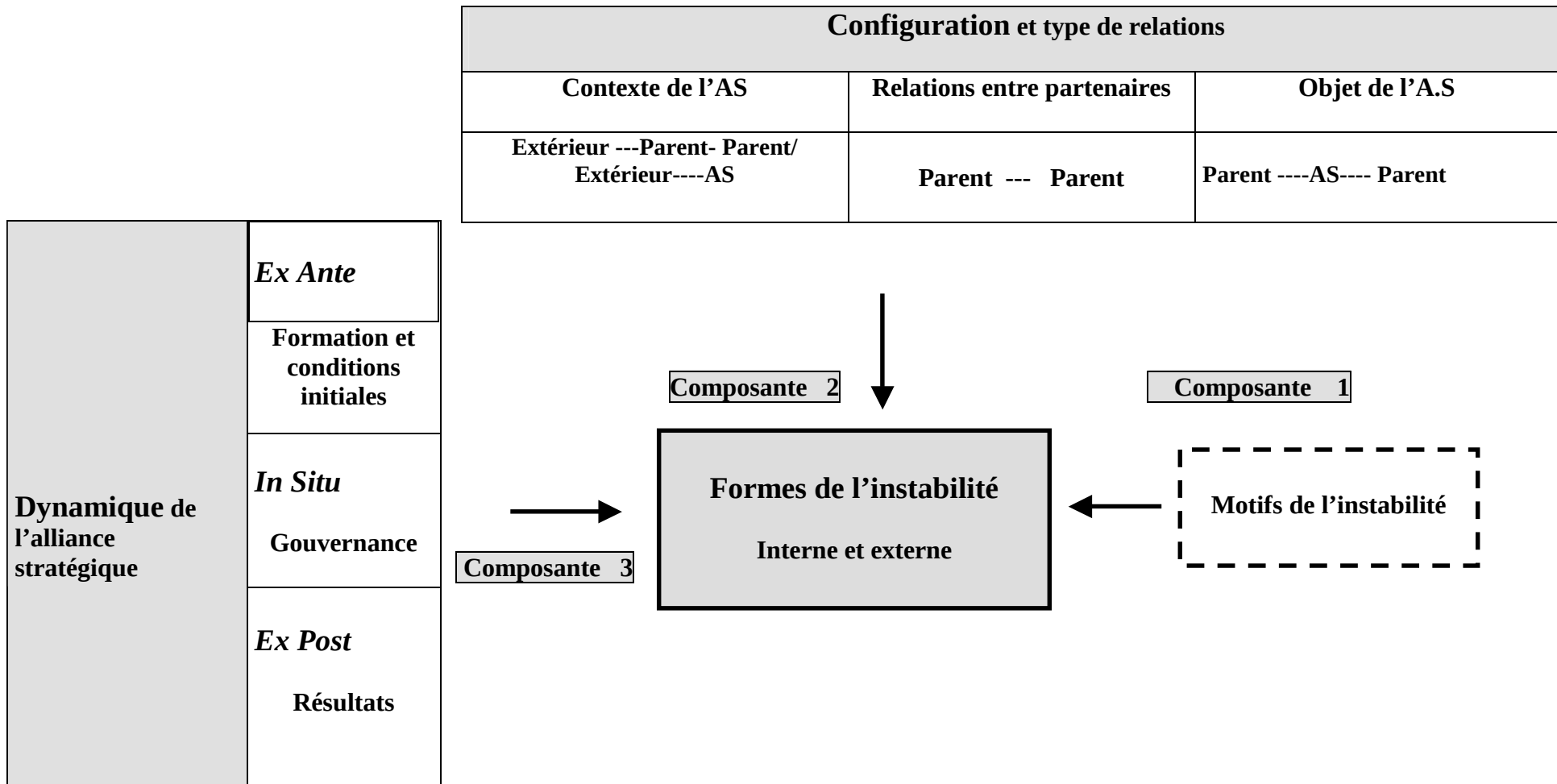
Même si elle semble « contradictoire », cette combinaison d'un modèle de performance (Blanchot, 2006) et d'échec (Park, Ungson, 2001) des alliances stratégiques répond au double objectif d'analyse du processus dynamique selon différentes perspectives de la configuration de la relation, et celui de « déconnexion » de l'instabilité des appréciations en termes de succès et de survie de la relation collaborative. Dans ce sens, notre adaptation des deux modèles permet d'identifier les déterminants de l'instabilité des alliances stratégiques par rapport à leur cycle de vie d'une part, leur structure et les relations entre leurs parents et l'environnement externe d'autre part. En ce sens, cette combinaison permet de considérer de nombreux cas de figure où échec et performance peuvent « *cohabiter* », selon les perspectives des parents ainsi que le processus d'évolution des relations coopératives instables.

Notre modèle d'analyse dynamique multi-perspective de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques est décrit dans la figure ci-dessous. Il comporte trois composantes distinctes qui se rapportent à nos trois questions de recherche. La première composante concerne les liens entre les motifs et les formes d'instabilité. La seconde est relative à la configuration de la relation dans les trois perspectives (environnement externe, relations entre les parents, et objet de l'alliance). Enfin, la troisième composante est consacrée au processus dynamique de la relation avec trois étapes clés : les conditions initiales (*ex ante*), le fonctionnement (*in situ*) et les résultats (*ex post*).

Sur le plan théorique, notre modèle adapté des deux approches précédentes (Blanchot, 2006 et Park et Ungson, 2001) s'inscrit dans une combinaison des approches analytiques. Il intègre à la fois la perspective d'analyse stratégique (objectifs et intentions des partenaires et encastrement de l'alliance dans la stratégie des parents) (Kogut, 1989), l'approche par le pouvoir de négociation (Yan, Gray, 1994) (contributions initiales, importance relative de l'alliance, incertitude de l'environnement externe, etc) et enfin l'approche par l'apprentissage organisationnel (atteinte des objectifs d'apprentissage institutionnel et organisationnel, compétences des parents, sens, et nature des transferts) (Inkpen, Beamish, 1997). De telles combinaisons des approches théoriques sont souvent utilisées et même recommandées pour l'analyse des alliances stratégiques (Parkhe, 1993 a; Chrystosome et al, 2005; Jung, Beamish, 2005).

Les études empiriques « offrent » de nombreuses explications de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. En nous basant sur les principaux résultats présentés précédemment, nous tenterons d'apporter des « réponses potentielles » au problème *reposé* de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Dans ce sens, le prochain point abordera les hypothèses de recherche relatives à nos trois questions principales, à savoir les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, les effets du processus dynamique et de la configuration de l'alliance stratégique sur son instabilité.

Figure 10. : Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une approche dynamique multi-perspectives⁴³



Source : Adaptation des modèles de l'échec de Park, Ungson (2001) et de la performance des alliances stratégiques de Blanchot (2006)

⁴³ La revue de littérature concernant les composantes de ce modèle est consignée dans les tableaux 1, 2, 3 et 4 en annexe 2 .

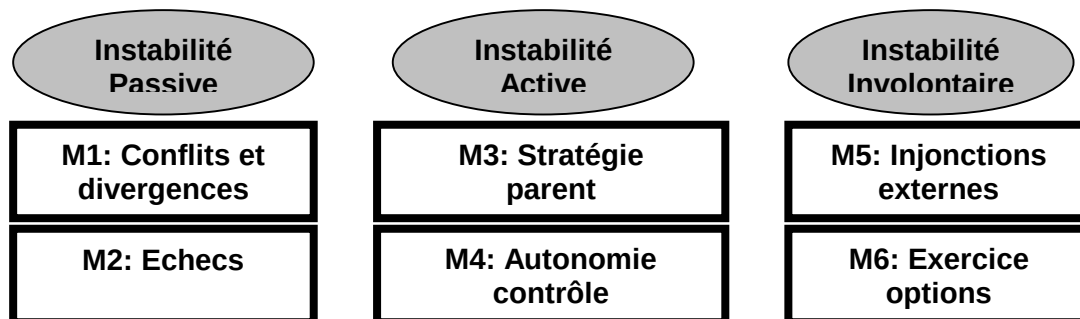
2.4. Les hypothèses de recherche

Pour traiter de la problématique ainsi «*reposée*» de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques dans son ensemble, nous avons posé trois questions de recherche relatives aux liens des motifs, aux effets de la configuration et de la dynamique de l'alliance sur les formes interne *versus* externe d'instabilité. Trois propositions de recherche constitueront nos réponses potentielles, décomposées à chaque fois en hypothèses « falsifiables » pour les besoins de validation empirique, et de tests des effets des variables retenues.

2.4. a. Caractérisation de l'instabilité par les couples « motifs- formes »

Nous avons distingué trois groupes de motifs principaux⁴⁴ d'instabilité en nous inspirant essentiellement des travaux de recherche de Meschi (2003) et Kumar (2005): le premier groupe concerne *l'instabilité passive*. Il est relatif aux échecs et aux conflits. Il peut être subdivisé en deux variables principales. Le motif (1) concerne les conflits et les divergences entre les partenaires; et le motif (2) se rapporte aux échecs commerciaux, de lancement de produits, industriels ou financiers. Le second groupe de motifs, est relatif aux stratégies des partenaires (3) (expansion de marché, recentrage, désendettement) ou leur besoin d'autonomie de gestion et de contrôle (4) de la relation coopérative. Il concerne ce que nous avons appelé *l'instabilité active*. Enfin, le dernier groupe de motifs se rapporte à *l'instabilité involontaire* (5) et porte sur l'exercice prématuré des options contractuelles (achat, vente, fermeture post-acquisition) ou (6) les injonctions externes des institutions de la concurrence nationales ou internationales des pays ou des régions d'accueil.

Figure 11. : Les principaux motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques



Ces trois groupes de motifs peuvent être différemment associés aux formes d'instabilité des alliances asymétriques. Cependant, des effets contrastés sont attendus pour chaque groupe et même à l'intérieur du même groupe. Notre première proposition de recherche peut être formulée de la façon suivante :

Proposition 1 : Les motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques sont fortement liés aux formes interne et externe d'instabilité avec des effets significatifs selon le groupe de motifs principaux et la forme d'instabilité retenue.

Cette première proposition peut être à son tour décomposée en trois hypothèses vérifiables. La première concerne les effets du conflit et des divergences (M1) entre les partenaires sur les

⁴⁴ Les principes de cette catégorisation a posteriori seront explicités dans le chapitre relatif à la méthodologie et au choix des variables explicatives. Nous donnerons aussi les motifs détaillés et les principaux groupes utilisés.

formes d'instabilité. Plusieurs auteurs ont soutenu que les divergences entre les partenaires, pouvaient si elles étaient fortes et fréquentes, conduire à une instabilité de la relation. Ces conflits peuvent résulter d'une incompatibilité des objectifs (Parkhe, 1991) ou d'une différence des visions stratégiques (Das, Teng, 2000) et des attentes des partenaires. Dans les relations asymétriques, *a fortiori*, des situations conflictuelles peuvent émerger à cause des incompatibilités managériales (Park, Ungson, 1997), accentuées par les spécificités structurelles et les *backgrounds* coopératifs des grands et des petits partenaires. D'un autre côté, plusieurs études ont signalé que ce motif demeurerait marginal quant à l'explication des formes d'instabilité des alliances (Reuer, Zollo, 2005, Meschi, 2003). Nous soutenons qu'il est aussi sans effet significatif dans le cas des alliances asymétriques pour deux raisons principales : d'abord à cause des variations dans la perception de la fréquence et de l'intensité de telles situations par les partenaires (Habib, 1987) mais surtout parce que les différentiels de taille, de pouvoir de négociation et le déséquilibre des rapports de force (Tinlot, Mothe, 2005) permettent un *règlement facilité* du conflit sans qu'il y ait instabilité majeure de la relation (Mohr, Spekman, 1994).

H1. a : Les conflits ne sont pas liés à une forme particulière d'instabilité.

Cependant, même si les conflits n'exercent pas d'effets déterminants sur les formes d'instabilité, les échecs (**M2**) de la relation semblent constituer des éléments importants quant aux choix stratégiques des parents. Même s'il est reconnu que les intentions stratégiques, les capacités à supporter des pertes et l'importance relative de l'alliance diffèrent d'un partenaire à l'autre dans le cas des alliances asymétriques (Jung, Beamish, 2005; Tinlot, Mothe, 2005), il n'en demeure pas moins qu'un échec marketing, commercial, industriel ou financier peuvent précipiter un changement non programmé dans le contrôle de management et la répartition du capital entre les partenaires, mais surtout une modification de la relation entre les deux parents par rapport à sa configuration initiale. Ces échecs conduiraient notamment un des parents à se retirer de la relation ou de faire appel à un autre partenaire. Ainsi, les échecs auraient un effet significatif sur les formes d'instabilité dans le sens d'une plus forte instabilité externe (Meschi, 2003). Notre hypothèse peut être formulée ainsi :

H1. b : Les échecs ont des effets significatifs positifs sur l'instabilité externe de l'alliance stratégique asymétrique.

Le second groupe de motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques est relatif aux stratégies des partenaires. Il a été subdivisé en deux motifs principaux : les options stratégiques d'expansion, de désendettement et de recentrage d'un parent (**M3**), et son besoin d'autonomie, de gestion et de contrôle (**M4**). Ces deux types de motifs témoignent d'un encastrement de l'alliance à la fois dans les stratégies globales de ses parents (Koza, Lewin, 1998) mais aussi dans l'ensemble de leur portefeuille de relations coopératives (Prévot, Meschi, 2006). Il apparaît que ces deux types de motif donnent lieu à des gestions directes de la relation, avec une cession des parts pour des options de désendettement ou une reprise partielle ou totale des parts du partenaire pour un meilleur contrôle de la relation et pour des options stratégiques de recentrage ou de plate forme d'expansion géographique en dehors du fonctionnement de la relation elle-même (Kumar, 2005 ; Meschi, 2003).

Ainsi, l'instabilité active, relative aux stratégies des parents, exerce des effets différenciés sur les formes d'instabilité : interne lorsque les parents souhaitent intégrer une relation proche de leur cœur de métiers ou la contrôler de manière autonome ; et externe lorsqu'elle se trouve en dehors de leur périmètre d'activités clés ou lorsqu'ils jugent que sa cession est nécessaire pour

répondre à des besoins de désendettement. Les deux options stratégiques peuvent ainsi intervenir dans des situations où la relation avec l'autre parent est harmonieuse et que l'alliance présente des performances élevées. Dans cette optique, le parent dominant opère une gestion globale de son portefeuille d'alliances (Goerzen, Beamish, 2005), en optimisant les complémentarités et la performance d'ensemble du réseau (Human, Provan, 1997), en dehors du fonctionnement et des résultats de chaque alliance prise de manière isolée (Osborn, Baughn, 1990). Dans ce sens, nos deux hypothèses testables peuvent être formulées ainsi :

H1. c : Les motifs «options stratégiques des partenaires» exercent des effets positifs sur l'instabilité externe de l'alliance stratégique asymétrique.

H1. d : Les motifs «besoin d'autonomie» exercent des effets positifs sur l'instabilité interne de l'alliance stratégique asymétrique.

Le troisième groupe de motifs concerne l'instabilité involontaire. Les principaux motifs de ce groupe sont relatifs aux injonctions externes (**M5**) des autorités de régulation de la concurrence ou du contrôle des investissements d'une part, et à l'exercice prématuré des options (**M6**) contractuelles d'achat, de vente ou de fermeture post-acquisition d'autre part (Meschi, 2003). Même si ces dernières sont liées à la stratégie d'au moins un partenaire, nous les avons séparé du groupe précédent car ne répondant pas aux mêmes mécanismes d'instabilité. Dans le cas de l'exercice des options contractuelles, un des partenaires semble intégrer la reconfiguration de la relation coopérative, alors que l'exercice de l'option peut être prématuré et non prévu par l'autre parent. Cela distingue les options contractuelles des options réelles d'attente définies par Kogut, (1991) pour les alliances stratégiques.

Ces options ainsi que les injonctions externes, intègrent de manière intrinsèque, les différentes formes d'instabilité et ne sauraient avoir d'effet significatif sur une forme particulière. L'exercice d'une option d'achat se fera par une reprise, celui d'une option de vente par une cession au partenaire ou à un tiers, et celui de la fermeture par une dissolution ou une liquidation de la relation (sortie des deux parents). Ces exercices d'option et les réponses aux injonctions externes peuvent être liés au fonctionnement de l'alliance dans l'optique d'un parent et déconnectés de celle-ci dans l'optique d'un autre. Pour cela, notre dernière hypothèse pour répondre à la première question peut être formulée de la façon suivante :

H1. e : Les motifs «injonctions externes et exercice d'options contractuelles» sont sans effets significatifs sur les formes d'instabilité interne et externe de l'alliance stratégique asymétrique.

Les trois hypothèses ainsi formulées permettent de lier les motifs (*instabilité active, passive et involontaire*) aux formes d'instabilité (*instabilité interne et externe*) des alliances stratégiques et de répondre à la première question. Cependant, elles ne renseignent que peu sur les effets des déterminants liés aux parents, à la structure de la relation coopérative elle-même et ceux de son environnement externe, ni sur la dynamique de l'alliance asymétrique.

2.4. b. Effet de la configuration de l'alliance asymétrique sur son instabilité

La détermination des liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques permet de lier le *comment* au *pourquoi* de l'instabilité. Cependant, elle ne renseigne que peu sur les issues de la relation coopératives et pourrait être biaisée par les intentions stratégiques non déclarées des partenaires (*hidden agenda*) (Hamel, 1991). Le

recours à l'analyse de la configuration de l'ensemble des relations autour de l'alliance permet à la fois de contourner ce biais, et d'identifier l'origine des déterminants retenus (Makino et al, 2007). Ainsi, les formes interne et externe de l'instabilité peuvent être liées à la fois à des déterminants de l'environnement de l'alliance, aux relations inter-parentales en dehors de l'alliance et à sa structure, ses performances et aux relations des parents en son sein.

Si l'alliance n'est qu'une réponse à une exigence institutionnelle, la modification de cette dernière pourrait entraîner une instabilité de la relation (Kale, Anand, 2006). De même, la modification du niveau de rivalité entre les parents en dehors de l'alliance peut entraîner une modification de la répartition du capital ou du niveau de contrôle désiré (Kogut, 1989). Aussi, les atteintes d'objectifs stratégiques ou d'apprentissage par un des parents, peuvent avoir des effets significatifs sur les formes d'instabilité selon les options stratégiques des parents (Inkpen, Beamish, 1997). Une fin d'apprentissage institutionnel d'une firme multinationale dans un PVD peut entraîner la création d'une filiale autonome, *ex nihilo*, et la cession des parts dans l'alliance ou sa reprise pour une intégration globale de l'alliance, transformée par la suite en filiale (Hennart et al. 1998). Les trois composantes de la configuration semblent ainsi exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique, qu'elle soit interne ou externe. Ces composantes de la configuration obéissent elles-mêmes à des évolutions dans le temps, confirmant ainsi le caractère dynamique de l'instabilité et les interactions entre les deux dimensions de notre modèle global. D'un autre côté, même si l'asymétrie de taille ne peut constituer un déterminant en soi, les effets sont d'autant plus forts, que le niveau d'asymétrie entre les partenaires permet d'exercer les options stratégiques de manière plus prononcée par le partenaire dominant. Dans ce sens, notre seconde proposition peut être formulée ainsi :

Proposition 2 : Les trois composantes de la configuration de l'alliance stratégique asymétrique exercent des effets significatifs et différenciés sur les formes interne et externe de son instabilité.

La première composante de la configuration de l'alliance stratégique asymétrique est relative à son ***environnement externe***. Dans une optique dynamique, les déterminants de cette composante peuvent être liés au contexte institutionnel, à la structure de l'industrie, ou à l'environnement compétitif immédiat d'un des parents.

Ainsi, l'alliance peut constituer la meilleure option organisationnelle (Mowery et al, 1998 ; Chi, Mc Guire, 1996) en réponse à des exigences légales ou par rapport à l'attitude des autorités locales du pays d'accueil (Franko, 1971 ; Makino, 1995 ; Yan, 1998, Kale, Anand, 2006), aux structures industrielles et compétitives initiales (Kogut, 1988 ; Harrigan, 1988) ou enfin au risque pays et à l'incertitude du marché (Meschi, 2006 ; Harrigan, 1988). Par conséquence, un changement du cadre institutionnel ou de la structure compétitive peut amener à une instabilité de la relation (Blodgett, 1992). La détérioration des conditions du secteur ou de la structure compétitive ou encore une augmentation de l'incertitude ou du risque pays semble, *a contrario*, provoquer une instabilité externe par des sorties de partenaires (Blanchot, 2006 ; Meschi, 2003, 2006 ; Barkema, Vermeulen, 1997). Notre première hypothèse relative à l'environnement externe de l'alliance asymétrique peut être formulée ainsi :

H2. a : Il existe des effets significatifs des déterminants du contexte et de l'environnement externe de la relation sur les formes d'instabilité interne et externe de l'alliance stratégique asymétrique.

Si les éléments du contexte de l'alliance exercent des effets sur la reconfiguration de l'alliance, les déterminants des **relations entre les partenaires** ont aussi certains effets sur les formes d'instabilité. En effet, des incompatibilités des objectifs initiaux des parents (Parkhe, 1991), une augmentation de la rivalité inter-parents en dehors de la relation (Kogut, 1989 ; Park, Ungson, 1997), une modification des relations patrimoniales entre les parents en dehors de l'alliance (Reus, 2004), l'incompatibilité organisationnelle ou managériale (Harrigan, 1988) ou encore l'asymétrie d'information (Reuer, Koza, 2000 a, b) peuvent influencer les formes d'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

H2. b : Il existe des effets significatifs des caractéristiques des relations inter-parents sur les formes d'instabilité interne et externe.

Le différentiel de taille a des effets sur la compatibilité stratégique et organisationnelle entre les parents. L'asymétrie de taille entre les partenaires peut constituer un vecteur des incompatibilités des profils des dirigeants et affecter *in fine*, le processus de prise de décision (Detchessahar, 1998). L'asymétrie peut aussi s'accompagner d'une faiblesse des contributions de départ (Bleeke, Ernst, 1991) et favoriser une forme d'instabilité par reprise des parts ou prise de contrôle. Cependant, ces caractéristiques sont aussi présentes dans des alliances stratégiques où les partenaires ont des tailles proches avec des distances organisationnelles fortes ou une importance stratégique faible de la relation commune (Chrystosome et al, 2005). Dans cette optique, il convient de signaler que certains déterminants de la structure de l'alliance peuvent avoir des effets sur les formes d'instabilité, sans que l'asymétrie de taille n'en constitue un élément significatif.

Même si l'asymétrie de taille peut avoir une influence sur la *digestibilité* du petit partenaire (Hennart, Reddy, 1997) à travers le risque d'absorption (Vidot-Delerue, Simon, 2005) et le déséquilibre de pouvoir de négociation (Yan, Gray, 1994 ; Inkpen, Beamish, 1997), il semblerait que les effets négatifs et positifs de ce différentiel de tailles entre les partenaires se « neutralisent » sans déterminer de façon prononcée une forme d'instabilité par rapport un autre (Jung, Beamish, 2005). Ainsi, les « avantages » de la digestibilité du petit partenaire, sont compensés par les limites de la complexité managériale et des difficultés post-reprises de la relation asymétrique (Hennart, Reddy, 1997). Dans ce sens, nous soutenons que l'asymétrie de taille n'exerce aucun effet significatif sur les formes d'instabilité de l'alliance, alors que d'autres éléments liés aux incompatibilités organisationnelles peuvent avoir des effets significatifs mais différenciés. Dans ce sens, notre hypothèse peut être formulée ainsi :

H2. c : L'asymétrie de taille n'exerce aucun effet significatif sur les formes internes et externes de l'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique

A coté des deux éléments précédents de la configuration des différentes relations dans l'alliance (parents et environnement), **la structure de l'alliance et les relations internes** entre les parents constituent le dernier groupe de déterminants sur les formes d'instabilité de la relation asymétrique. En effet, les résultats de la structure de l'alliance peuvent avoir des effets sur les formes d'instabilité, à travers les bénéfices tirés par chaque partenaire, les performances propres ou perçues et l'atteinte des objectifs individuels (Mohr, 2006).

Sur un autre plan, certains déterminants de structure peuvent être lié au partage initial du capital (Blodgett, 1991, Geringer, Hebert, 1991) ou à la structure de gouvernance (Yan, Gray, 1994) et peuvent déterminer les perceptions de satisfaction des parents (Verna, 1989), avec des effets importants sur les formes d'instabilité. L'atteinte des objectifs et le degré de

satisfaction peuvent avoir des effets sur des formes internes d'instabilité, alors que l'insatisfaction et de faibles performances (réelles ou perçues) peuvent suggérer une instabilité externe de la relation. Ainsi, la dernière hypothèse liée à la structure peut être formulée comme suit :

H2. d : Il existe des effets positifs significatifs des performances de la structure de la relation commune sur les formes d'instabilité interne de l'alliance stratégique asymétrique.

Ces déterminants liés à la configuration de l'alliance asymétrique peuvent évoluer dans le temps et concernent à la fois les conditions de formation de la relation commune, son fonctionnement et ses résultats au moment de son instabilité. L'analyse dynamique des formes d'instabilité se rapporte ainsi à notre troisième et dernière proposition de recherche.

2.4. c. Effet de la dynamique de l'alliance asymétrique sur son instabilité

Notre troisième proposition traite de l'aspect évolutif de l'alliance asymétrique et des effets de la dynamique de la relation sur ses formes d'instabilité. En effet, les causes d'une modification majeure du contrôle et de la propriété d'une alliance peuvent se situer bien en amont des seules issues de la relation. Les déterminants de la dynamique de l'alliance sont relatifs à ses conditions initiales, son fonctionnement et ses résultats (Prévot, Meschi, 2006 ; Park, Ungson, 2001 ; Zajac, Olsen, 1993). S'il peut sembler évident que les niveaux de satisfaction, l'atteinte des objectifs et la performance de la relation peuvent déterminer les formes de l'instabilité de l'alliance, plusieurs auteurs ont cependant signalé le rôle que peuvent jouer les conditions initiales et le fonctionnement de la relation (Doz, 1996).

De même, la renégociation des contrats de l'accord durant son fonctionnement ainsi que la nature des mécanismes de gouvernance et de résolution des conflits mis en place par les parents peuvent favoriser une forme d'instabilité par rapport à une autre et déterminer la continuité ou la disparition de l'entité commune et la sortie ou le maintien d'un ou des partenaires. Ainsi, les trois composantes de la dynamique d'évolution de l'alliance asymétrique semblent avoir des effets significatifs sur les formes que peut prendre son instabilité. Notre dernière proposition concernant la dynamique de la relation est formulée dans ce sens, comme suit :

Proposition 3 : Les trois composantes de la dynamique (conditions initiales, fonctionnement et résultats) de la relation exercent des effets significatifs mais différenciés sur les formes interne et externe de l'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

Les *conditions initiales* (*Ex ante*) de l'alliance stratégique asymétrique, se rapportent essentiellement à la nature de la relation, à l'asymétrie de taille de départ, au degré d'implication et d'engagement des parents, et à l'expérience collaborative spécifique ou générale des partenaires (Brulhart, 2005). A ces éléments, nous pouvons ajouter ceux relatifs aux distances de culture nationale ou organisationnelle (Barkema, Vermeulen, 1997 ; Parkhe, 1991), la réciprocité entre les parents (Kogut, 1991), l'existence et la qualité des relations antérieures des partenaires (Gulati, 1995 ; Park, Ungson, 1997), les compétences coopératives (Buckley, 2002), le partage initial de capital (Yan, Gray, 1994), le nombre de parents (Makino, Beamish, 1998) ou l'existence au départ de la relation de stratégies de rupture anticipées chez l'un des partenaires (Meschi, 2003).

Ces conditions initiales déterminent à la fois les rapports entre les partenaires et la structure de gouvernance de la relation commune, mais elles peuvent aussi avoir des effets sur la probabilité et la forme d'instabilité de l'alliance stratégique. Plusieurs auteurs soutiennent l'idée que les conditions d'émergence de l'instabilité d'une alliance sont aussi à rechercher dans les conditions initiales de sa formation (Prevot, Meschi, 2006 ; Doz, 1996). Les déséquilibres dans les rapports de force, les aptitudes à l'apprentissage ou dans le pouvoir de négociation au départ d'une alliance peuvent être résorbés durant son fonctionnement, mais peuvent aussi précipiter un changement majeur dans la répartition du capital entre les parents. Elles peuvent aussi encourager l'expression des volontés de contrôle et d'autonomie de gestion d'un partenaire au détriment de l'autre. Par exemple, le partage initial de capital ainsi que la différence des objectifs stratégiques des partenaires lors de la formation de la relation coopérative, peuvent influencer la décision d'un parent de reprendre ou de céder ses parts à son partenaire ou à un tiers (Franko, 1971 ; Lecraw, 1984). Dans ce sens, notre première hypothèse concerne les effets exercés par les conditions initiales de l'alliance stratégique asymétrique sur les formes principales de son instabilité.

H3 a : Il existe des effets significatifs des déterminants des conditions initiales sur les formes interne et externe de l'instabilité d'une alliance stratégique asymétrique.

Si les conditions initiales constituent le premier élément du processus d'évolution de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, *son fonctionnement (In Situ)* est considéré comme le *cœur* du processus dynamique. Plusieurs éléments de ce fonctionnement peuvent précipiter l'instabilité et déterminer ses formes. L'asymétrie de taille peut se traduire par de nombreuses différences de perception pouvant accentuer la complexité managériale inhérente aux relations coopératives (Park, Ungson, 1997) et favoriser l'émergence de conflits plus ou moins intenses ou fréquents (Habib, 1987). Ces deux éléments peuvent être compensés par une capacité d'adaptation élevée des parents à la culture et aux spécificités organisationnelles de l'autre (Inkpen, Beamish, 1997) et par des engagements forts, dénotant d'une volonté de maintenir la coopération dans sa configuration initiale.

Au contraire, les conflits et la complexité managériale peuvent aussi se traduire par des modifications structurelles de la relation avec des reconfigurations liées aux renégociations du contrat de l'accord (Blodgett, 1992) ou des changements dans le contrôle et la stratégie d'un parent vis-à-vis de l'alliance. Néanmoins, les interfaces de communication, les mécanismes de résolution de conflits et les proximités interpersonnelles (Mohr, Spekman, 1994) peuvent avoir des effets modérateurs sur le choix d'une forme d'instabilité et la négociation d'une sortie prématurée par l'un des parents. Dans ce sens, notre seconde hypothèse fait le lien entre les déterminants du fonctionnement de l'alliance asymétrique et ses formes d'instabilité.

H3 b : Il existe des effets significatifs des déterminants de fonctionnement de la relation sur les formes interne et externe de l'instabilité d'une alliance stratégique asymétrique.

La dernière composante de la dynamique de l'alliance stratégique asymétrique, concerne *les résultats (ex post)* de la relation. Plusieurs déterminants peuvent être évoqués dans ce sens par rapport aux formes d'instabilité de l'alliance. D'abord, la performance de la relation (Bleeke, Ernst, 1991), la satisfaction des parents qu'elle soit globale ou par rapport à leurs objectifs propres (Reus, 2004 ; Geringer, Hebert, 1991) ou le potentiel de création de valeur de l'alliance par rapport à d'autres alternatives peuvent avoir des effets sur la sortie d'un parent

ou le maintien de la coopération (Arino, 1998 ; Gulati, Singh, 1998). Au-delà des effets intrinsèques de ces éléments de résultats, les différences de perceptions en termes de performance et de satisfaction (Mohr, 2006), accentuées par l'asymétrie de taille, peuvent aussi avoir des effets sur les formes d'instabilité, à travers des objectifs non révélés des parents ou des critères distincts d'évaluation et d'appréciation des résultats de la relation. Ensuite, dans une optique d'options réelles (Kogut, 1991), l'instabilité peut survenir sous une forme ou une autre, suite à l'évaluation des coûts de sortie par un des partenaires. Si ces coûts sont moins élevés que ceux du maintien de la coopération, l'arbitrage peut favoriser une cession au partenaire ou à un tiers des parts de capital détenues dans l'alliance ou la reprise de celle du partenaire (Porter, 1987). L'atteinte des objectifs stratégiques, organisationnels ou d'apprentissage initiaux peut précipiter une telle démarche de la part d'un partenaire (Inkpen, Beamish, 1997).

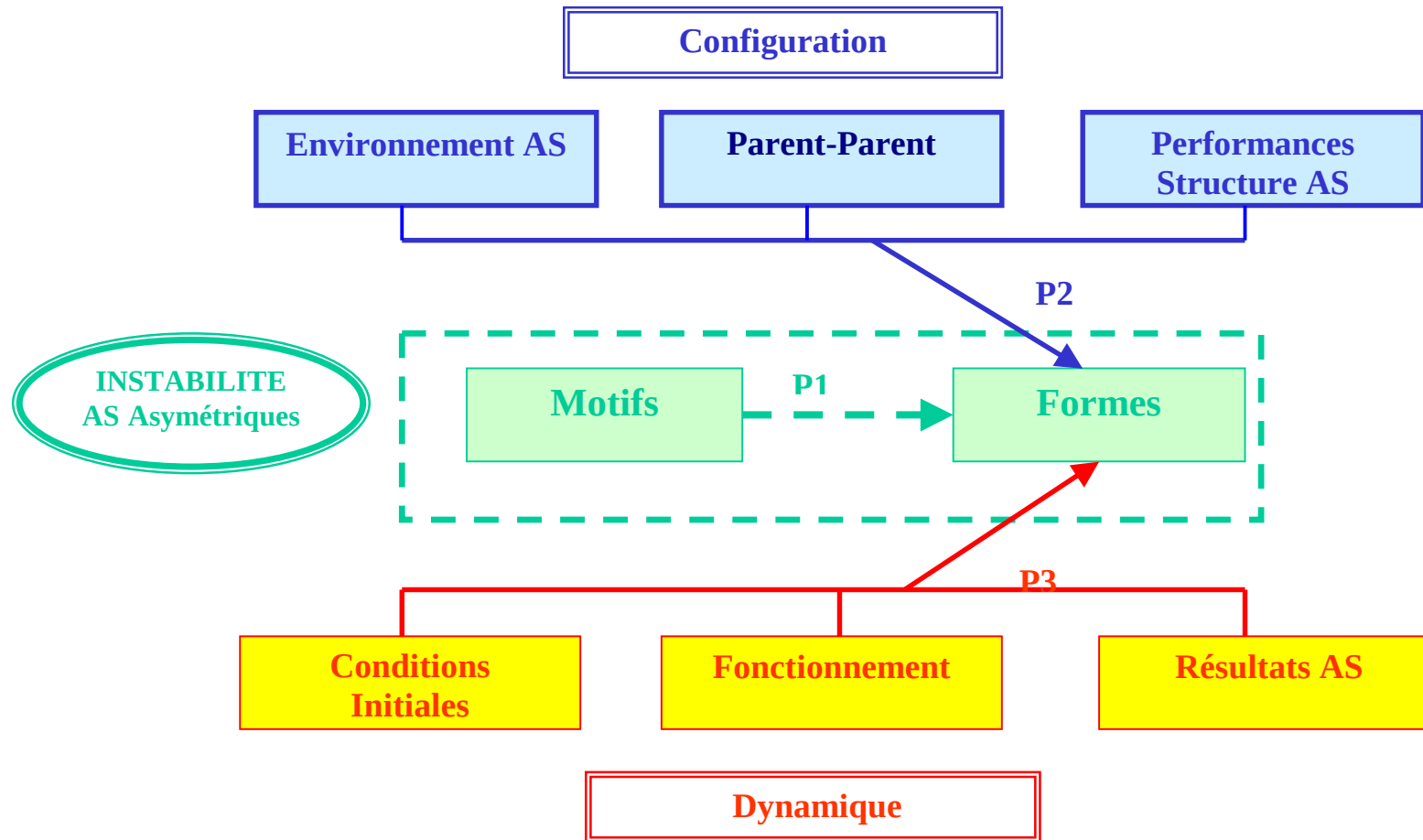
Enfin, le degré d'insertion de l'alliance et de complémentarité de la relation asymétrique, ainsi que les stratégies de transferts de prix de la grande firme peuvent constituer des motifs importants de l'intégration de la relation dans le réseau d'un des parents, notamment la grande firme (Gulati, 1998). Cette option est d'autant plus pertinente que le partenaire dominant peut s'appuyer sur la relation avec le petit partenaire pour contourner les difficultés d'asymétrie d'information (Reuer, Koza, 2000 a, b) ou celles de l'évaluation des actifs désirés de son partenaire- cible (Hennart, Reddy, 1997). Ainsi, notre dernière hypothèse est relative aux effets des résultats de la relation asymétrique sur les formes de son instabilité.

H3. c : Il existe des effets significatifs des résultats de la relation commune sur les formes interne et externe de l'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

Nous avons ainsi émis trois propositions afin de répondre aux trois questions de recherche énoncées précédemment. Chacune de ces propositions a été traduite par des hypothèses pour intégrer la nature des motifs d'instabilité ainsi que les différentes composantes de la configuration et de la dynamique de l'alliance stratégique asymétrique. L'ensemble de notre construction théorique est présentée dans la figure ci-dessous, avec trois composantes principales : les liens entre formes et motifs d'instabilité **(1)**, les déterminants de la configuration **(2)** et ceux de la dynamique **(3)** de l'alliance stratégiques asymétrique. Dans ce sens, nous avons mobilisé une définition «neutre» de l'instabilité de l'alliance en intégrant à la fois sa performance et son échec comme probables déterminants de formes distinctes de sortie d'un partenaire ou de reconfiguration d'une relation coopérative maintenue.

En cohérence avec cette démarche, nous avons combiné des adaptations de deux modèles théoriques : le premier expliquant les dimensions de la performance des alliances stratégiques (Blanchot, 2006) à travers une approche multi-perspective de la configuration de la relation ; le second expliquant l'échec de l'alliance *via* les conditions initiales, le fonctionnement et les issues de la coopération. Enfin, nous avons caractérisé l'instabilité par des «couples » associant les motifs principaux aux formes interne et externe de reconfiguration de la relation coopérative, pour développer la notion d'*instabilité dynamique différenciée*. Sur le plan des approches théoriques adoptées, la construction de notre problématique et de nos questions de recherche ainsi que les différentes hypothèses associées nous ont permis de mobiliser différents cadres d'analyse : une approche stratégique pour analyser les intentions et les objectifs des partenaires, une approche par le pouvoir de négociation pour intégrer les effets de l'asymétrie de taille en termes de compatibilité organisationnelle et de complémentarité des ressources et enfin, une approche de l'apprentissage pour apprécier les atteintes d'objectifs des partenaires et leurs effets sur les formes d'instabilité retenues.

Figure 12. : Modèle intégré et dynamique de l'instabilité des Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA)



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des adaptations des modèles de l'échec et de la performance des alliances stratégiques de Park, Ungson (2001) et Blanchot (2006).

Conclusion du Chapitre 2

Même si la recherche académique sur les alliances stratégiques produit de plus en plus d'études depuis quelques décennies, aucun consensus ne semble émerger quant à la définition et la mesure de l'instabilité, ni aux effets de l'asymétrie de taille entre les partenaires sur les issues des relations coopératives. Les résultats empiriques sont parfois très différents au regard des taux d'instabilité obtenus. Cela est dû en partie aux comparaisons entre des relations de nature différente et aux contextes d'évolution distincts. Les principales questions posées par la littérature autour de cette question sont de nature descriptive ou comparative, et le plus souvent dans une optique d'analyse statique : Quelles sont les alliances stratégiques les plus instables par rapport à leurs formes ou leur environnement externe ? Est-ce que les alliances symétriques sont plus stables que les alliances asymétriques ? Pourquoi les alliances stratégiques sont-elles des formes instables de coopération ?

Ces trois problématiques ont trouvé de nombreuses applications empiriques, sans pour autant permettre à une « *théorie générale des alliances stratégiques d'émerger* » (Noel, Zhang, 1993). De même, très peu d'études ont concerné les aspects dynamiques et leurs effets sur les issues de la coopération. Nous avons dans ce sens, *reposer* le problème pour l'orienter sur une analyse globale de la question. Pour ce faire, nous avons proposé une définition de l'instabilité comme un changement prématuré et non programmé pour un des partenaires de la répartition du capital ou du contrôle au sein de l'alliance, au-delà des considérations de résultats et de performance d'une part, et celles de survie et de longévité d'autre part.

Aussi, nous avons proposé de caractériser l'instabilité des alliances stratégiques par deux formes principales qui traduisent les reconfigurations structurelles de la coopération. La première forme concerne l'instabilité interne et intègre les modifications de répartition de capital et de contrôle de management entre les partenaires initiaux, sans qu'il n'y ait disparition de l'entité commune dans sa configuration d'origine. La seconde forme d'instabilité, externe, regroupe les modifications majeures dans le contrôle ou le capital avec des changements importants dans la configuration de la relation, traduite par des sorties d'un ou des deux parents ou l'entrée d'un nouveau partenaire, modifiant ainsi de manière importante le contrôle de l'alliance stratégique et sa configuration initiale.

Nous avons consacré la seconde section de ce chapitre à la présentation de nos questions de recherche et des hypothèses qui leur sont associées. Une adaptation des modèles de la performance et des échecs des alliances stratégiques (Blanchot, 2006 ; Park, Ungson, 2001) nous a permis de proposer un modèle d'analyse dynamique et multi-perspective de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Dans ce sens, notre première question traite des liens entre les motifs et les formes d'instabilité. La seconde est relative aux effets des déterminants liés à la configuration de l'alliance (environnement, relations interparentales et structure de la relation) sur les formes d'instabilité. La dernière question se rapporte aux effets des déterminants de la dynamique de la relation (*Ex ante*, *In situ*, *Ex post*) sur les deux principales formes retenues d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Afin de répondre à nos questions, trois propositions de recherche, comprenant chacune des énoncés vérifiables, ont été émises. Elles ont été justifiées théoriquement et par les résultats des principales études empiriques. Notre modèle se propose ainsi comme un cadre d'analyse intégré de l'instabilité des alliances asymétriques. Son application aux relations entre grandes firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires méditerranéennes, permettra de tester sa validité et la pertinence de sa construction.

Conclusion de la Partie 1. :
L'analyse théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Cette première partie a été consacrée aux considérations théoriques autour de l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Nous avons abordé dans un premier chapitre les définitions des alliances stratégiques présentées par la littérature, ainsi que les principales controverses autour des motivations de formation, les déterminants de gouvernance et les problématiques posées par l'étude des issues des alliances en termes de stabilité, de survie, de performance et de longévité. Dans un second temps, nous avons passé en revue les différentes approches théoriques de l'analyse de l'instabilité des alliances. Le constat d'une fragmentation théorique est confirmé par les différences de conceptions, de mesures, et de résultats obtenus par les études empiriques sur le sujet. Pour les besoins de précision des concepts, nous avons opté pour une définition élargie de l'alliance stratégique asymétrique comme une relation capitalistique entre un grand et un petit partenaire se traduisant par une création d'une joint venture ou une participation capitalistique significative.

Le second chapitre a été consacré à l'examen des problématiques traitées par les recherches empiriques et les résultats obtenus en termes d'instabilité des alliances stratégiques, ainsi que la présentation de nos questions et hypothèses de recherche. Nous avons aussi passé en revue les principales études relatives aux effets de l'asymétrie entre les partenaires sur les issues des relations coopératives. De même, nous avons opté pour une définition «neutre» de l'instabilité, proche de celles utilisées dans la plupart des études empiriques (Yan, Zeng, 1999). Cette approche nous a permis d'intégrer à la fois les différences de perceptions des parents quant à la performance de la relation, et de contourner les limites des analyses de survie. Aussi, cette approche est cohérente avec notre proposition de modèle théorique combinant l'approche dynamique de l'échec (Park, Ungson, 2001) et l'analyse multidimensionnelle de la performance des alliances stratégiques (Blanchot, 2006).

Nos questions de recherche ainsi que nos propositions sont au nombre de trois. La première question reprend la problématique des liens entre les motifs et les formes d'instabilité (Kumar, 2005, Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). La seconde et la troisième questions ont pour objets respectifs, l'analyse des effets de la configuration et ceux de la dynamique de la relation sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Ainsi, notre problématique va au-delà d'une simple mesure des taux d'instabilité ou d'une comparaison entre les alliances symétriques et asymétriques. Les résultats contradictoires des études empiriques ayant traité de ces questions ont montré certaines limites de l'utilisation de ces approches statiques, comparatives ou descriptives.

Parce que notre modèle théorique de la dynamique et de la configuration de l'instabilité des alliances asymétriques ne constitue qu'un cadre exploratoire d'analyse, sa validation reste tributaire d'un test et d'une confirmation empiriques. Pour ce faire, il sera appliqué à l'analyse de l'instabilité des relations entre grandes firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Les justifications empiriques ainsi que la présentation de la démarche méthodologique constitueront l'objet de la prochaine partie. Elle sera consacrée dans un premier temps (chapitre 3), à la description des spécificités du champ d'investigation (l'industrie agroalimentaire), à la présentation de la région d'étude (La Méditerranée) et à l'analyse du comportement stratégique des firmes multinationales agroalimentaires (FMN-A). Dans un second temps, nous préciserons la démarche adoptée, le choix des variables ainsi que la description des échantillons d'analyse et des données recueillies (chapitre 4).

Partie 2. :

Eléments de méthodologie

Champ et région d'étude, protocole de recherche et recueil des données

Introduction de la Partie 2. : Éléments de méthodologie
Champ et région d'étude, protocole de recherche et recueil des données

Le modèle intégré et global d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, développé dans la partie précédente est basé sur trois composantes : les liens entre les formes et les motifs, la configuration de l'alliance et sa dynamique. En cohérence avec notre conception de l'instabilité, la construction de ce cadre d'analyse est inspirée de la combinaison de deux modèles théoriques : celui de la dynamique de l'échec des alliances stratégiques (Park, Ungson, 2001) et le modèle de la performance multidimensionnelle des relations coopératives (Blanchot, 2006). L'objectif de cette recherche est ainsi d'expliquer les principaux déterminants des deux formes d'instabilité distinguées (interne et externe).

Nous tenterons de valider ce modèle par le test empirique des 12 hypothèses, associées à nos trois propositions de recherche. Notre modèle intégré et global de l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques peut être décomposé en trois rubriques : les **liens entre les motifs et les formes** d'instabilité (Motifs –Formes), les effets des déterminants de la **configuration** (environnement externe, relations entre les parents et structure de l'alliance) et ceux liés à la **dynamique** (conditions initiales, fonctionnement et résultats). L'objectif est donc de vérifier la validité de ces trois composantes.

La présente partie a pour objet de développer quelques éléments de notre méthodologie de recherche. Notre application empirique s'intéresse à l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Dans ce sens, nous présenterons quelques spécificités sectorielles et géographiques justifiant ce choix particulier, avant d'aborder les descriptions relatives au recueil des données servant de base à nos tests statistiques. Ces données sont de deux ordres : secondaires et ne concernant que l'optique de la firme multinationale pour l'analyse de la configuration, et primaires et relatives aux perspectives des deux parents concernant la dynamique de l'alliance stratégique.

Ainsi, la vérification des hypothèses issues de la discussion des approches théoriques et des résultats des principales recherches empiriques, sur le « terrain » des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée conforte le positionnement **hypothético-déductif** de ce travail de recherche. Dans ce sens, la structuration d'ensemble obéit à la fois aux considérations théoriques et conceptuelles que méthodologiques et empiriques : Notre recherche a pour principal objectif d'expliquer une réalité existante (Thiétart et al, 1999).

Cette partie est organisée en deux chapitres. Le premier traitera des justifications empiriques, des spécificités du champ d'analyse et de la description de la région d'étude : les pays du pourtour méditerranéen. Le second chapitre concernera le recueil des données et le protocole de recherche. Nous détaillerons nos méthodes d'enquête, ainsi que la nature et les sources des différentes données recueillies. Ensuite, nous présenterons les principaux résultats préliminaires à travers certaines statistiques descriptives et une analyse en composantes principales. De même, la pertinence de la notion de l'instabilité dynamique et différenciée sera « testée » sur la base des données recueillies, et à partir des résultats d'une analyse exploratoire de 6 études de cas. Nous aborderons enfin une synthèse des principaux tests statistiques envisagés afin de confirmer les premiers résultats ainsi obtenus.

Chapitre 3. :

Présentation du champ d'analyse et de la région d'étude

Introduction

Notre problématique de recherche s'articule autour de l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. L'instabilité a été définie dans ce sens comme un changement significatif de la répartition du capital, non programmé dans la perspective d'au moins un des partenaires de la relation. Une telle définition nous a permis de « *déconnecter* » l'instabilité des notions d'échec et de performance d'une part, et des notions de survie et de longévité de la collaboration d'autre part. Cependant, cette « *double neutralité* » de la définition de l'instabilité ne signifie aucunement que ces notions seront évacuées de notre champ d'analyse des alliances stratégiques. Au contraire, une telle définition permet de les intégrer comme éléments explicatifs des changements survenus. Dans cette optique, nos questions de recherche s'intéressent aux liens entre les motifs et les formes d'instabilité, à la configuration et à la dynamique de la relation coopérative.

Il est admis que la construction d'un objet de recherche consiste à « *formuler une question articulant des objectifs théoriques, empiriques ou méthodologiques, qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité.* » (Thiéart, et al, p.38). Dans ce sens, l'application empirique de notre question de recherche, consiste à étudier la question de l'instabilité des alliances dans un contexte délimité. Notre recherche sur les effets de la configuration et la dynamique d'une relation coopérative asymétrique sur son instabilité, a pour application empirique les relations entre les grandes firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Dans ce sens, l'application empirique est délimitée aussi bien sur le plan spatial que sectoriel.

Si les deux premiers chapitres nous ont permis de développer un tel cadre d'analyse (configuration et dynamique de l'alliance asymétrique) en soulignant à la fois la complexité du phénomène étudié (l'instabilité) et l'unité d'analyse (relation coopérative et parents), cette application empirique soulève d'autres écueils méthodologiques, notamment par rapport au « *design* » de la recherche, au recueil des données et à la pertinence du choix de la région et du champ d'étude : ***Pourquoi étudier l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des industries agroalimentaires en Méditerranée ?*** Peut-on examiner les avantages et les inconvénients d'une telle démarche afin de pondérer la pertinence de cette application empirique ? Les éléments de réponse à ces questions seront abordés dans la première section de ce chapitre.

La seconde section traitera respectivement de la description de la région d'étude : la Méditerranée ; et de la question des investissements directs à l'étranger (IDE), comme principal véhicule des relations coopératives internationales. Nous dresserons ainsi un panorama des principaux indicateurs économiques de la région ainsi que les déterminants d'attractivité des investissements étrangers et leur évolution entre 1986 et 2006.

La troisième section quant à elle, portera sur le secteur des industries agroalimentaires (IAA) en Méditerranée ainsi que sur les stratégies de restructuration des firmes multinationales agroalimentaires (FMN-A). Nous aborderons à la fois les disparités existantes en termes de performances des IAA, de dépendances commerciales et de localisation géographiques des opérations de restructurations des grandes firmes agroalimentaires.

1. Justifications empiriques : Pourquoi étudier « les alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée » ?

Deux faits marquants ont contribué à l'internationalisation poussée des entreprises agroalimentaires ces dernières années : d'une part, la saturation des grands marchés alimentaires des pays développés (avec des taux de croissance ne dépassant pas les 2%) combinée à la forte croissance de la demande dans les PVD (démographie, urbanisation et hausse du pouvoir d'achat), et d'autre part, la tendance à la concentration dans une vision globale d'un marché agroalimentaire mondial.

A côté de ces deux facteurs, il existe un ensemble d'éléments poussant à l'internationalisation des FMN-Agroalimentaires, certains identiques à ceux observés dans les autres industries, d'autres plus spécifiques aux IAA (Rastoin, Tozanli, 2006, 2007). Parmi les premiers, nous pouvons citer l'ouverture des marchés internationaux à la concurrence, la forte croissance économique de certains pays émergents, la pression à la rentabilité financière de la part des actionnaires accentuée par l'hyper mobilité des capitaux et enfin les stratégies globales de recherche de pouvoir de marché (manœuvres concurrentielles), de réduction des coûts dans toutes les étapes de production/ distribution du produit (chaîne globale de valeur) et de recherche de nouveaux accès aux marchés (stratégies d'implantation).

Cependant, les IAA restent caractérisées par d'autres facteurs expliquant les stratégies d'internationalisation des FMN-A et les mouvements des IDE : la concentration de la grande distribution (filières tirées par l'aval) (Rastoin, 2004b), l'accroissement des budgets marketing et R&D et l'apparition de nouveaux concurrents des pays émergents (Asie, et Amérique Latine) poussent les entreprises agroalimentaires à la concentration et à l'internationalisation.

Pour d'autres auteurs, l'internationalisation est aussi expliquée par les décisions stratégiques des firmes qui se traduisent par des modifications de leurs périmètres d'activité (stratégie opérationnelle avec une logique d'activité, et stratégie structurelle avec une logique de portefeuille (Perez, 1996). Les nouvelles contraintes (exigences croissantes des consommateurs, relations avec la grande distribution, mondialisation des marchés et renouvellement permanent des produits) ainsi que les nouveaux défis auxquels sont confrontés les FMN agroalimentaires (flexibilité, réactivité et traçabilité) pourraient, *in fine*, aboutir à un double mouvement : accroissement du mouvement de globalisation et inversement de la tendance à l'intégration, avec une externalisation croissante notamment des activités logistiques (Brulhart, 2005).

Ce développement international global passe par un accroissement des activités de restructuration. En premier plan, les acquisitions permettent aux firmes une croissance rapide, un contrôle non partagé et le renforcement du portefeuille des produits (Lynch, 2006). En second plan, les alliances stratégiques caractérisent le développement de ces firmes dans les pays émergents ou concernant des activités périphériques lorsqu'il ne s'agit pas tout simplement d'activité de concentration. Souvent la firme multinationale « *s'appuiera sur un partenaire du pays d'implantation qui l'aidera à se familiariser avec les structures de marché, les institutions et la culture de ce pays* » (Perez 1996, p 31). Selon la base de données *Agrodata* (Rastoin et al., 1998 ; MOISA, 2007), les 100 premières FMN agroalimentaires mondiales ont réalisé près de 1000 opérations d'alliances stratégiques dans le monde entre 1987 et 2006, soit un sixième des 6000 opérations de restructuration recensées. A titre de comparaison, ces firmes n'ont créé que 219 filiales autonomes durant la même période. (Tableau N° 1 en annexe 3).

Il est généralement admis que les alliances stratégiques sont une manifestation des chocs structurels sur un marché, et qu'elles se ralentissent lorsque l'environnement concurrentiel se stabilise (Kogut, 1991). Ainsi, *« sans avoir un caractère aussi général et spectaculaire (que dans les secteurs d'activité oligopolistiques et internationalisés), les pratiques de coopération sont également attestées dans les industries plutôt caractérisées par des marchés à maturité et un rythme d'innovation moins soutenu. Par ailleurs, elles concernent également les PME même si la plupart des travaux se focalisent sur les grandes entreprises. »* (Ruffieux et al, 1999, p. 21).

Des réorientations géographiques des implantations des FMN-A sont aussi de plus en plus relevées. Ainsi, *« les stratégies de croissance des grands groupes multinationaux multi produits visant un développement à l'échelle planétaire de leurs marques mondiales (Danone, Nestlé, Heinz, etc) orientent ceux ci vers des marchés jusqu'alors non prisés....Ils y opèrent par fusions et acquisitions des entreprises locales avec un réseau de distribution national bien développé, un savoir faire et une maîtrise de production, ayant déjà fait leurs preuves et qui offrent près d'un tiers des parts de marchés nationaux aux investisseurs étrangers »* (Gherzi, 2003, p 33).

Ces mouvements stratégiques des firmes multinationales ont déjà été observés dans d'autres secteurs et dans d'autres régions. Dans les années 1980, les stratégies des multinationales ont été concentrées dans le sud de l'Europe (Espagne, Grèce, Portugal). Dans les années 1990, les mêmes mouvements ont été observés dans les pays de l'Europe centrale et de l'est (PECO). A partir du milieu des années 1990, l'intérêt stratégique des multinationales, notamment agroalimentaires, semble s'orienter vers les pays des rives du sud et de l'est de la Méditerranée (Bencharif et al, 2002).

Malgré l'intérêt croissant porté aux pratiques de coopération dans le secteur des industries agroalimentaires et le poids des alliances dans les opérations de restructuration, peu d'études se sont focalisées sur les relations coopératives agroalimentaires à un niveau international ou régional. Or, l'intérêt pour les alliances stratégiques dans un tel secteur agroalimentaire et dans la région méditerranéenne se justifie par au moins deux séries de spécificités : les premières relèvent des caractéristiques sectorielles, les secondes concernent les particularités régionales et géostratégiques de la Méditerranée.

1.1. Les spécificités sectorielles des industries agroalimentaires

Certains auteurs expliquent l'internationalisation des firmes multinationales agroalimentaires par trois séries de critères (Perez, 1996). La première série concerne les caractéristiques des produits agroalimentaires (aptitude à être transformé, facilité de conservation, paramètres physio- chimiques) et relèvent de la spécificité des industries agroalimentaires. Le second et le troisième groupes sont relatifs aux facteurs de localisation de la production d'une part (législation, protection juridique et avantages compétitifs comparés) et de consommation d'autre part (évolution des modes de consommation et dynamique de la demande alimentaire).

Plusieurs *«postures»* stratégiques caractérisent les stratégies des FMN-A (Hatem, 2006 ; Rastoin, 2004 a) :

- un double positionnement selon les marchés : produits nouveaux, innovation et différenciation dans les pays développés ; produits banalisés, consommation de masse et compétitivité prix pour les PVD.
- une vague de recentrage avec une concentration de plus en plus forte.
- des créations de marques globales avec une adaptation aux habitudes de consommation locales *via* des stratégies « multi- domestiques » (Ohamé, 1990).
- une rationalisation des activités dans les marchés matures : restructurations, externalisations et délocalisations
- des stratégies d'implantation sur les marchés à forte croissance *via* des IDE horizontaux (*market seeking*) : *joint ventures*, *brownfields* et acquisitions.

Les spécificités sectorielles intrinsèques et les principales caractéristiques industrielles (intensité concurrentielle, évolution de la demande et niveau de l'innovation) conduisent à certains mouvements de restructuration et peuvent être à l'origine de l'instabilité des relations coopératives (Harrigan, 1988, Kogut, 1989).

Aussi, l'examen des alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire se justifie par plusieurs raisons relevant des spécificités sectorielles (Hatem, 2005 ; Rastoin et al., 2004) :

a. D'abord par rapport aux spécificités du produit agroalimentaire :

- **La périssabilité** : la durée de vie du produit alimentaire traduite par des dates limites de consommation (DLC), certes variables entre les conserves et les produits frais, est relativement courte. Cette limite constitue une spécificité majeure par rapport aux stratégies des firmes (exportation *versus* implantation directe). De même, certaines caractéristiques logistiques (chaîne de froid, délais de maturité, saisonnalité, etc.) renforcent la spécificité du produit alimentaire
- **La typicité** : Certains produits agroalimentaires sont caractérisés par une forte typicité liée à une localisation géographique, à un procédé de fabrication ou à l'origine des matières premières. Dans certains cas, cette typicité est traduite par des signes de qualité (Indication géographique, appellation d'origine, cahiers des charges, etc). Une telle typicité contraint les firmes agroalimentaires à adapter leurs stratégies de croissance à l'international ou sur un marché spécifique.
- **La faiblesse des marges par rapport au volume transporté** : Une autre caractéristique de certains produits alimentaires relève des spécificités logistiques et du transport de ces produits. En effet, certains produits alimentaires (fruits et légumes par exemple) offrent des marges bénéficiaires très faibles par rapport aux volumes transportés, notamment sur de longues distances.
- **La localisation des bassins de production et de consommation** : Au delà de ces contraintes logistiques, certains produits alimentaires présentent des cycles de vie très courts. Cela oblige certaines firmes à localiser leurs bassins de production au plus près des bassins de consommation afin de limiter les coûts logistiques et les risques de périssabilité. Cela s'observe pour les fruits et légumes frais, mais aussi concernant les produits transformés utilisant de telles matières premières. Ainsi, certaines grandes firmes brassicoles, se sont implantées à coté des bassins de production de houblon en république Tchèque et en Slovaquie. La section « frais » de Bonduelle, a axé ses

nouvelles implantations en Europe au plus près des bassins de production mais aussi des grandes centrales d'achat de la grande distribution.

- **La spécificité des habitudes de consommation** : une des caractéristiques du produit agroalimentaire relève de la grande diversité des habitudes de consommation entre pays mais aussi entre les régions dans certains pays. Ainsi, des stratégies de croissance *via* des exportations de produits standardisés semblent compromises à cause d'un ancrage culturel de certains modes de consommation et d'utilisation des aliments. Lors de son implantation en Chine, *Carrfour* s'est retrouvé confrontée à des consommateurs exigeants des poissons frais et ...vivants. La firme a dû réadapter sa logistique et ses poissonneries dans plusieurs régions du pays. Néanmoins, d'autres firmes semblent adopter des stratégies régionales. Ainsi, *Danone* centralise sa structure de R&D pour la région Afrique du Nord/ Moyen Orient. Cette structure, basée à Barcelone, adapte certaines spécificités gustatives à toute cette macro région en compilant les rapports des services marketing provenant de ses divisions nationales et en tenant compte des préférences des consommateurs locaux, dans chacun des pays concernés.
- **La spécialisation des technologies par branche d'activité** : une dernière spécificité liée au mode de production agroalimentaire se manifeste par une forte diversité des technologies utilisées dans le processus de production selon la branche concernée (et même au sein d'une même branche). Cela se traduit par des exigences techniques et certaines barrières à l'entrée aboutissant le plus souvent à des situations oligopolistiques (Rastoin, 1994).

b. Ensuite, par rapport aux stratégies des firmes multinationales agroalimentaires : Souvent à travers des stratégies multi-domestiques avec des adaptations des produits aux habitudes de consommation locales et des stratégies différentes selon le marché visé : produits alimentaires de consommation de masse et compétitivité prix pour les marchés des pays émergents, et différenciation, politiques marketing et d'innovation «agressives» dans les pays en développement.

Cela découle de deux facteurs que nous développerons ci dessous : D'une part, la saturation des marchés alimentaires dans les pays développés avec une quasi stagnation de la demande alimentaire notamment pour les produits standardisés, aboutit le plus souvent à des stratégies de différenciation. D'autre part, les perspectives de croissance de la demande dans les pays émergents à travers une forte croissance démographique, de la richesse par habitant et de l'urbanisation semblent donner aux multinationales des débouchés pour des produits standardisés et nécessitant peu de R&D.

L'adoption de ces stratégies globales par les firmes agroalimentaires leur permet d'optimiser la gestion de leur réseaux de distribution et d'approvisionnement mais aussi de maximiser les complémentarités inter et intra filiales. Plusieurs firmes se sont appuyées sur des produits développés par leurs filiales ou leurs partenaires dans certains pays, pour les relancer dans d'autres régions. Ainsi, la firme *Danone*, a relancé en Algérie *via* son partenaire *Tessala – Algad*, sa marque d'eau minérale *Hayet*, lancée initialement en Turquie (Cheriet, 2008).

c. Enfin, d'autres contraintes sont spécifiques aux industries agroalimentaires : concentration de la grande distribution (filière «tirée» par l'aval), réglementations sanitaires strictes en matière de consommation et d'importation et forte compétition entre les FMN-A pour

l'implantation sur les marchés émergents, avec souvent des modes d'entrée spécifiques (*Joint Ventures, Brownfields*⁴⁵). Ainsi, la concentration dans les IAA est dite *intermédiaire* entre deux extrêmes que sont l'aéronautique (hyper concentrée) et la confection textile par exemple (non concentrée). Aussi, les IAA sont caractérisées par la coexistence de quelques grandes firmes multinationales et une multitude de PME: Oligopole à Franges : (Rastoin, 1994).

Cette configuration marquée par des stratégies globales et des réseaux d'approvisionnement, logistiques et de distribution mondialisés, est d'autant plus favorable aux alliances stratégiques entre ces firmes et de nombreux partenaires locaux (Rastoin, Tozanli, 2003). Certaines branches des industries agroalimentaires sont, à ce titre, spécifiques : les firmes multinationales engagées dans la branche des boissons gazeuses s'appuient sur de larges réseaux de partenaires pour l'embouteillage et la distribution sous licence. Cet appui sur des entreprises nationales permet entre autres, de contourner les réglementations locales en termes d'investissement étranger ou de règles sanitaires, ainsi qu'une meilleure « légitimité » institutionnelle ou auprès des consommateurs locaux dans les pays d'implantation.

Les spécificités du champ d'analyse et relevant des caractéristiques du produit alimentaire, de la stratégie des firmes multinationales ainsi que des contraintes propres aux industries agroalimentaires, permettent de justifier notre application empirique sur le plan sectoriel. Les caractéristiques de la région méditerranéenne en termes d'échéances géopolitiques et de perspectives de croissance des marchés agroalimentaires dans certains pays du sud et de l'est de la Méditerranée permettront de mieux appréhender les stratégies des firmes multinationales par rapport à leurs alliances stratégiques avec des entreprises locales agroalimentaires.

1.2. Les spécificités régionales et géostratégiques de la Méditerranée

Le dynamisme actuel des alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, peut avoir aussi pour explication, l'implantation récente des firmes multinationales de la grande distribution dans certains pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée. Les alliances stratégiques avec des entreprises agroalimentaires locales constituent ainsi une réponse à « *une rupture forte qui appelle à des partenariats dans l'industrie pour satisfaire des cahiers des charges exigeants en qualité, volume, délais de livraison pour les PME locales* ». (Bencharif et al, 2002, p. 33).

Par rapport à la région Méditerranéenne, il faut souligner que depuis le milieu des années 1990, les FMN agroalimentaires ont accentué leur présence, sur des marchés jusqu'alors négligés au profit d'autres régions (Asie, Amérique latine et Pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO)) (Regnault 2004). Ainsi, l'intérêt porté aux PECO, semble se réorienter pour concerner certains pays des rives sud et est de la Méditerranée. Quelques explications peuvent être avancées quant à cet intérêt : la demande alimentaire croissante avec une insuffisance des productions locales, l'apparition d'une classe urbaine dynamique à « fort » pouvoir d'achat et l'anticipation des échéances géopolitiques (accords d'association avec l'UE et Zone de libre échange Euro-méditerranéenne, ZLEM en 2011-2013), tel qu'a été le cas pour certains PECO avant leur adhésion. (Gheri 2003, Bencharif et al, 2002).

A notre sens, trois raisons majeures peuvent être à l'origine de ce changement géostratégique :

⁴⁵ Les *brownfields* correspondent à des acquisitions partielles largement restructurées qui se rapprochent des investissements *ex nihilo*. (Bevan, Estrin, Meyer, 2004).

a. La perspective de la création d'une zone de libre échange à l'échéance de 2011-2013, fera des Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, un marché relativement important (300 millions d'habitants avec un PIB par habitant moyen de 3000 \$ (Hattem 2005)). Cela s'ajoute à une forte croissance démographique et une urbanisation de plus en plus poussée. Aussi, la plupart des pays concernés ont signé et ratifié des accords d'association avec l'Union Européenne. (Tableau N° 2, Annexe 3). Les firmes multinationales anticiperaient ainsi ces échéances géostratégiques en s'implantant quelques années auparavant afin de profiter d'une période « d'apprentissage institutionnel et compétitif ».

Les alliances stratégiques avec des partenaires locaux permettent entre autres, d'atténuer les effets de nouveauté et de firme étrangère (*Newness and foreignness Liabilities*). Sur un autre plan, certaines firmes profiteraient des ouvertures économiques récentes de certains pays afin de faire jouer une compétition à l'attractivité des investissements directs. Cela a été par exemple observé concernant les implantations de *Calsberg* et de *Heineken* dans les pays d'Europe Centrale et de l'Est (compétition entre la Hongrie, la Slovaquie et la Croatie).

b. La proximité géographique de l'Union Européenne d'une part, la saturation de la demande alimentaire dans les pays développés et les fortes perspectives de croissance dans les marchés émergents d'autre part, peuvent expliquer l'attrait relatif de la région des IDE⁴⁶ agroalimentaires (Gherzi 2003). Plus que pour d'autres secteurs industriels, il semblerait qu'il existe une forte sensibilité des industries agroalimentaires aux facteurs de demande: croissance du revenu, croissance démographique et urbanisation. Cependant, cette proximité géographique peut avoir un effet inverse en termes d'implantation, certes atténuée par les caractéristiques intrinsèques du produit alimentaire, dans le sens d'un arbitrage entre exportation et présence directe. Elle peut aussi jouer un rôle pour les firmes qui souhaitent réexporter certains produits vers les pays européens et diminuer ainsi leurs coûts de production. Ainsi, une grande firme multinationale espagnole des produits aquacoles de conserve a implanté ses unités de production à Agadir dans le sud marocain afin de fournir les marchés européens et Nord-Américains.

c. Les comportements compétitifs de certaines firmes alimentaires et la recherche du « leadership mondial » poussent les groupes agroalimentaires à adopter des manœuvres de « premiers entrants » afin d'éviter les risques de sélection adverse dans le choix des partenaires locaux potentiels (Lynch, 2006). De même, il existerait des effets de mimétisme dans les implantations malgré une forte diversité des formes de coopération (Cheriet et al, 2008 a). Certaines firmes semblent ainsi privilégier quelques implantations pour en faire des bases d'expansion géographique vers d'autres marchés. Des pays « pivot » apparaissent par macro région, accompagnée d'une stratégie d'optimisation des liens inter-filiales et des complémentarités stratégiques à un niveau plus global. Cette recherche de leadership ne se fait plus uniquement au niveau des grands marchés des pays développés mais passe inexorablement par les marchés, certes plus étroits mais prometteurs des pays émergents, notamment pour les produits standardisés⁴⁷.

Au delà de ces options stratégiques des grandes FMN-A, des rapports de dépendances économiques, commerciales et alimentaires caractérisent les relations entre les pays des rives sud, est et nord de la Méditerranée. Certains auteurs évoquent dans ce sens une « triple

⁴⁶ IDE : Investissement direct à l'étranger. IDE dans le reste du texte

⁴⁷ Cf rapports d'activité de Danone et de Nestlé par exemple, 2005, 2006 et 2007 ou ceux des firmes brassicoles : Inbev, Heineken et Carlsberg pour les années 1999, 2000 et 2001.

asymétrie » entre l'Europe et les pays méditerranéens (Hugon, 1999): D'abord par rapport aux poids économiques des deux ensembles (PNB, compétitivité des entreprises, taille du marché et parts dans les échanges internationaux). Ensuite par rapport aux degrés d'intégration économique et politique (l'UE est un ensemble intégré alors que les PSEM⁴⁸ représentent un groupe « émietté » et négocient généralement leurs accords de manière individuelle). Enfin par rapport à la dépendance commerciale (l'UE représente 60 à 70% du commerce international des PSEM alors que ces derniers ne représentent que 5% de celui de l'UE).

De manière générale, la dépendance commerciale des PSEM est très forte vis à vis de l'UE. En 2001, 53 % des exportations des PSEM étaient à destination de l'UE et 50 % des importations en provenaient. Pour certains pays, cette situation est problématique : ainsi, 89 % des exportations et 78 % des importations tunisiennes se font avec l'UE. Cependant, les analyses prospectives en termes de population et de marché (notamment alimentaire) montrent que les plus fortes croissances seront enregistrées dans les pays du Sud (59% de la population méditerranéenne en 2015, soit une croissance de 98 % en 15 ans) et concerneront les pays à faible revenu (moins de 3000 US \$/H) : En 2015, 35% du marché alimentaire estimé à 1215 Milliards US \$ se fera dans les pays du Sud (Hatem, 2005, p. 20).

L'implantation des grandes FMN agroalimentaires en Méditerranée, s'est souvent faite via des *joint ventures* avec des groupes familiaux et des acquisitions partielles de partenaires locaux, leaders sur leur marché. L'objectif de ces firmes étant de minimiser les risques liés à une implantation type « *greenfields*⁴⁹ » et de bénéficier d'une période d'adaptation et d'apprentissage du climat des affaires et des habitudes de consommation locales (Perez, 1994). Notre application empirique pour l'examen de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques s'intéresse dans ce sens à l'analyse des relations coopératives entre grandes firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

Cette analyse mono sectorielle permet ainsi d'éviter les écueils méthodologiques des différences inter-secteurs pouvant altérer l'interprétation des résultats. Sur le plan géographique, le choix de la région méditerranéenne nous permettra entre autres, d'effectuer des comparaisons entre les différentes macro-régions : Nord, Sud et Est de la Méditerranée.

Si ce choix empirique semble justifié, sur les plans du champ d'analyse et de la région d'étude, il comporte deux limites principales : La portée des résultats en termes de validité externe d'une part, et l'hétérogénéité de l'espace méditerranéen d'autre part. En effet, une telle analyse, limitée aux seules industries agroalimentaires pourrait induire des biais liés aux spécificités du secteur, sans pour autant permettre une généralisation des résultats à d'autres industries. Ensuite, les industries agroalimentaires semblent elles-mêmes très hétérogènes : la branche des produits en conserve est différente de celle des produits frais en termes de procédés de production, de stratégies d'implantation et de croissance mais aussi de gestion des portefeuilles de produits ou des réseaux de distribution- approvisionnement. Enfin, les situations économiques et commerciales des pays composant notre région d'étude sont très contrastées, à la fois en termes de performances des IAA et des réponses institutionnelles aux stratégies des firmes multinationales.

Nous consacrons la section suivante à la description de notre région d'étude sur le plan macroéconomique et démographique d'abord, et celui des investissements directs étrangers ensuite.

⁴⁸ PSEM : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

⁴⁹ Création directe d'unité ou de filiale autonome.

2. Description de la région méditerranéenne et la situation des IDE

La méditerranée, ce «*continent liquide*» selon l'expression de F. Braudel constitue, sur le plan économique entre autres, un ensemble hétérogène où se côtoient des milieux contrastés et s'empilent des civilisations séculaires (Perez, 1994). Comme le rappelaient déjà certains auteurs, cette région est «*traversée par des forces contradictoires dont les unes agissent dans le sens de la mondialisation homogénéisante, les autres au contraire, en direction de l'éclatement qui résulte soit du caractère inégal du développement du capitalisme, soit du refus de celui-ci.* » (Yachir, Amin, 1988, p. 8).

Pour décrire la situation économique des pays méditerranéens, on serait tenté à première vue de penser aux disparités économiques entre Nord et Sud. Cette tentation peut se justifier par l'écart considérable observé entre les deux rives. Il existe cependant une disparité aussi importante entre les pays du Sud et de l'Est de la méditerranée (PSEM) tant sur les plans géographique et démographique que sur ceux des ressources et des performances économiques en général, et celles des industries agroalimentaires en particulier.

La présente section a un double objectif : situer le poids économique de la région méditerranéenne par rapport aux grands agrégats économiques et signaler les disparités existant entre les pays et les sous régions en termes de production des richesses, de croissance et d'investissements étrangers. Dans un premier temps, nous examinerons les principales caractéristiques économiques des pays composant notre région d'étude. Ensuite, nous tenterons de décrire la situation méditerranéenne par rapport aux investissements étrangers, en termes de flux, de répartition et d'attractivité.

2.1. La Méditerranée : un ensemble économique hétérogène

La région méditerranéenne est un ensemble géographique et non institutionnel de pays bordant la mer Méditerranéenne. Ainsi, nous retrouvons des pays issus de plusieurs continents (Afrique, Europe et Asie) et de plusieurs sous ensembles institutionnels plus ou moins intégrés (Union Européenne, Union Africaine, Union Arabe, Union Maghrébine, etc.). En 2006, cet ensemble comptait près de 450 millions d'habitants répartis sur les 24⁵⁰ pays composant cet espace. La richesse créée en 2006 dans cet espace géographique avoisinait les 7500 milliards de US \$, et a été multipliée par trois en deux décennies. En moyenne, le PIB (Produit Intérieur Brut) par habitant se situe autour de 17 000 \$ avec de fortes disparités entre le Nord, le Sud et l'Est de la Méditerranée.

Par rapport aux investissements directs à l'étranger, la région a attiré un flux entrant net⁵¹ de 217 milliards de \$ en 2006, soit 25 fois plus qu'en 1986. En termes de progression de ces flux, la Méditerranée se situe juste derrière la Chine où la croissance de tels flux a été de 30 fois durant la même période. Les pays méditerranéens totalisent ainsi en 2006 un stock global d'IDE avoisinant les 1900 milliards de US \$, avec une forte concentration dans les pays de la rive nord (France, Italie et Espagne). Nous tenterons dans ce qui suit de présenter les principales données économiques concernant cette région afin de souligner les écarts existants et l'hétérogénéité des situations.

Pour des raisons de disponibilité des données macroéconomiques et de cohérence des comparaisons, nous tenons à signaler les précautions statistiques suivantes :

⁵⁰ Nous reviendrons sur les discussions par rapport aux pays à intégrer dans cet espace géographique.

⁵¹ Y compris les flux intra zone

1. Par manque de données fiables et actualisées, nous ne prenons pas en compte, dans la majorité de nos présentations des données pour l'ensemble des pays méditerranéens, ni la Libye ni les Territoires Palestiniens Autonomes⁵². Ainsi, la plupart des calculs de totaux et des données globales n'intègrent pas ces deux pays.
2. Les principales sources de statistiques émanant des institutions internationales n'intègrent pas le Portugal comme faisant partie de l'Espace Méditerranéen. Dans ce sens, le Portugal n'a pas été intégré à notre échantillon de pays méditerranéens, même si la plupart des données sont disponibles pour ce pays.
3. Notre période d'étude s'étale de 1986 à 2006. Plusieurs changements géostratégiques et politiques ont été observés durant cette période : l'apparition de nouveaux pays (Ex Yougoslavie) ou l'intégration d'autres pays dans l'Union Européenne (Slovénie, Chypre et Malte) et indépendance de certains pays (Monténégro) rendent notre découpage géographique quelque peu délicat.
4. Concernant l'intégration de la Slovénie, de Chypre et de Malte, nous avons considéré que parce que se situant en fin de période d'étude (2004)⁵³, ces trois pays ne seront pas intégrés au sous ensemble méditerranéen du Nord. Ils feront partie de la Méditerranée de l'Est. Les données par sous ensemble seront présentées dans ce sens.
5. La question des républiques de l'Ex Yougoslavie est plus délicate. Nous avons opté pour deux choix : d'abord, nous présenterons les données concernant la Yougoslavie pour l'année 1986. Ensuite, nous présenterons les données pour les républiques issues de ce bloc pour 1996 ou 2006. Les données concernant le Monténégro n'ont pas été séparées de celles concernant la Serbie car la petite république n'est indépendante que depuis 2006⁵⁴ (à la fin de notre période d'étude).
6. Dans les cas où les données étaient disponibles, nous avons présenté les statistiques concernant d'autres pays en dehors de l'espace géographique étudié afin de permettre des comparaisons internationales plus cohérentes. Ainsi, nous avons ajouté certains pays de l'Europe de l'Est (République Tchèque, Pologne, Hongrie) ou d'Asie (Chine, Malaisie, Thaïlande) dans la plupart de nos tableaux comparatifs.
7. Afin d'assurer une certaine cohérence à nos comparaisons d'agrégats, nous avons privilégié des statistiques émanant d'une source unique par agrégat. L'objectif est de limiter les biais de comparaisons de statistiques dont les modes de construction peuvent différer d'une institution à une autre. Dans certains cas, cela a été fait au dépens de statistiques plus récentes, mais émanant de sources différentes.
8. Enfin, dans certains cas (signalés en bas de chaque tableau), des décalages annuels peuvent subsister. Cela a été particulièrement observé pour les données concernant la Jordanie ou le Liban. Nous avons choisi de tenir compte de ces statistiques si les décalages relatifs à ces données ne dépassaient pas deux années avec celles des autres pays concernés.

⁵² Sauf lorsque les données sont disponibles.

⁵³ L'accord d'adhésion de 10 membres supplémentaires a été adopté en 2002. Cependant, l'entrée de ces pays dans l'UE n'a été effective qu'à partir du 1^{er} mai 2004. Chypre et Malte n'ont rejoint la Zone Euro qu'en 2008.

⁵⁴ La proclamation de l'indépendance du Monténégro date du 3 juin 2006.

Tableau 11. : Quelques caractéristiques des sous ensembles géographiques retenus pour l'étude de la région méditerranéenne (2006)

Sous ensembles	Méditerranée du Nord (Med Nord)	Méditerranée de l'Est (Med Est)	Méditerranée du Sud (Med Sud)	Total Méditerranée
Pays	Espagne France Grèce Italie	Albanie, Bosnie/ Herzégovine, Chypre, Croatie, Israël, Jordanie, Liban, Malte Serbie (Monténégro), Slovénie, Syrie Turquie	Algérie Egypte Maroc Tunisie	
Nombre de pays	4	12	4	20
Population (Millions)	174,9	110,8	146,2	449,8
Evolution population*%	+ 8,8	+ 45,2	+ 45,7	+ 33,3
PIB / Habitant (US\$)	30 655	11 476	6 013	16 700
PIB Total (Milliards US\$)	5 361,5	1 271,9	879,3	7 512,8
Stock IDE (Milliards US\$)	1 557,9	237,8	100,7	1 896,3
Evolution PIB total* %	+ 158,1	+ 334,8	+ 223,2	+ 184,3

* Variation totale entre 1986 et 2006 calculée en % de la valeur de 1986.

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des agrégats des institutions financières. Pour les détails des tableaux (cf Tableaux 14 et 15 infra et 3 en annexe 3)

Quelques observations peuvent être faites à partir des données du tableau précédent :

- Malgré une forte différence du nombre de pays représentés dans chaque sous ensemble (12 pays pour la Méditerranée de l'Est contre 4 pays pour le Nord et le Sud), la distribution en termes de population témoigne d'un certain équilibre dans cette répartition géographique. En d'autres termes, la Méditerranée de l'Est est surtout représentée par de « petits » pays (Chypre, Malte, Albanie, Slovaquie, etc).
- Les taux de croissance de la population et du PIB total témoignent d'un fort dynamisme des sous ensembles du Sud et de l'Est par rapport à la Méditerranée du Nord. Dans l'ensemble, la population méditerranéenne a augmenté d'un tiers entre 1986 et 2006 et le PIB total a presque triplé durant la même période.

- Si le PIB par habitant moyen et en parité de pouvoir d'achat semble élevé pour la région méditerranéenne, il masque de réelles disparités entre le Nord (31 milles \$), l'Est (11,5 milles \$) et le Sud (6 milles \$) pour l'année 2006.
- Les mêmes disparités sont observées concernant le PIB total des trois sous ensembles. Les quatre pays du Nord de la Méditerranée ont produit en 2006 près de 6 fois plus de richesse que les quatre pays du Sud, et plus que quatre fois que les douze pays de l'Est de la Méditerranée. Près de trois quarts (71%) de la production méditerranéenne est réalisée par les quatre pays de la rive Nord.
- Les proportions pour le stock d'investissements directs à l'étranger sont encore plus marquées : 15 fois plus au Nord qu'au Sud de la Méditerranée. Ainsi, 82% du stock d'IDE est concentré au Nord, contre 12,5 % à l'Est et seulement 5% au Sud de la région méditerranéenne.

Même si les données précédentes permettent de constater des disparités dans la répartition de la population, du PIB total ou par habitant ainsi que du stock d'IDE entre les trois sous ensembles constitués, elles masquent des disparités à l'intérieur de chaque macro- région. Ainsi, la Méditerranée de l'Est regroupe la Turquie (72 millions d'habitants, 240 milliards \$ de PNB), Chypre (0,8 millions d'Habitant et 11 milliards \$ de PNB) et Malte (0,4 millions d'habitants et 4 milliards \$ de PNB). Ces disparités sont également observées dans les deux autres sous ensembles : La Méditerranée du Nord compte la France et la Grèce et le Sud, l'Egypte et la Tunisie.

Dans ce qui suit, nous tenterons de décrire la situation économique et démographique à la fois des pays méditerranéens et des sous ensembles que nous avons constitués. Pour ce faire, nous insisterons sur certains agrégats, en ajoutant autant que possible certaines références de comparaison (PECO et pays asiatiques). Notre objectif est double : D'abord, montrer que la région méditerranéenne est un ensemble économique hétérogène et que les perspectives de croissance de la demande (notamment alimentaire) sont surtout dues à la croissance démographique des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Ensuite, tenter de décrire les dynamiques enregistrées dans la région par rapport à notre période de référence (1986- 2006) dans les trois sous ensembles en termes de création totale de richesse et d'évolution du PIB par habitant.

Les deux tableaux suivants sont consacrés aux principaux agrégats macroéconomiques ainsi qu'à certains indicateurs de performances à l'exportation et d'attractivité des IDE. Les données présentées proviennent principalement des bases statistiques des institutions internationales (ONU, BIT, FMI, Banque Mondiale et CNUCED). Elles concernent les périodes les plus récentes pour lesquelles ces informations sont disponibles pour l'ensemble des pays examinés. En l'absence de données fiables et actualisées pour certains agrégats, nous nous sommes contentés de certaines informations relativement anciennes (2003). Dans leur ensemble, ces statistiques constituent une base à la description de la situation économique des pays méditerranéens. Les informations recueillies concernent de manière systématique au moins 13 pays des 20 composant les trois sous ensembles de notre région d'étude⁵⁵.

⁵⁵ Les données concernant notamment les pays de l'Ex Yougoslavie sont souvent indisponibles.

Tableau 12. : La méditerranée : un ensemble économique hétérogène

Pays	Pop Millions	% Pop Urbaine	PNB Milliards US \$	Dépenses ménages Millions \$	PNB/ Hab 1000 US \$ P.P.A	Taux d'inflation %	Taux de Chômage %
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Algérie	32,3	59	66	30	6	2,38	30
Chypre	0,8	69	11	6	18	2,51	4
Egypte	73,4	42	82	59	4	5,68	9
Israël	6,6	92	109	62	20	1,68	10
Jordanie	5,6	79	10	8	4	5,35	13
Liban	3,7	88	19	18	5	3,71	9
Malte	0,4	92	4	3	18	2,58	7
Maroc	31,1	57	45	28	4	2,85	22
Aut Palest	3,7	/	4	3	/	/	26
Syrie	18,2	50	22	14	4	8,81	11
Tunisie	9,9	64	24	17	7	3,81	/
Turquie	72,3	66	238	160	7	9,17	11
France	60,3	/	1 678	/	27	1,94	9
Slovénie	2	51	26	15	19	2,73	6
Pologne*	38,6	62	210	145	12	1,49	20
Hongrie*	9,8	65	83	43	15	4,09	6
Rép Tchèque*	10,2	74	85	36	16	2,36	7
Chine*	/	38	/	/	5	1,79	3
Malaisie*	24,9	64	103	45	10	3,26	4
Thaïlande*	63,5	32	143	86	8	4,41	2

* A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

(1), (3) et (4) : Données Banque Mondiale 2003 (sauf pour la Jordanie 2002).

(2) : Données des Nations Unies : World Urbanization Prospects (2003)

(5) : En parité du pouvoir d'achat (P.P.A) et en milliers de \$ US courants, Banque Mondiale (2003).

(6) : Moyenne des trois années (2005, 2006 et 2007). Index Fiscal Burden Data, Heritage Foundation, (2008)

(7) : Selon la définition du BIT, 2002, BIT, Key indicators of the labour market database (2002)

L'hétérogénéité de notre région d'étude se manifeste d'abord par rapport à la distribution de la population totale ou urbaine. Ainsi de « petits » pays côtoient des « grands » pays (Malte et Chypre *versus* Egypte et Turquie). Cela est notamment le cas pour le sous ensemble « Méd Est ». Par ailleurs, les taux d'urbanisation varient de 42% pour l'Egypte à 92% pour Israël. En termes économiques, certaines différences apparaissent par rapport aux dépenses des ménages ainsi que le PNB par habitant (en parité du pouvoir d'achat). La Turquie constitue un marché important de l'Est de la Méditerranée, alors que Malte, Chypre ou la Jordanie ne dépassent pas les 10 milliards de US \$ en termes de dépenses des ménages. Enfin, les taux d'inflation et de chômage dans notre région d'étude, témoignent d'une grande diversité des situations économiques. Les taux d'inflation atteignent les 9 % pour la Turquie et la Syrie, alors qu'ils sont autour de 2% pour Israël et la France. Idem pour les taux de chômage qui dépassent les 20% au Maroc et en Algérie, alors qu'ils sont beaucoup plus faibles dans d'autres pays de la région (Slovénie, Chypre ou Malte par exemple). Au-delà des disparités économiques, certains de ces paramètres semblent influencer les stratégies des firmes multinationales.

Tableau 13. : Quelques données concernant les performances à l'exportation et l'attractivité des IDE des pays méditerranéens

Pays	% Prod Manuf / Export (1)	% High Tech / Export (2)	Flux IDE Millions US \$ (3)	% Stock IDE / PNB (4)	Performance IDE (Score Cnuced) (5)	Potentiel Attractivité IDE (6)
Algérie	02	04	768	10	0,8	75
Chypre	55	03	717	44	3,2	43
Egypte	35	01	739	26	0,3	70
Israël	93	20	3 427	29	1,4	23
Jordanie	68	03	282	26	1,2	68
Liban	69	03	282	11	0,8	60
Malte	96	62	335	64	1	34
Maroc	66	11	1 330	26	2,4	73
Syrie	07	01	182	10	0,3	100
Tunisie	82	04	608	66	1,4	71
Turquie	84	02	1 329	08	0,4	72
France	81	21	41 600	25	1,6	14
Slovénie	90	5	480	16	1,6	27
Pologne*	82	3	6 136	25	1,2	44
Hongrie*	87	25	3 065	52	2,3	47
Rép Tchèque*	89	14	5 600	48	3,9	42
Chine*	90	23	/	36	2	39
Malaisie*	80	58	2 783	57	1,1	32
Thaïlande*	75	31	3 225	26	0,9	54

*A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

(1) et (2) : Données Banque Mondiale à partir de la base **COMTRADE des Nations Unies (2002)**

(3) : Flux nets d'IDE (selon la définition du FMI : Acquisition de 10% de capital au moins) ; **Données CNUCED ; Moyenne 1999 – 2003** (sauf Jordanie : 1998- 2002), en millions de dollars US courants.

(4) : En % du PNB, **Données CNUCED 2003** (Sauf Jordanie 2002)

(5) : Score de Cohérence du stock d'IDE avec le PNB : Proche de 1 : Cohérence Maximale ; Supérieur à 1 reçoit plus d'IDE que son PNB ne le nécessite ; **Données CNUCED ; World Investment Report (2001 – 2003)**. Pour un pays i, Perf IDE= (IDEi/IDE mondial)/ (PNBi/PNB mondial)

(6) : Classement des pays de 1 à 140 en ordre décroissant selon un indice synthétique d'attractivité des IDE, **Données CNUCED pour 2000 et 2002**

Les disparités macroéconomiques se traduisent aussi par des différences dans les performances à l'exportation ou en termes d'attractivité des IDE. Par rapport aux indicateurs d'exportation, et hormis quelques situations de quasi mono exportateur (Algérie, Syrie), les pays méditerranéens présentent des ratios d'exportation de produits manufacturés assez élevés. Cependant, de fortes différences se font jour par rapport aux exportations de produits « High Tech ». Ce taux atteint 62% à Malte, alors qu'il ne dépasse pas 1% en Egypte.

Les différences macroéconomiques semblent aussi se traduire par des différentiels d'attractivité des IDE entre les pays et les sous ensembles méditerranéens. Les ratios de stock d'IDE par rapport à la richesse produite sont importants pour certains petits pays (Malte, Chypre, Tunisie) mais tournent en moyenne autour de 30%. Concernant les flux d'IDE, de grandes disparités sont observées : La France a accueilli près de 42 milliards de dollars

d'investissements étrangers entre 1999 et 2003, soit 230 fois plus que la Syrie qui n'a reçu que 182 millions de dollars pour la même période.

Ces différences en termes d'IDE se traduisent aussi dans les classements de potentiels d'attractivité de la *CnuCED*. Hormis la France, Israël, Malte et dans un degré moindre Chypre, l'ensemble des pays méditerranéens présentent un potentiel inférieur à celui des pays asiatiques ou celui des pays de l'Europe de l'Est. Ainsi, les pays méditerranéens se situent en moyenne au-delà de la 60^{ème} place dans le classement de la *CnuCED* des 140 pays dans le monde. A côté des indicateurs macroéconomiques et de performance des IDE, le comportement des firmes multinationales (alimentaires en particulier) est expliqué aussi dans une large mesure par les indicateurs démographiques.

Tableau 14. : Indicateurs démographiques des pays méditerranéens

Pays	Population 2025 Estimation (Millions Habitants) (1)	Croissance population (moyenne annuelle %) (2)	Espérance de vie (années) (3)	Taux de fertilité (nombre d'enfants) (4)
Algérie	42,2	1,6	71	2,8
Chypre	0,9	0,7	78	1,9
Egypte	103,2	1,8	69	3
Israël	8,6	1,8	79	2,7
Jordanie	8,1	2,6	72	3,5
Liban	4,6	1,3	71	2,2
Malte	0,4	0,5	78	1,8
Maroc	40,7	1,6	68	2,8
Syrie	27	2,3	70	3,4
Tunisie	12	1,2	73	2,1
Turquie	89	1,5	70	2,2
France	/	0,4	79	1,9
Slovénie	1,9	0	76	1,1
Pologne*	37,3	0	74	1,3
Hongrie*	8,9	-0,4	72	1,3
Rép Tchèque*	9,8	-0,2	75	1,2
Chine*	/	0,7	71	1,9
Malaisie*	33,5	1,9	73	2,8
Thaïlande*	73,9	0,6	69	1,8

* A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

(1) : Projections de la population en millions en assumant une moyenne du taux de fertilité. Projections pour 2025 calculées en 2002. **Données des Nations Unies, World Population Prospects : The 2002 revision and world urbanization prospects.**

(2) : Croissance annuelle de la population en 2003. **Banque Mondiale, Annual report (2003)**

(3) : Espérance de vie à la naissance calculée en 2002. **Banque Mondiale, Annual report (2003)**

(4) : Nombre moyen d'enfants par femme en âge de procréer. Données pour l'année 2002. **Banque Mondiale, Annual report (2003).**

Le tableau précédent présente les principaux indicateurs démographiques des pays de la région méditerranéenne. Deux faits sont à signaler dans ce sens. D'abord, certains effets de rattrapage sont observés en termes d'espérance de vie, notamment des pays de l'Est méditerranéen (Chypre, Malte, Israël). Ensuite, les estimations de la distribution des populations dans la région témoignent d'un poids de plus en plus important du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Cela est expliqué par deux facteurs principaux : les différentiels dans les taux de fécondité, et des taux de croissance plus importants des populations de ces deux sous ensembles.

Tableau 15. : Population des pays méditerranéens et des zones (en milliers)

Pays/ Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986- 2006*
Albanie	3 016	3 063	3 151	4,5
Algérie	22 800	28 566	33 494	46,9
Bosnie / Herzégovine	/	3 645	3 950	8,4
Croatie	/	4 494	4 441	-1,2
Chypre	0 548	0 661	0 770	40,5
Egypte	47 751	58 755	72 131	51,1
France	55 547	58 026	61 354	10,5
Grèce	9 973	10 740	11 124	11,5
Israël	4 167	5 534	6 839	64,1
Italie	56 598	56 846	58 275	2,9
Jordanie	2 805	4 444	5 599	99,6
Liban	2 710	3 187	3 703	36,6
Malte	343	374	400	16,6
Maroc	22 354	26 864	30 436	36,1
Serbie	/	/	7 486	/
Slovénie	/	1 987	2 010	1,2
Espagne	38 580	39 340	44 144	14,4
Syrie	10 610	14 619	18 941	78,5
Tunisie	7 480	9 089	10 172	36
Turquie	53 014	61 673	72 603	37
Méditerranée Nord	160 698	164 952	174 897	+8,8
Méditerranée Est **	76 322,9	92 521	110 837	+45,2
Méditerranée Sud	100 385	123 274	146 233	+45,7
Total Méditerranée	337 405,9	390 873	449 854	+33,3

* Evolution entre 1996 et 2006 pour certains pays, notamment ceux de l'Ex Yougoslavie.

** Evolution entre 1986 et 2006 en dehors des pays de l'ex Yougoslavie

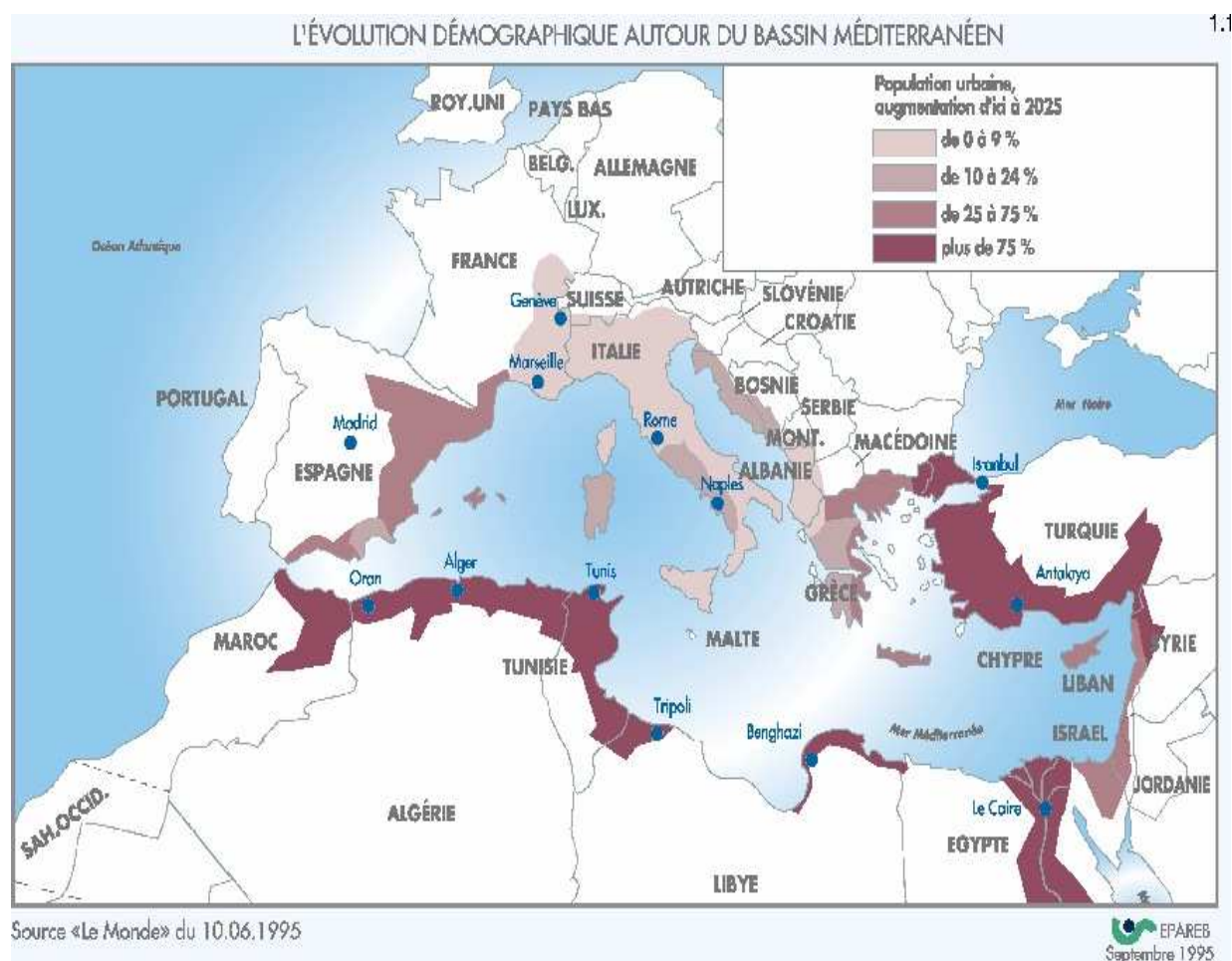
Source : FMI, *World Economic Outlook Database*, 2007 et calculs de l'auteur.

Même si la répartition de la population entre les trois sous ensembles semble plus ou moins homogène, elle masque de nombreuses disparités entre les pays. Au nord, la Grèce représente le petit pays de ce sous ensemble. A l'Est, la Turquie se démarque avec ces 72 millions d'habitant. Idem pour l'Egypte au Sud. Les taux d'accroissement de la population des trois sous ensembles, montrent un écart considérable en faveur du Sud et de l'Est. Cet écart semble se creuser encore au regard des perspectives d'évolution démographique autour du bassin méditerranéen. En effet, les analyses prospectives dénotent de fortes concentrations des

populations autour des grands centres urbains au Sud et à l'Est de la Méditerranée, particulièrement autour du Nil en Egypte, dans le nord du Maghreb et sur les rives de la Turquie, la Syrie et le Liban (cf figure 8.).

En 2025, la Méditerranée devrait compter selon ces projections 564 millions d'habitants, soit 132 millions de plus qu'en 2006. Cet accroissement atteindrait respectivement 15% au Nord, 50% à l'Est et 66% au Sud. Selon ce scénario, la Méditerranée du Sud compterait en 2025, près de 230 millions d'habitants, soit plus que les deux autres sous ensembles, avec respectivement 190 millions au Nord et 160 millions d'habitants à l'Est.

**Figure 13. : Les perspectives démographiques en Méditerranée en 2025
(Population urbaine, projections moyennes, 1995)**



Source : Analyse prospective EPAREB, publiée dans *Le Monde*, 10 juin 1995.

Il faut néanmoins signaler que «*Le marché*» alimentaire dépend à la fois des caractéristiques démographiques et de pouvoir d'achat des populations. Ainsi, le deuxième facteur expliquant fortement les stratégies d'implantation des firmes multinationales est l'évolution du pouvoir d'achat et des dépenses des ménages. L'analyse de l'évolution du PIB par habitant ainsi que le PIB total dans les pays des trois sous ensembles méditerranéens pourrait renseigner sur les principales tendances d'évolution entre 1986 et 2006 et les disparités *inter* et *intra* sous ensembles.

Tableau 16. : Evolution du PIB par habitant dans les pays méditerranéens et par zone*

Pays/ Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986- 2006 (1)
Albanie	2,434	2,905	5,727	135,3
Algérie	4,349	4,961	7,746	78,1
Bosnie / Herzégovine	/	3,150	9,253	193,7
Croatie	/	7,820	14,522	85,7
Chypre	10,167	19,504	29,870	193,8
Egypte	2,015	2,966	4,895	142,9
France	13,940	21,573	31,825	128,3
Grèce	13,080	18,435	33,004	152,3
Israël	13,128	22,171	31,561	140,4
Italie	13,955	22,275	31,051	122,5
Jordanie	3,260	3,461	5,611	72,1
Liban	4,736	4,112	5,775	21,9
Malte	7,558	15,995	22,239	194,2
Maroc	2,411	3,558	5,765	139,1
Serbie	/	/	6,701	/
Slovénie	/	13,254	24,570	85,4
Espagne	9,920	17,317	27,914	181,4
Syrie	2,031	3,544	4,324	112,9
Tunisie	3,056	5,033	8,974	193,6
Turquie	3,372	5,890	9,240	174
Méditerranée Nord	12,927	20,596	30,655	+137,1
Méditerranée Est (2)	3,833	7,209	11,476	+199,4
Méditerranée Sud	2,711	3,710	6,013	+121,8
Total Méditerranée (3)	7,830	10,030	16,700	+113,3

* En milliers de dollars US courants. Base de taux de change selon table de conversion FMI.

- (1) Evolution entre 1996 et 2006 pour certains pays, notamment ceux de l'Ex Yougoslavie.
- (2) Evolution entre 1986 et 2006 en dehors des pays de l'ex Yougoslavie
- (3) Les évolutions sont calculées sur la base de la somme des PIB par rapport à la population totale

Source : FMI, *World Economic Outlook Database*, 2007 et calculs de l'auteur.

En moyenne, le PIB par habitant a fortement augmenté dans l'ensemble de la région (+113%). Ainsi, la plupart des pays méditerranéens étudiés ont doublé voire triplé leur PIB par habitant entre 1986 et 2006. Une croissance spectaculaire a été observée dans les pays de la Méditerranée de l'Est : la Slovénie et la Croatie ont presque doublé leur PIB par habitant en 10 ans. Ceux de Malte et de Chypre ont connu un accroissement similaire. Cette évolution pourrait s'expliquer par des effets de rattrapage économique suite à l'adhésion de ces pays à l'Union Européenne.

Deux autres pays se démarquent aussi : Israël à l'Est avec un PIB par habitant proche (voire supérieur) de celui des pays du Nord de la Méditerranée ; et la Tunisie au Sud avec un taux d'accroissement important en 20 ans (+194%). L'analyse des évolutions par sous ensembles montrent des tendances similaires : une forte progression moyenne dans la région, et encore plus importante à l'Est de la Méditerranée. Cependant, nos calculs montrent une progression moins forte au Sud par rapport aux deux autres sous ensembles. Cela s'explique notamment

par le poids de la démographie. En effet, l'analyse de l'évolution du PIB total dans la région, montre que la richesse créée a augmenté plus fortement à l'Est et au Sud qu'au Nord de la Méditerranée (*cf* Tableau 16 *infra*).

Si les taux d'accroissement du PIB par habitant et du PIB total sont plus importants aux Sud et à l'Est, il ne faut pas perdre de vue, qu'en termes de répartition, les quatre pays du Nord continuent à produire 4 à 5 fois plus que les deux autres sous ensembles. De manière globale, et excepté Israël, la moyenne des PIB par habitant de l'ensemble des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, n'atteignait pas 40% de la moyenne européenne en 2003 (*cf* Figure 1 en Annexe 3).

Tableau 17. : Evolution du PIB Total en Méditerranée par zone entre 1986 et 2006 (*)

Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986-2006
Méditerranée Nord	2 077 357	3 397 289	5 361 505	+158,1
Méditerranée Est (1)	292 552	667 030	1 271 972	+334,8
Méditerranée Sud	272 133	457 346	879 340	+223,2
Total Méditerranée	2 642 042	3 920 665	7 512 817	+184,3

* En millions de dollars US courants. Base de taux de change selon table de conversion FMI

(1) Evolution entre 1996 et 2006 pour certains pays, notamment ceux de l'Ex Yougoslavie.

Source : *Calculs de l'auteur d'après les données du FMI, World Economic Outlook Database, 2007.*

La Méditerranée est un espace politique et économique hétérogène. Les disparités macroéconomiques entre le Nord, le Sud et l'Est s'accompagnent aussi de fortes inégalités à l'intérieur des trois sous ensembles. Les principaux agrégats macroéconomiques présentés ci-dessus dénotent d'un différentiel de performances économiques et d'attractivité des IDE en faveur du Nord et de fortes perspectives d'évolution des productions nationales et de l'accroissement des populations en faveur du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Les vingt dernières années, la région méditerranéenne a connu une forte dynamique de croissance. Actuellement, elle présente des perspectives d'évolution importantes. Cela semble se traduire par une plus forte attractivité des investissements étrangers avec de nombreuses implantations des firmes multinationales, notamment à l'Est et au Sud de la région. Ainsi, avec les fortes croissances de la production (+184%) et près de 570 millions d'habitants à l'horizon de 2025, cet espace économique constitue un « *marché* » prometteur, notamment pour les produits agroalimentaires. Ces paramètres macroéconomiques constituent, entre autres, des critères de sélection des FMN dans leurs choix d'implantations internationales.

Les stratégies des firmes multinationales peuvent être en partie appréciées à travers les données concernant la répartition des flux, des stocks et des facteurs d'attractivité des investissements à l'étranger. Ensuite, ces stratégies peuvent être appréhendées à travers l'évolution des opérations de fusions et acquisitions (F&A). Nous pourrions ainsi à la fois analyser le poids de la région par rapport au reste du monde mais aussi dégager les principales tendances ainsi que les différences significatives entre les trois sous ensembles méditerranéens à travers l'examen de l'évolution des indicateurs d'IDE entre 1986 et 2006.

2.2. Les IDE en Méditerranée : une attractivité contrastée et des flux polarisés

Selon la définition généralement admise⁵⁶, un investissement direct à l'étranger est un flux capitalistique donnant lieu au contrôle d'au moins 10% du capital d'une entreprise située dans un pays autre que celui d'origine de l'investisseur. En général, les IDE sont une traduction des choix et des stratégies d'implantation des grandes firmes multinationales, même si une partie non négligeable des IDE peut émaner d'investisseurs institutionnels.

Dans ce qui suit, nous examinerons la situation des IDE dans la région méditerranéenne et par rapport aux trois sous ensembles géographiques distingués, à travers les données relatives aux flux, aux stocks d'IDE ainsi que celles portant sur des opérations de fusions et acquisitions (F&A). Ces données proviennent principalement des bases statistiques de la *Cnuced* qui ont permis de suivre les évolutions entre 1986⁵⁷ et 2006 pour chacun des pays de notre région d'étude. Nous examinerons enfin les principaux indicateurs liés à l'attractivité de ce type d'investissement (risque pays, coût du travail, et indicateurs commerciaux et institutionnels) ainsi que le rééquilibrage entre les deux régions : Pays d'Europe Centrale et Orientale, Pays du Sud et Est de la Méditerranée (PECO *versus* PSEM).

La Méditerranée attire de plus en plus d'IDE depuis le milieu des années 1990. En deux décennies (1986-2006), les flux entrants dans la région ont été multipliés par 25 fois passant de 8 milliards à plus de 200 milliards de US \$, alors qu'ils ont augmenté deux fois moins en moyenne dans le monde. En 2000, les IDE entrants en Méditerranée ont dépassé ceux à destination des USA. Actuellement, la Méditerranée attire plus de trois fois plus d'IDE que la Chine (premier pays en termes de flux entrants) et six fois plus que l'ensemble de l'Afrique.

Tableau 18. : Flux d'IDE* nets par grande régions dans le monde entre 1986 et 2006 (en millions US \$ courants)

Pays/ Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986- 2006
Méditerranée	8 240	41 857	217 642	+2541,3
Afrique	1 770	5 957	35 544	+1 908,1
Chine	2 244	41 726	69 468	+2 995,7
USA	36 145	84 455	175 394	+385,2
Union Européenne (**)	23 230	124 811	530 976	+2 185,7
Eco Développées	72 931	239 422	857 499	+1 075,8
Eco en développement	15 710	147 048	379 070	+2 312,9
Total Monde	88 613	392 743	1 305 852	+1 373,6

* Selon la définition du FMI

** Selon les pays membres de l'année concernée.

Source : Base de données en ligne de la *CNUCED*, 2008. Calculs de l'auteur.

Cependant, cette forte évolution des flux entrants en Méditerranée s'est accompagnée d'une polarisation des flux et leur concentration dans les pays du Nord de la rive. Le tableau suivant nous donne la ventilation des flux d'IDE par sous ensemble régional, ainsi que des éléments de comparaison par rapport à d'autres entités régionales.

⁵⁶ Définition retenue par le fond monétaire international (FMI). Le taux de contrôle peut varier selon l'institution concernée. Le département d'Etat américain par exemple, retient les investissements donnant lieu à 20% de prise de contrôle effectif.

⁵⁷ Dans certains, les données concernant l'année 1986 ne sont pas disponibles sur la base statistique de la *Cnuced*. Dans ce sens, nous présenterons dans certains tableaux les évolutions entre 1987 et 2006.

**Tableau 19. : Evolution des flux d'IDE en Méditerranée par zones
(entre 1986 et 2006, en %)**

Zones	Total Méditerranée			UE			Economies Développées			Monde		
	1986	1996	2006	1986	1996	2006	1986	1996	2006	1986	1996	2006
Med Nord	78,8	86,5	66,9	28	29	27,4	8,9	15,1	17	7,3	9,2	11,2
Med Est	5,3	9,7	24,8	1,86	3,27	10,2	0,6	1,7	6,3	0,5	1	4,1
Med Sud	15,9	3,8	8,3	5,63	1,26	3,4	1,8	0,7	2,1	1,5	0,4	1,4
Total Méd	100	100	100	35,5	33,54	41	11,3	17,5	25,4	9,3	10,6	16,7

Source: Calcul de l'auteur d'après la base de données en ligne de la CNUCED, 2008.

La part de la Méditerranée dans les flux mondiaux d'IDE semble s'accélérer à partir de 1996. Elle est de 16,7% en 2006, avec un déséquilibre en faveur du Nord (11%) par rapport à l'Est (4%) mais surtout le Sud (1,4%). Cependant, l'examen de l'évolution de cette répartition au sein de la région méditerranéenne conforte la thèse d'une réorientation des IDE en faveur du Sud et de l'Est de la Méditerranée : ainsi, la part relative du Nord baisse de 3/4 à 2/3 alors que celles du Sud et de l'Est augmentent durant la même période d'observation.

Le tableau précédent renseigne sur un second élément : l'attrait de la Méditerranée du Sud à partir de 1996. L'ensemble des indicateurs de parts relatives montre qu'après une baisse enregistrée entre 1986 et 1996, les flux d'IDE dans le Sud sont en forte augmentation. Il faut cependant signaler que la part absolue des pays du Sud demeure faible par rapport aux flux destinés à la Méditerranée de l'Est. Ainsi, l'Europe qui destine 40% de ses IDE à la Méditerranée, concentre la plupart de ces flux au Nord de la Méditerranée (3 fois plus qu'à l'Est et près de 10 fois qu'au Sud).

**Tableau 20. : Stock d'IDE* par grandes région dans le monde entre 1986 et 2006
(en milliards US \$ courants)**

Pays/ Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986- 2006
Méditerranée	122,2	472	1 896,3	+ 1 452
Afrique	44,4	89,6	315,1	+609,7
Chine	8,3	101	292,6	+3 425,3
USA	220,4	598	1 789,1	+711,7
Union Européenne (**)	331,5	1 241,3	5 434,3	+678,4
Eco Développées	698,1	2 262,1	8 453,8	+1 111
Eco en développement	238,6	802	3 155,9	+1 222,7
Total Monde	936,7	3 083,1	11 998,8	+1 181

* Selon la définition du FMI

** Selon les pays membres de l'Union Européenne de l'année concernée.

Source : Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur.

Le stock d'IDE renseigne sur l'accumulation des flux d'investissements étrangers. Il est souvent comparé à la formation brute de capital fixe (FBCF) afin de montrer la « dépendance » d'un pays en termes d'investissements étrangers. Le stock mondial d'IDE a été multiplié par douze en vingt ans, avec une forte concentration en Europe et aux USA (plus de 60% du stock mondial) : seulement un quart du stock se situe dans les pays en développement.

Des évolutions similaires peuvent être observées en termes de stocks d'IDE dans la région méditerranéenne. Le rythme d'accroissement de ce stock durant les deux dernières décennies, a été plus rapide en Méditerranée (14 fois) que la moyenne mondiale, mais inférieur à celui enregistré en Chine (34 fois). En 2006, le stock d'IDE en Méditerranée dépasse celui des USA. Il est 6 fois supérieur à celui enregistré en Afrique ou en Chine.

Les évolutions spectaculaires des flux et des stocks des IDE en Méditerranée nous donnent une indication sur le nouvel attrait régional et le dynamisme des firmes multinationales en Méditerranée. Ce dynamisme se traduit aussi par une forte activité de fusions et acquisitions.

Tableau 21. : Fusions et acquisitions * par pays et par zones en méditerranée entre 1987 et 2006 (en millions US \$ courants)

Pays/ Zone	1987	1996	2006	Total 1987- 2006 (1)
Albanie	/	/	40,8	196,8
Algérie	/	/	18,3	215,5
Bosnie / Herzégovine	/	/	54,5	406,5
Croatie	/	48,3	3 801,3	8 052,2
Chypre	/	/	298,1	383,5
Egypte	143,1	170,6	1 218,9	8 083,4
France	1 425,6	13 574,6	39 948,5	321 419,4
Grèce	/	492,6	6 490,3	13 887,3
Israël	/	540,9	9 214,7	26 947,1
Italie	621	2 764,3	35 490,3	195 395,7
Jordanie	/	/	566,3	2 257,3
Liban	/	/	/	566,8
Malte	/	/	517,3	1 369,5
Maroc	/	40,1	618,3	6 997,9
Serbie	/	/	3 750,7	4 854,4
Slovénie	/	30	18,2	2 455,1
Espagne	938,4	1 463,2	13 917,3	130 732,5
Syrie	/	/	1 157,8	1 167,8
Tunisie	/	/	2 325,4	3 355,8
Turquie	/	369,6	15 303,1	32 019
Méditerranée Nord	2 985	18 294,7	95 846,4	661 434,9
Méditerranée Est (2)	/	1 015,8	34 722,8	80 676
Méditerranée Sud	143,1	210,7	4 180,9	18 652,6
Total Méditerranée (3)	3128,1	19521,2	134 750,1	760 763,5

* Telles qu'enregistrées dans le pays de la cible ou de la destination (cf distinction CNUCED)

(1) Evolution entre 1996 et 2006 pour certains pays, notamment ceux de l'Ex Yougoslavie.

(2) Evolution entre 1986 et 2006 en dehors des pays de l'ex Yougoslavie.

Source : Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur.

En valeur, les fusions et acquisitions en Méditerranée ont fortement augmenté pour atteindre 134 milliards de \$ en 2006. Sur l'ensemble de la période, la valeur de ces opérations a été multipliée par 42 en moins de deux décennies, avec un total de plus de 760 milliards de \$. Cependant, cette croissance spectaculaire a été plus marquée au Nord par rapport aux deux autres sous ensembles méditerranéens : 87% des opérations sont localisées au Nord de la méditerranée contre 11% et 2% respectivement à l'Est et au Sud.

D'autres disparités dans la répartition des fusions et acquisitions sont observées dans chaque sous ensemble. Ainsi, trois pays du Nord (France, Italie, Espagne) concentrent à eux seuls, 85% des opérations enregistrées entre 1987 et 2006. A l'Est, la Turquie et Israël totalisent les trois quart des fusions et acquisitions, alors qu'au Sud, l'Egypte enregistre 42% de la valeur de ces opérations durant la période indiquée. A elle seule, la France a enregistré trois fois plus de fusions et acquisitions que l'ensemble des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Tableau 22. : Fusions et acquisitions dans le monde par régions entre 1987 et 2006
(en milliards US \$ courants)

Pays/ Zone	1987	1996	2006	Total 1987- 2006	% / Total monde 1987-2006
Méditerranée	3,1	19,5	134,8	760,8	10,5
Afrique	0,16	3,2	17,6	29,6	0,4
Chine	/	2,2	6,7	14,9	0,2
USA	51,8	68,1	172,2	701,9	9,7
Union Européenne (2)	12,8	85,2	432,1	1 304,1	18
Eco Développées	73,9	192,2	728	2 384,5	33
Eco en développement	064	66,9	127,4	273,1	3,8
Total Monde	74,5	227	880,5	7 249,3	100
% Méd/ Total Monde	4,2	8,6	15,3	10,5	

* Telles qu'enregistrées dans le pays de la cible ou de la destination de l'IDE (cf distinction CNUCED)

Source : Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur.

Malgré ces fortes disparités entre les pays et les sous ensembles méditerranéens, il faudrait signaler la forte progression de la part de la Méditerranée dans ces opérations à travers le monde. Cette part est passée de 4% en 1987 à 15% en 2006. Entre ces deux dates, une opération de fusion/acquisition sur 10 dans le monde était localisée en Méditerranée. La part de la région durant cette période dépasse celle des USA. Elle représente 50 fois plus que la valeur enregistrée en Chine et 25 fois celle de l'Afrique.

Cette forte augmentation témoigne ainsi d'un certain dynamisme des opérations de restructuration dans la région, notamment au Nord comme réponse stratégique des firmes multinationales à l'évolution de leurs environnements d'une part, et aux nouvelles contraintes compétitives d'autre part. Avant d'achever cette brève analyse de la situation des IDE et des opérations de restructuration en Méditerranée, nous examinerons quelques éléments de comparaison entre les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) et les pays de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) : l'objectif est de signaler la réorientation des flux en faveur des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Selon les données du ministère français de l'économie, la décennie 90 avait enregistré un fort déséquilibre entre les deux sous régions PSEM/ PECO, en faveur de ces derniers. Néanmoins, il semblerait selon les données de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) (Jaffrin, De Saint Laurent 2005, p. 8) qu'on assisterait durant ces dernières années à un retour à l'équilibre dans la répartition des IDE entre PECO et PSEM :

Alors que les 3/4 des projets d'IDE étaient destinés aux PECO en 2002, les proportions en 2004 sont plus équilibrées avec 400 projets pour les PSEM, soit 44 % du total des deux régions. En termes de flux, le rééquilibrage est encore plus clair : en 2003, les flux à destination des PECO ont diminué de moitié par rapport à 2002 pour atteindre 11,5 Milliards US\$. Les montants moyens par projets sont 50 % supérieurs dans les PSEM avec 37000 euros en moyenne par projet. Le déséquilibre entre les deux régions demeure important si on prend en compte le nombre de pays et les populations couvertes.⁵⁸

Deux autres éléments pourraient renforcer cette analyse de l'attractivité comparée des PSEM et des PDEO. Il s'agit de la nature des projets et des pays /région d'origine des IDE à destination de ces pays. L'examen de la répartition sectorielle des IDE en Méditerranée pour 2004 (Jaffrin, De Saint Laurent 2005), démontre l'existence d'une certaine spécialisation des IDE : Informatique, automobile et équipements électriques occupent respectivement 18,8%, 12,5% et 9,2% du total des projets d'IDE en Europe ; Hôtellerie/ tourisme, énergie et textile s'accaparent 11, 3%, 10 % et 8,8% en Méditerranée du Sud.

En général, les projets méditerranéens sont dominés par les nouvelles créations (38 % contre 11% d'extension d'un groupe existant). Par rapport aux régions d'origine des IDE, il faudrait signaler le recul relatif des IDE européens en faveur d'une légère progression de ceux provenant d'Asie, des USA et surtout des Pays du Golf. La tendance au retour à l'équilibre entre PSEM et PECO augure d'une amélioration de la situation pour la Méditerranée du Sud et de l'Est. Il faudrait néanmoins continuer à progresser en termes d'efficacité des systèmes judiciaire, bancaire et administratif (Cheriet, Tozanli, 2007).

Au-delà des différences dans les rythmes des réformes économiques et des accords d'association euro-méditerranéens (cf Tableau 3 annexe 3), cette réorientation des flux d'IDE témoignerait d'une amélioration des indicateurs d'attractivité des investissements, d'un effort en termes de réglementation et de cadres institutionnels au Sud et à l'Est de la Méditerranée et d'une anticipation de certaines échéances géopolitiques de la part des grandes firmes multinationales, notamment européennes. L'argument, souvent évoqué par les responsables des institutions internationales, tient à la lenteur et parfois l'échec des réformes adoptées par la plupart des PSEM dans le sens d'une plus grande ouverture économique. Sur le plan de l'ouverture et des incitations à l'IDE, les pays semblent se livrer à une véritable compétition notamment sur le plan des avantages fiscaux⁵⁹, souvent avec une efficacité contestée.

Des études empiriques ont montré que les IDE pouvaient être influencés par le rythme et la nature des réformes entamées par les pays en transition. Dupuch (2004) a testé la relation entre IDE et la forme de privatisation des entreprises publiques dans les nouveaux pays adhérents à l'UE. Ses résultats indiquent un impact positif significatif de la privatisation par

⁵⁸ En 2004, les 8 PECO comptaient 74 millions d'habitants alors que les 12 PSEM enregistraient une population estimée à 240 millions d'habitants.

⁵⁹ Cf par exemple l'article de Beyer au titre révélateur: Beyer J., (2002), "Please invest in our country – How successful were tax incentives for foreign investment in transition countries?" *Communist and post communist studies*. N° 35. p. 191- 211.

vente directe par rapport à la cession aux salariés. Cependant, cet effet n'est observé qu'en début de période des réformes.

Dans leur ensemble, les PSEM se caractérisent par une faible attractivité des IDE, dans un contexte de forte croissance de ces derniers (Van Huffel, 2001). Certains auteurs expliquent cette faiblesse par l'inadéquation de ces économies avec les conditions d'attractivité : facteurs institutionnels et politiques publiques insuffisamment adaptées, des environnements peu concurrentiels et une taille trop étroite des marchés pris séparément (Bellon et Gouia, 1997 *in* Van Huffel, 2001). D'autres auteurs expliquent cette faible attractivité par le retard d'intégration de ces pays. Ce retard est lié au poids des PECO sur le plan externe et aux caractéristiques intrinsèques des PSEM sur le plan interne (marchés éclatés, retard d'intégration maghrébine, déséquilibres macroéconomiques, etc.) (Cumenge, 2004).

Les tableaux 4, 5 et 6 consignés en annexe 3 présentent respectivement les indicateurs d'attractivité des IDE, les principales notations du « risque-pays » ainsi que des indicateurs relatifs à la productivité et au coût du travail dans les pays de la région méditerranéenne. Les données concernant l'attractivité sont relatives à la fiscalité, l'efficacité du système judiciaire, la compétitivité du secteur privé, l'accès au crédit, le climat des affaires, la protection des investisseurs étrangers et de la propriété intellectuelle, ainsi que des éléments d'appréciation de l'infrastructure. Ces statistiques sont fournies pour la plupart par les institutions internationales (Banque Mondiale, FMI) ainsi que certaines fondations et bureaux d'études internationaux (*Heritage Foundation, Ernest & Young*). Ces données témoignent d'une forte disparité entre les pays méditerranéens, sans pour autant constituer une explication suffisante au différentiel d'attractivité entre les trois sous ensembles méditerranéens.

Les données concernant les notations du risque pays sont issues des institutions d'assurance internationales et autres bureaux d'études (*Euromoney, Coface, Moody's, Standard & Poor*) ainsi que la Banque Mondiale pour les indicateurs de corruption et de stabilité politique. Ces notations du « risque-pays » sont en moyenne plus élevée (risque supérieur) au Sud qu'à l'Est et au Nord de la Méditerranée, avec une forte disparité entre les pays, y compris dans le même sous ensemble. Des écarts importants sont enregistrés par rapport aux indices de corruption et de stabilité politique (Algérie, Liban et Israël *versus* France et Slovénie par exemple).

Enfin, le tableau 6 (annexe 3) nous renseigne sur les indices relatifs au travail. Même si les coûts du travail semblent nettement moins élevés au Sud et à l'Est, les taux de valeur ajoutée, ainsi que les gains de productivité sont généralement en faveur des pays du Nord (exception faite d'Israël). Ces disparités sont encore plus importantes en termes de nombre de chercheurs en R&D. Les écarts sont importants entre le Nord, l'Est et le Sud, et par rapports aux autres pays d'Europe de l'Est ou d'Asie.

Dans la section précédente, nous avons tenté de présenter l'hétérogénéité de la région méditerranéenne à la fois sur le plan socio-économique et celui des investissements étrangers. Cette hétérogénéité des situations est accompagnée d'un attrait croissant de la Méditerranée en général et des pays du Sud et de l'Est en particulier. L'objet de la section suivante est de dresser un bilan de la situation des industries agroalimentaires en termes de performances économiques, d'ouverture extérieure et de dynamique sectorielle en Méditerranée. Nous aborderons aussi les stratégies des grandes firmes multinationales agroalimentaires à travers leurs opérations de restructuration et leur implantation dans la région.

3. Secteur agroalimentaire et stratégies des firmes multinationales en Méditerranée

Les pays méditerranéens partagent certaines caractéristiques communes par rapport aux habitudes et au régime de consommation alimentaire (modèle méditerranéen de « Crète »). Cependant, cet espace géographique est aussi marqué par plusieurs spécificités tant des industries agroalimentaires et de l'ouverture commerciale que des stratégies des firmes alimentaires multinationales (Ayadi et al, 2006). D'autre part, de fortes disparités existent sur le plan des performances de ces industries ou de l'attractivité sectorielle des investissements directs à l'étranger, aussi bien entre les trois sous ensembles (Nord, Est et Sud de la Méditerranée) qu'à l'intérieur de chacun d'entre eux (Cheriet, Tozanli, 2007).

Après avoir décrit l'hétérogénéité des situations macroéconomiques et de l'attractivité des IDE du secteur des IAA dans les pays méditerranéens, l'objet de cette section est de présenter les caractéristiques des IAA en Méditerranée à travers l'examen des données récentes sur les performances sectorielles et les opérations de restructuration et d'alliances menées par les FMN-A dans cet espace. Les données présentées dans cette section proviennent principalement des bases statistiques des institutions internationales (*Onudi*, *Cnuced*) ou encore de la base de données *Agrodata* du *Ciheam*⁶⁰ Montpellier, consacrée de manière plus spécifique aux grandes firmes multinationales agroalimentaires.

3.1. Situations des Industries Agroalimentaires en Méditerranée

Les industries agroalimentaires emploient 23 millions de salariés dans le monde à travers près de 450 000 entreprises pour une production totale avoisinant les 2400 milliards de \$ en 1998. Près des deux tiers de cette production est concentrée en Europe et en Amérique du Nord avec respectivement 41% et 24% du total. Cependant, plus de la moitié des entreprises et un salarié sur deux de ces industries se trouvent en Asie.

Tableau 23. : Caractéristiques de l'industrie agroalimentaire mondiale en 1998

Estimations	Production (Y)	Y	Valeur Ajoutée (VA)	VA	Effectifs (E)	E	Nombre d'entreprises
	Mds US\$	(%)	Mds US\$	(%)	(Milliers)	(%)	
Amérique du Nord	584	24,4	251	29,7	1 818	8,0	30 477
Amérique Latine	168	7,0	67	7,9	1 782	7,8	48 692
Europe	982	41,2	313	37	7 036	30,8	169 741
Asie	564	23,7	187	22,1	10 899	47,7	180 501
Afrique	46	1,9	14	1,65	1 069	4,7	20 490
Océanie	39	1,6	14	1,65	238	1,0	6 496
Total Monde	2383	100	846	100	22 842	100	456 397
Méditerranée	328		84		1 814		/
% Médit / Monde	13,8 %		9,9 %		7,9 %		/

Source : Estimations d'après les données ONUDI, Banque Mondiale (2002), in *Agri Med*, (2004), *Agriculture, pêche, alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, rapport annuel*, *Ciheam-IAM Montpellier*, p. 252.

⁶⁰ CIHEAM : Le Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes est une organisation intergouvernementale créée en 1962, de formation, d'expertise, de recherche et de coopération. Elle compte actuellement 13 pays membres du bassin méditerranéen. Le CIHEAM se structure autour de quatre Instituts Agronomiques Méditerranéens (IAM), localisés à Bari (Italie), Chania (Grèce), Montpellier (France) et Saragosse (Espagne), et d'un Secrétariat Général situé à Paris

En termes de valeur ajoutée, les disparités sont encore plus importantes : La valeur ajoutée agroalimentaire créée en Europe dépasse celle créée en Asie, en Amérique Latine, en Afrique et en Océanie réunies. La part de la région méditerranéenne représente 14% de la production agroalimentaire mondiale, 10% de la valeur ajoutée et près de 8 % de l'emploi dans ce secteur. Même si ces agrégats dénotent d'une importance relative de la région, ils masquent de nombreuses disparités régionales.

Alors que les IAA représentent la plus grande industrie en termes d'emplois (23 millions selon Rastoin 2004 b), leur part dans les échanges internationaux reste faible au niveau mondial (8,8 % selon Gherzi 2003). Au niveau de la production industrielle en Méditerranée, les IAA représentent en moyenne 11% (Gherzi 2003). Les données concernant les taux d'ouverture du « *complexe de production agro-industrielle* » (Rastoin 2004 b) montrent des différences très prononcées entre les sous ensembles. Le tableau suivant présente ces données pour 13 des pays méditerranéens, ainsi que les variations globales entre 1991 et 2000 et les moyennes spécifiques (importations et exportations agroalimentaires) en 2001 afin d'apprécier les degrés d'ouverture commerciale extérieure des pays concernés.

Tableau 24. : Ouverture du système alimentaire de 13 pays Méditerranéens (en %)

Rang	Pays	(Xa+Ma)/VA cpai Moyenne 1999-2001 (1)	Variation 1991-2000 (2)	Xa/ VA cpai Moyenne 1999-2001 (3)	Ma/ VA cpai Moyenne 1999-2001 (4)
1	Jordanie	312	73	83	229
2	Chypre	147	8	50	97
3	Malte	140	7	22	119
4	France	99	18	57	42
5	Espagne	86	/	45	41
6	Italie	73	25	30	42
7	Grèce	53	/	22	31
8	Maroc	43	42	22	21
9	Algérie	43	12	1	14
10	Tunisie	38	5	17	42
11	Syrie	22	-16	8	21
12	Egypte	22	-44	2	20
13	Turquie	22	27	15	7

- (1) Rapport entre la somme des échanges internationaux (exportations Xa et importations Ma) de produits agricoles et agroalimentaires et la valeur ajoutée créée par le complexe de production agro-industrielle.
- (2) Variation du ratio (Xa+Ma)/ VA cpai entre les moyennes triennales 1990-1992 et 1999-2001.
- (3) Ouverture internationale à l'exportation
- (4) Ouverture international à l'importation

Source : Données Agrodatta, Ciheam-IAMM, UMR MOISA, Montpellier (2002). In *Agri Med*, (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural durable dans la région méditerranéenne, rapport annuel, Ciheam- IAM Montpellier, p. 221.

Les taux d'ouverture sont calculés sur la base des agrégats d'importation, d'exportation et de valeur ajoutée du secteur agroalimentaire. Certains biais peuvent exister quant à la « qualité » de certaines de ces données, tant les différences peuvent exister dans les systèmes de collecte et d'agrégation des informations sectorielles.

De manière générale, la tendance est à l'ouverture de l'industrie agroalimentaire méditerranéenne par rapport aux échanges internationaux. Les taux d'ouverture sont cependant très contrastés et relativement élevés pour les petits pays (Jordanie) ou certains Etats insulaires (Chypre et Malte).

Les taux d'ouverture commerciale dans le secteur dépassent en moyenne 50% pour les pays de la Méditerranée du Nord et atteignent en moyenne 30% pour le Sud et l'Est de la région. Lorsqu'on distingue les taux d'importation et d'exportation de produits agroalimentaires par rapport à la valeur ajoutée créée par le secteur, nous pouvons constater que des dépendances commerciales existent notamment par rapport aux importations dans les pays du Sud et les petits pays de l'Est de la Méditerranée. Dans ces cas, les taux d'ouverture à l'importation sont systématiquement supérieurs à ceux d'ouverture à l'exportation agroalimentaire.

L'examen de l'origine et la destination des échanges peut renforcer l'analyse en termes de dépendance commerciale : L'UE représente 60 à 70% du commerce international des PSEM alors que ces derniers ne représentent que 5% de celui de l'UE. Par rapport au commerce international des produits agricoles, la région méditerranéenne ne représente que 3,8% des importations et 2% des exportations mondiales s'élevant à 468 milliards de \$ en 2002 (OMC, 2002). En termes de solde des balances commerciales, la région est déficitaire depuis 1975. Son déficit est passé de 2,4 à 8,9 milliards \$ en 1995 avant de se stabiliser autour de 8,5 milliards \$ entre 2000 et 2003 (Hatem 2005, p. 45).

Les dépendances alimentaires des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée sont très contrastées: des pays exportateurs nets (Turquie et Maroc) côtoient des pays fortement importateurs comme l'Egypte et l'Algérie. De manière générale, la dépendance commerciale des PSEM est très forte vis à vis de l'UE. En 2001, 53 % des exportations des PSEM étaient à destination de l'UE et 50 % des importations en provenaient. Pour certains pays, cette situation est problématique : ainsi, 89 % des exportations et 78 % des importations tunisiennes se font avec l'UE.

Au-delà des disparités macroéconomiques et industrielles globales, les différences en termes de performances dans le secteur agroalimentaires en Méditerranée peuvent expliquer certains résultats en termes d'échanges internationaux et de dépendances alimentaires dans cette région. Le tableau suivant présente un score de performance des IAA dans les pays méditerranéens basé sur trois ratios industriels⁶¹ : la productivité du travail dans le secteur, le taux de valeur ajoutée et la capacité productive⁶². Le tableau nous permet d'apprécier le classement de 16 pays méditerranéens⁶³ ainsi que les moyennes régionales.

En termes de performances sectorielles, la productivité du travail en Méditerranée se situe au delà de la moyenne mondiale (181 000 contre 104 000 \$ respectivement). Cependant ce ratio est très différent pour les 1,9 millions de salariés du secteur selon leur pays d'appartenance. La moyenne dans les pays méditerranéens appartenant à l'UE en 1998 est de 250 000 \$, près de 4 fois plus que la moyenne des pays de l'Est et du Sud. Hormis la France, l'Italie et l'Espagne, l'ensemble des pays méditerranéens est en dessous de la moyenne de la productivité régionale, même si la Grèce et Israël s'en rapprochent sensiblement.

⁶¹ Pour le mode de calcul du score de performance des IAA dans la Méditerranée, cf AgriMed, (2004). Aucune pondération des ratios n'est retenue. Les données font référence à 1998.

⁶² La capacité productive des IAA est mesurée par le ratio production IAA d'un pays / population totale.

⁶³ Même si nous n'avons pas retenu le Portugal dans notre échantillon de pays méditerranéens, il a été intégré par l'étude du Ciheam- IAM (Agri Med, (2004)).

Tableau 25. : Performance des IAA des pays méditerranéens en 1998

Rang	Pays	Productivité du travail (Y/ w) 10 ³ \$	Taux de valeur ajoutée (VA/ Y) en %	Capacité productive (Y / Pop) \$	Dynamisme Croissance 95-98 du taux de VA %	Score*
1	France	267	28	2 026	- 1	5,1
2	Italie	333	22	1 564	3	4,7
Moyenne PM UE		250	26	1 616	-26	4,4
3	Espagne	210	28	1 528	37	4,2
4	Israël	140	26	1 159	11	3,2
Moyenne PM		181	26	793	-23	3
5	Chypre	69	36	702	11	2,7
6	Grèce	122	30	566	1	2,6
7	Portugal	109	16	948	-10	2,4
8	Malte	80	29	615	8	2,4
9	Liban	100	23	429	5	2
10	Turquie	96	26	195	-14	1,8
11	Tunisie	91	16	328	-8	1,5
Moyenne P.P.M		62	24	175	-7	1,5
12	Syrie	75	22	111	11	1,4
13	Algérie	33	27	99	-15	1,4
14	Maroc	50	21	154	5	1,3
15	Jordanie	34	22	112	16	1,2
16	Egypte	30	20	88	3	1,1

* Indice synthétique obtenu à partir des quatre variables précédentes

Y : Production, w : Travail, VA : Valeur ajoutée, Pop : Population, PM UE: Pays méditerranéen de l'UE en 1998, PM : Ensemble pays méditerranéens; P.P.M: pays partenaires méditerranéens (PSEM)

Source : D'après les données Ciheam (2001) in Rastoin et al. (2004). Les moyennes sont situées dans le classement des pays afin de déterminer leurs positions respectives. Le classement se réfère au score.

Les écarts sont encore plus importants entre les pays du Nord et du Sud ou de l'Est de la Méditerranée : Ainsi, un salarié Italien du secteur des IAA produit en moyenne 10 fois plus qu'un salarié Jordanien, Algérien, ou Egyptien. Les écarts sont importants entre des pays appartenant au même sous ensemble, notamment dans le cas de l'Est et du Sud, alors que la productivité est plus homogène au Nord de la Méditerranée. Ainsi, la productivité est trois fois supérieure en Tunisie ou en Turquie qu'en Algérie ou en Jordanie.

L'examen de la capacité productive agroalimentaire (rapport de la production du secteur à la population nationale) révèle des écarts encore plus importants. La moyenne méditerranéenne atteint 793 \$ par habitant avec des valeurs dépassant 2000 \$ en France et n'atteignant pas 100 \$ en Egypte ou en Algérie. Dans certains cas, cette capacité productive pour le seul secteur des IAA dans les pays du Nord, dépassent les PNB par habitant de certains pays du Sud ou de l'Est de la région (cf Tableau 15. *supra*). Si les écarts sont importants en termes de productivité du travail et de capacité productive des IAA dans les pays méditerranéens, la part de valeur ajoutée est plus homogène. La moyenne méditerranéenne est de 26%. Cette part s'élève à 24% dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Dans l'ensemble, cette part a fortement reculé (-23%) entre 1995 et 1998.

Le classement des pays méditerranéens obtenu à partir de ces trois critères de performance sectorielle permet de distinguer 4 pays (3 du Nord de la Méditerranée et Israël) au-delà de la moyenne de la région. Les 12 autres pays, se classent en deçà. Les pays du Sud de la

Méditerranée obtiennent des performances encore en dessous de la moyenne des pays tiers Méditerranéens. Ces écarts de productivité et de capacité de production dépendent notamment des principales caractéristiques des industries agroalimentaires dans ces pays (cf Tableaux 7 et 8 en annexe 3).

Tableau 26. : Caractéristiques des industries agroalimentaires en Méditerranée 1994-1996 et 2002-2004

Pays	Nombre d'entreprises			Effectif total			VA (millions \$ US)			Production (millions \$ US)		
	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %
Med Est	19 981	28 640	+43,34	363 468	363 724	+0,07	8 909	7 906	-11,26	32 580	20 500	-37,08
% Est / Med	14,82	13,37		24,87	18,81		15,55	8,70		14,51	5,70	
Med Sud	15 612	17 071	+9,34	413 713	397 977	-3,80	3 777	4 974	+31,69	17 174	17 951	+4,52
% Sud/ Med	11,58	7,97		28,31	20,59		7,44	5,47		7,65	4,99	
Med Nord*	99 191	168 552	/	684 279	1 171 600	/	38 074	78 013	/	174 769	321 371	/
% Nord/ Med	73,56	78,67		46,82	60,60		75,01	85,83		77,84	89,31	
Total Med*	134 784	214 263	+58,97	1 461 460	1 933 301	+32,28	50 760	90 893	+79,06	224 523	359 822	+60,26
UE-27	248 898	291 580	+17,15	3 227 266	4 194 325	+29,97	107 138	199 161	+85,89	568 824	785 110	+38,02
UE-Med*	86 003	171 016	+98,85	539 715	1 205 246	+123,3	36 156	75 416	+108,6	164 883	308 895	+87,34
Autres Med	48 781	43 247	-11,3%	921 745	728 055	-21%	14 604	15 477	+5,98%	59 640	50 927	-14,6%
Monde	418 841	/	/	16 864 480	/	/	382 888	/	/	1 428 096	/	/

* Données manquantes : France (1994-1996) et Grèce (2002-2004)

Source : Calculs de l'auteur sur la base des données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI et des données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI

Le classement obtenu à partir du tableau 25 est tiré de l'exploitation des données de 1998 concernant les performances sectorielles dans l'industrie agroalimentaire des pays méditerranéens. Les tableaux 26 et 27 nous permettent de confirmer les principales tendances grâce à l'examen de ces performances et de leurs évolutions dans les trois sous ensembles géographiques de notre région d'étude. Ainsi, nous pouvons observer que dans son ensemble, la région méditerranéenne enregistre de fortes progressions entre 1994 et 2004 du nombre de ses entreprises agroalimentaires (+ 59%), des effectifs dans les IAA (+32%), de la production du secteur (+60%) ainsi que la valeur ajoutée (+80%).

Même si ces évolutions semblent davantage tirées par les performances des IAA dans les pays méditerranéens appartenant à l'Union Européenne⁶⁴, il apparaît que la situation est plus nuancée entre les pays de l'Est et du Sud. Ces derniers ont connu durant la période examinée des évolutions positives notamment en termes de production (+4,5%) et de valeur ajoutée (+32%), alors que les pays de l'Est ont globalement connu de fortes diminutions⁶⁵. Ces changements enregistrés dans les principales caractéristiques des IAA renseignent aussi sur les pertes et les gains plus ou moins importants, dans chaque sous ensemble géographique, par rapport aux ratios de productivité du travail et de la part de la valeur ajoutée d'une part, et ceux relatifs à la production moyenne des entreprises agroalimentaires d'autre part.

⁶⁴ Les pays « Autres Med » du tableau enregistrent des évolutions négatives pour les 4 agrégats examinés, alors que ceux de la Méditerranée « Européenne » connaissent dans le même temps de fortes progressions.

⁶⁵ La situation est différente selon le pays de la Méditerranée de l'Est. (cf, tableau 7 en Annexe 3).

Tableau 27. : Performances et productivités comparées des industries agroalimentaires en Méditerranée entre 1994-1996 et 2002-2004

Pays	Production/ Effectif (en milliers US\$)			VA**/ Production En %			VA**/ Effectif (en milliers \$ US)			Production / entreprise (en milliers \$ US)		
	1994-1996	2002-2004	Evolution en %	1994-1996	2002-2004	Evolution en %	1994-1996	2002-2004	Evolution en %	1994-1996	2002-2004	Evolution en %
Med Est	89,64	56,36	-37,13	27,34	38,56	+41,04	24,51	21,74	-11,3	1630,55	715,78	-56,1
Med Sud	41,51	45,10	+8,65	21,99	27,71	+26,01	9,13	12,5	+36,91	1100,1	1051,56	-4,41
Med Nord*	255,41	274,30	+7,39	21,78	24,27	+11,43	55,64	66,59	+10,95	1761,94	1907	+8,23
Total Med*	153,62	186,12	+21,6	22,61	25,26	+11,72	34,73	45,6	+31,29	1665,8	1679,3	+0,81
UE-27	176,26	187,18	+6,20	18,84	25,37	+34,68	33,20	47,48	+43,03	2285,37	2692,61	+17,82
UE-Med*	305,5	256,29	-16,1	21,98	24,41	+2,43	66,99	62,57	-6,6	1916,6	1806,23	-5,76
Autres Med	64,70	69,95	+8,11	24,49	30,39	+24,09	15,84	21,26	+34,21	1222,61	1177,58	-3,68
Monde	84,68	/	/	26,81	/	/	22,70	/	/	3409,64	/	/

* Données manquantes : France (1994-1996) et Grèce (2002-2004) et certains pays de l'Ex Yougoslavie.

** VA : Valeur ajoutée

Source : Calculs de l'auteur sur la base des données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI et des données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI

L'examen des données concernant la productivité du travail et la part de la valeur ajoutée dans les industries agroalimentaires fait ressortir deux tendances : D'abord, les améliorations enregistrées en Méditerranée pour les quatre ratios examinés entre 1994 et 2004 ont surtout été réalisées par les pays méditerranéens n'appartenant pas à l'espace européen. Ensuite, parmi ces pays méditerranéens non européens, ceux de la Méditerranée du Sud connaissent de fortes performances comparées à celles réalisées par les pays de l'Est. Les gains de productivité du travail dans le secteur des IAA montrent de fortes pertes à l'Est (- 37%) contre des gains de l'ordre de 8% au Sud et au Nord de la Méditerranée.

Cependant, les écarts demeurent très importants entre les trois sous ensembles, notamment en termes de productivité. Ainsi, un salarié du secteur d'un pays du Nord produit en moyenne jusqu'à six fois plus qu'un travailleur des IAA dans le Sud ou l'Est du pays. Au-delà de ces écarts de performances entre les trois sous ensembles, il existe des écarts parmi les pays de chaque sous ensemble. Cela est particulièrement le cas pour la région de l'Est de la Méditerranée, où Israël présente des performances sectorielles proches des pays du Nord et au dessus de la moyenne de sa région d'appartenance (cf Tableau 8 en annexe 3).

Ces résultats des IAA en Méditerranée obéissent à la fois aux caractéristiques propres des secteurs concernés, mais aussi aux stratégies des acteurs, notamment en termes d'opérations de restructuration et d'options de localisation géographique. Nous examinons dans ce qui suit, les stratégies des principales firmes agroalimentaires multinationales en Méditerranée, à travers leurs opérations de fusions/ acquisitions, de partenariats et d'alliances stratégiques mais aussi de désinvestissements et de restructuration. Pour ce faire, nous nous baserons essentiellement sur les informations fournies par la base de données *Agrodata*, consacrée depuis trois décennies aux 100 premières firmes agroalimentaires dans le monde.

3.2. Stratégies des firmes multinationales agroalimentaires en Méditerranée

Plusieurs études ont été consacrées à l'analyse des stratégies des firmes multinationales agroalimentaires (Rastoin, 1975 ; Perez 1994, 1996 ; Tozanli, 1996, Bencharif et al, 2002, Gherzi, 2003). Une étude récente de Lynch (2006) avait pour objet d'analyser les stratégies de croissance externe de ces firmes *via* les acquisitions. L'auteur signalait entre autres, l'importance de l'expérience de la firme, de l'évaluation et de l'intégration de la cible ainsi que l'exploitation des synergies entre les différentes acquisitions dans la réussite de ce processus de croissance et le renforcement du portefeuille de produits, d'implantations, et de métiers existants (Lynch, 2006. p. 615).

Nous tenterons dans ce qui suit de présenter les caractéristiques des principales firmes multinationales agroalimentaires, à travers leurs stratégies de croissance et leurs opérations de restructuration. Nous mettrons l'accent sur les opérations menées par ces firmes dans la région Méditerranéenne en examinant à la fois les opérations de fusions/ acquisitions, les alliances stratégiques et les partenariats, l'implantation des filiales et les opérations de désinvestissements. Le tableau suivant nous donne le classement des principales FMN-A (Top 15) selon leur chiffre d'affaires alimentaires et son évolution entre 1996 et 2005.

Tableau 28. : Le Top 15 des FMNA en 1996 et 2005 (en millions de US \$)

Rang	1996			2005			Evolution*
	Nom de la firme		CAA M\$	Nom de la firme		CAA M\$	
1	Nestlé	CH	47 141	Nestlé S.A.	CH	68 354	+45%
2	Philip Morris Co.Inc	USA	32 011	Cargill Inc.	USA	35 000	+39%
3	PepsiCo Inc	USA	31 645	Kraft Foods Inc. (Altria)	USA	34 113	+7%
4	Unilever	NL	25 658	PepsiCo Inc.	USA	32 562	+3%
5	Cargill Inc	USA	25 200	Unilever plc	NL	27 607	+8%
6	Con Agra Inc.	USA	24 822	Tyson Foods	USA	23 285	
7	Coca-Cola Co.	USA	18 546	Coca-Cola Co.	USA	23 104	+25%
8	Danone	Fr	15 236	Bunge Limited	USA	21 601	+80%
9	Mars Inc	USA	14 000	Archer Daniels Midlands	USA	18 286	+37%
10	Grand Metropolitan Plc	GB	13 491	Mars Inc.	USA	18 000	+29%
11	Archer Daniels Midlands	USA	13 314	Danone	Fr	16 250	+7%
12	IBP Inc.	USA	12 539	ConAgra Inc.	USA	14 567	-41%
13	Bunge & Bom Co.	Arg.	12 000	Inbev	Belg	13 155	
14	Eridania Béghin-Say	Fr	10 646	Heineken	NL	16 450	+29%
15	Anheuser Busch Co.Inc.	USA	10 144	Diageo	GB	12 249	
	Total Top 15		306 393			394 658	+27%

* L'évolution se rapporte à la firme du classement de 2005 (certaines évolutions ne sont pas disponibles car la firme en question n'était pas classée dans le top 15 en 1996 ou ne l'était plus en 2005) et ne concerne que le chiffre d'affaires agroalimentaires (CAA).

Source : Banque de données Agrodata, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Les informations contenues dans le tableau précédent et obtenus de la base de données *Agrodata*⁶⁶ permettent d'établir certains constats quant à l'évolution des firmes multinationales agroalimentaires. D'abord, l'évolution du chiffre d'affaires des 15 premières firmes a été en moyenne de 27% pour atteindre les 400 milliards de \$ en 2005, soit 46% des ventes des 100 premières FMN-A (cf Tableau 28 *infra*). Ensuite, la forte présence des firmes américaines est constante entre les deux dates : 9 firmes sur 15 en 1996 et en 2005.

Dans ce Top 15 de 2005, aucune FMN-A n'est issue d'un espace autre que les USA ou l'espace Européen⁶⁷. Enfin, mis à part quelques nouvelles entrées de firmes non classées en 1996 (notamment les brasseurs ou les firmes de vins et spiritueux, *Heineken*, *Inbev* et *Diageo*), le Top 15 semble reconduire le même groupe de firmes à des positions plus ou moins différentes : *Cargill* a gagné trois places avec une croissance du CA de 39%, *ConAgra* en perd six, avec un recul du chiffre d'affaires de 41%. Certaines firmes sont sorties du classement soit parce que leurs résultats des ventes ne leur permet pas un maintien dans le haut du classement (*Grand Metropolitan*), soit parce qu'elles ont connu des restructurations majeures (*Eridiana- Béghin Say*). Des écarts de performance existent aussi entre les FMN-A. Ce constat est traduit par les données du tableau ci-dessous et concernant les performances des 100 premières FMN-A en 2005, selon leur nationalité.

Tableau 29. : Performances des 100 premières Firmes Multinationales Agroalimentaires selon la nationalité en 2005

Nationalité	Nombre de firmes	CAA* (M.\$)	CAA %	Evolution 96-02	CAA moyen (M.\$)	RN/CA**	CA/Effectif (K.\$)
USA	34	366 819	42,8%	17%	10 789	7,4%	340
Japon	18	95 567	11,2%	-9%	5 309	1,9%	839
Suisse	2	71 616	8,4%	40,1%	35 808	8,5%	296
Pays-Bas	7	65 839	7,7%	52,3%	9 406	7,3%	266
G. Bretagne	7	60 614	7,1%	-37,0%	8 659	10,6%	302
France	7	42 229	4,9%	1,8%	6 033	5,9%	249
Bermudes	2	27 726	3,0%	np	12 863	2,6%	1 209
Danemark	4	25 100	2,9%	221,7%	6 275	3,0%	285
Italie	4	19 499	2,3%	89,2%	4 875	1,2%	427
Canada	4	16 852	2,0%	-22,2%	4 213	2,8%	193
Belgique	1	14 521	1,7%	826,1%	14 521	12,0%	189
Mexique	2	14 503	1,7%		7 252	6,8%	96
Allemagne	3	14 022	1,6%	90,5%	4 674	2,4%	423
N. Zélande	1	8 680	1,0%	np	8 680	1,8%	467
Irlande	1	5 519	0,6%	np	5 519	5,3%	237
Philippines	1	3 796	0,4%	5,9%	3 796	4,0%	156
Australie	1	3 034	0,4%	8,3%	3 3034	23,6%	295
Espagne	1	2 940	0,3%	np	2 940	6,6%	704
Top 100	100	856 877	100,0	18,2%	8 569	6,4%	322

* CAA : Chiffre d'affaires agroalimentaires

**Rapport du Résultat Net (RN) au Chiffre d'affaires (CA)

np : Non présents dans les classements précédents

Source : Banque de données *Agrodata*, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

⁶⁶ Agrodata permet de suivre les opérations de restructuration, les filiales et les performances des firmes agroalimentaires avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de \$ et présente dans au moins deux pays

⁶⁷ Au sens large, UE+ Suisse et Norvège.

Le chiffre d'affaires agroalimentaires moyen des 100 premières FMN-A se situe à près de 9 milliards de \$ avec une évolution de 18% entre 1996 et 2002. En termes de productivité du travail, la moyenne de ces firmes (322 mille US \$) est supérieure à la moyenne mondiale (85 mille \$), européenne (187 mille US \$) ou méditerranéenne du nord (255 mille US \$) du secteur (*cf* tableau 26). Les évolutions des ratios de productivité et de rentabilité montrent un certain dynamisme entre 1996 et 2002, avec des gains respectifs de 18% et 6,4%.

En termes de répartition géographique, il faudrait signaler à la fois la prédominance des firmes des pays de l'OCDE⁶⁸ et des firmes états-uniennes. 43% du chiffre d'affaires agroalimentaires de ce top 100 est réalisé par les 34 firmes américaines présentes dans ce classement. La seconde place est occupée par les 18 firmes Japonaises avec 11% du CAA. Si on tient compte des régions, l'Europe se classe en première position aussi bien par rapport au nombre de FMN-A représentées dans ce classement (37), qu'en termes de part de CAA réalisé (48,7%). Seulement 7 firmes sur les 100 ne sont pas issues des pays de la Triade⁶⁹, soit un chiffre d'affaires cumulé de 6,7%.

Les différences entre les 100 premières FMN-A se manifestent aussi en termes de taille : Les firmes mexicaines sont en moyenne 3 fois plus « petites » que la moyenne. Ce rapport passe à 10 quand elles sont comparées aux firmes japonaises ou celles issues des Bermudes. Les ratios de rentabilité sont aussi très variables : 1,2% pour les firmes italiennes contre 24% pour les firmes australiennes. Au delà des activités propres de ces firmes ainsi que la gestion de leurs portefeuilles de métiers et de produits, les performances des entreprises agroalimentaires dépendent aussi de leurs stratégies de croissance (Lynch, 2006) *via* les fusions/ acquisitions et les opérations de restructuration.

Tableau 30. : Fusions et Acquisitions* dans le secteur agricole et agroalimentaire dans le monde entre 1987 et 2006 (en milliards US \$ courants)

Secteur	1987	1996	2006	Total 1987-2006
Primaire [dont Agriculture]	14,4 [0,3]	18,6 [0,5]	86,1 [2,2]	566,6 [24]
En %	2,08%	2,68%	2,55%	4,23%
Secondaire [dont IAA et tabac]	38,8 [3,8]	75,6 [6,5]	274,4 [24,9]	2 450,7 [407,5]
En %	9,79%	8,6%	9,07%	16,63%
Total Industrie	74,5	227	880,5	7 249,3

* Telles qu'enregistrées dans le pays de la cible ou de destination (*cf* distinction CNUCED)

Source : Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur.

Même si la les fusions et acquisitions ont fortement augmenté dans les secteurs agricoles et agroalimentaires au niveau mondial, leurs parts respectives à la fois dans le secteur primaire et secondaire demeuraient relativement faibles entre 1987 et 2006: 4% pour l'agriculture et 17%

⁶⁸ OCDE : Organisation pour la coopération et le développement économique

⁶⁹ Europe, Amérique du Nord, Japon.

pour les IAA. Cependant, les évolutions entre ces deux dates ont été importantes (les Fusions et Acquisitions ont été multipliées par 7 dans l'agriculture et par 6 dans les IAA). Ces augmentations renseignent sur des restructurations sectorielles profondes, menées pour l'essentiel par les grandes firmes (Top 100).

Tableau 31. : Répartition des F&A et opérations assimilées* par origine et destination des investissements (1987- 2006)

Zones des pays-cibles	Zones d'origine des FMNA				Total	% / Total
	Europe occidentale	Etats-Unis	Japon	Reste du monde		
Europe occidentale	1 552	278	37	55	1 922	44,8
ALENA	371	532	30	58	991	23,1
PECO	267	84	4	14	369	8,6
MERCOSUR	109	49	1	14	173	4
Chine	79	21	28	14	142	3,3
Océanie	58	32	10	39	139	3,2
Pays tiers méditerranéens**	74	22	/	3	99	2,3
ASEAN	51	16	15	16	98	2,3
Japon	32	10	32	1	75	1,7
ACP	36	10	0	25	71	1,7
Reste du monde	36	20		5	61	1,4
Reste de l'Asie du sud	34	10	1	6	51	1,2
OPEP	18	9	/	/	27	0,6
Corée du Sud	11	8	/	/	19	0,4
Non identifié	33	19	1	2	55	1,3
Total	2 761	1 120	159	252	4 292	100
En % du Total	64,3	26,1	3,7	5,9	100	

* Les opérations assimilées concernent essentiellement les acquisitions partielles d'actifs

** Pays méditerranéens n'appartenant pas à l'Union Européenne durant la période examinée.

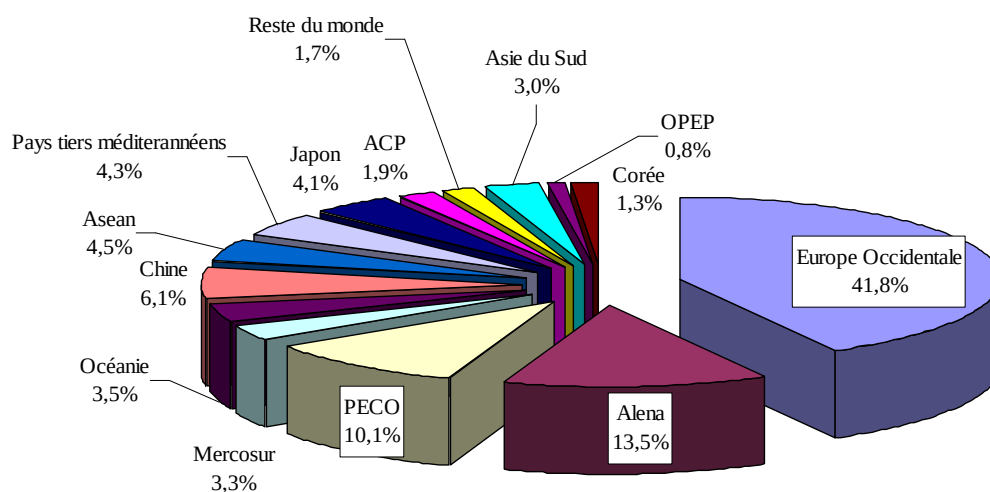
Source : Banque de données Agrodatab, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Les informations recueillies dans la base de données Agrodatab et relative à la répartition des fusions et acquisitions agroalimentaires dans le monde entre 1987 et 2006 permettent de constater la concentration géographique de ces opérations de restructuration tant par rapport à la zone d'origine que celle des pays des entreprises « cibles ». Sur les 4292 opérations réalisées durant cette période, près des deux tiers ont été effectuées par des firmes européennes et près d'une opération sur deux été localisée en Europe occidentale.

L'Amérique du Nord est la seconde région de destination des fusions/ acquisitions avec une forte représentation des firmes américaines. Il faudrait aussi signaler le poids important des PECO comme région de destination de ces opérations. Même si la plupart des fusions et acquisitions dans cette région ont été enregistrées avant les années 2000, la part des PECO atteint pour l'ensemble de la période près de 9%, soit 369 opérations.

La région de la méditerranée du Sud et de l'Est a enregistré durant les 20 dernières années près d'une centaine de fusions et acquisitions entre firmes agroalimentaires. Les trois quart de ces opérations ont été réalisées par des firmes d'Europe Occidentale et le quart restant par des firmes Etats-Uniennes ou des pays du Golf. Même si la part de la région peut paraître faible, il faudrait signaler que les 2,3% des pays tiers méditerranéens, n'intègrent pas les opérations réalisées dans les pays de la Méditerranée du Nord, ou ceux ayant intégré récemment l'Union Européenne (Chypre, Malte, Slovaquie par exemple).

Figure 14. : Répartition des alliances et des partenariats selon la région économique d'appartenance des pays-cibles (1987- 2006)



Source : Banque de données Agrodاتا, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Les tendances enregistrées concernant la répartition des opérations de fusions et acquisitions, sont confirmées par celles relatives aux alliances stratégiques et les partenariats réalisés par les firmes agroalimentaires dans le monde : très forte concentration au niveau de l'Europe occidentale (42%), poids relativement important des PECO (10,1% contre 13,5% en Amérique du Nord) et une part relativement conséquente des pays tiers méditerranéens (4,3%, plus que l'Asie du Sud, le Mercosur ou le Japon).

Tableau 32. : Répartition des opérations de restructuration des FMNA selon la nature des opérations et suivant les zones du monde (1987- 2006)

Zones	Achats et Partenariats	Ventes	Total	% Zones /Total	% Ventes /Total	% Achat et partenariats /Total
Europe occidentale	1 922	1 043	2 965	49%	35%	65%
ALENA	991	417	1 408	23%	30%	70%
PECO	369	44	413	7%	11%	89%
MERCOSUR	173	23	196	3%	12%	88%
Océanie	139	46	185	3%	25%	75%
Chine	142	7	149	2%	5%	95%
Pays tiers méditerranéens	99	6	105	2%	6%	94%
ASEAN	98	22	120	2%	18%	82%
Japon	75	23	98	2%	23%	77%
Autres pays	284	77	361	6%	21%	79%
Total monde	4 292	1 708	6 000	100%	28%	72%

Source : Banque de données Agrodاتا, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Les opérations de restructurations des FMN-A peuvent être distinguées en deux grands types : les fusions, acquisitions et partenariats d'une part et les ventes et autres cessions partielles d'actifs d'autre part. La ventilation des opérations de restructuration par ces deux types principaux est consignée dans le tableau précédent (N° 32). Ainsi, en plus des 4292 opérations de fusions et acquisitions enregistrées dans le monde, il a été relevé entre 1987 et 2006, 1708 opérations de ventes et de cessions partielles, soit près du quart des 6000 opérations.

Ces opérations de ventes sont relativement plus présentes dans les pays d'Europe Occidentale et en Amérique du Nord que dans les autres régions, témoignant d'une forte dynamique de reconfiguration des industries agroalimentaires et de restructuration des firmes dans ces régions. Sur près de 3000 opérations de restructuration européennes, un tiers relève des cessions d'actifs. La proportion est presque similaire en Amérique du Nord.

La distribution des opérations de restructuration dans les industries agroalimentaires entre « achat et partenariats » et « ventes » est sensiblement différente dans les autres régions. La part des cessions est autour de 15 % (exceptions faites du Japon et de l'Océanie). Cette proportion est encore plus faible en méditerranée (inférieure à 6%), confirmant ainsi la thèse d'un début de cycle de restructuration des firmes agroalimentaires dans la région (Bencharif et al, 2002 ; Ghersi, 2003). La répartition en Méditerranée est d'ailleurs identique à celle en Chine, où la plupart des opérations de restructuration des FMN-A s'orientent vers des acquisitions ou des alliances stratégiques. Ainsi, les achats et les partenariats représentent 95% des 142 opérations de restructuration relevées entre 1987 et 2006 dans le secteur agroalimentaire. Les tendances précédentes sont encore plus nettes lorsque l'on ne considère que les cessions totales menées par les FMN-A, appelées dans le tableau suivant « opérations de désinvestissements ».

Tableau 33. : Répartition des opérations de désinvestissements des FMNA par origine et destination (1987- 2006)

Zones des pays-cibles	Les zones d'origine des FMNA				Total	%/ Total
	Europe occidentale	USA	Japon	Reste du monde		
Europe occidentale	770	85	0	12	867	61,6
ALENA	123	220	1	19	363	25,8
Océanie	25	5	2	2	34	2,4
PECO	18	8			26	1,8
Japon	7	2	10		19	1,3
ASEAN	11	2		1	14	1
MERCOSUR	12	5			17	1,2
ACP	9	2		1	12	0,85
Reste du monde	1	5		1	7	0,5
Chine	5			1	6	0,4
Pays tiers méditerranéens	4	1			5	0,3
Reste de l'Asie du Sud	1	1			2	0,1
Corée		1		1	2	0,1
OPEP		2			2	0,1
Non identifié	15	15		2	32	2,3
Total	1001	354	13	40	1408	100
En % du Total	71,1 %	25,1 %	1 %	2,8 %		100

Source : Banque de données Agrodata, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Près de 9 opérations de désinvestissements sur 10 menées par les FMN-A entre 1987 et 2006 ont visé des actifs ou des entreprises localisés en Europe occidentale ou en Amérique du Nord. En termes d'origine de la firme, sur les 1408 opérations enregistrées, près de 96% ont été réalisées par des firmes européennes ou américaines. Les désinvestissements intra zones sont importants : les deux tiers de désinvestissements en Amérique du nord sont réalisés par des firmes américaines et plus des trois quart des désinvestissements enregistrés en Europe occidentale sont l'œuvre de firmes agroalimentaires européennes.

Concernant la région des pays tiers méditerranéens, les opérations de désinvestissement total demeurent rares. Durant les deux décennies précédentes, il n'a été relevé que 5 désinvestissements, dont 4 réalisés par des firmes européennes. Cependant, pour notre région d'étude, il faudrait s'attendre à des proportions plus importantes en intégrant notamment les pays du Nord de la Méditerranée, où les FMN-A sont plus actives en termes de restructuration.

Tableau 34. : Implantation des filiales en 2002 et opérations de restructuration des FMN-A dans le monde entre 1987 et 2003

Zones	Répartition des filiales (2002) (1)	Répartition des opérations de restructuration (1987-2003) (2)	Ecart (2)/(1) (en %)
Europe occidentale	38,9	49,5	+ 27,2
ALENA	23,9	24,4	+ 2,1
Japon et Corée du Sud	6,5	2,1	- 67,3
PECO	5,2	6,5	+ 25,5
Chine	4,7	2,3	- 51,1
ASEAN	3,8	2,0	- 47,8
Reste du Monde	3,6	2,5	- 29,9
MERCOSUR	3,3	3,3	- 1,7
Océanie	3,2	3,0	- 6,0
ACP	3,0	1,4	- 51,7
Pays Tiers Méditerranéens	1,7	1,5	- 11,0
OPEP	1,3	0,5	- 57,7
Asie du Sud	1,0	0,9	- 3,8
Total Monde (en %)	100	100	
Total Monde (en nombre)	7697	5334	

Source : Données Agordata (2003) in Ayadi et al (2006), « Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003 ». Working Paper MOISA, N° 6/2006, p. 45.

Enfin, nous pouvons examiner les stratégies de restructuration des FMN-A à travers la comparaison de la répartition des implantations par filiales autonomes et celle des opérations de concentration et de restructuration. Ces répartitions géographiques selon les pays cibles des opérations de restructuration et du nombre de filiales des FMNA sont consignées dans le tableau précédent. Au delà des autres déterminants des stratégies des FMN-A, le calcul des écarts entre ces deux répartitions permet de déterminer la tendance enregistrée en termes de concentration et de restructuration. Ces écarts sont calculés par rapport aux nombre d'opérations enregistrées et non en termes de pourcentages de répartition géographique. De même, les restructurations concernent le nombre cumulé des opérations durant la période 1987-2006, alors que la répartition des filiales des FMN-A, renseigne sur le nombre enregistré pour l'année 2002.

Les 5334 opérations de restructuration cumulées entre 1987 et 2003 représentent 69,3% de l'ensemble des implantations des grandes firmes multinationales agroalimentaires enregistrées en 2002. Les principales tendances concernant la répartition des implantations de filiales semblent suivre les évolutions des opérations de restructuration, notamment à travers leur polarisation régionale (Europe occidentale et Amérique du Nord). Cependant, l'examen des écarts entre les implantations de filiales et les restructurations permet de distinguer trois régions du reste du monde. Ainsi, en Europe occidentale, en Amérique du Nord mais aussi dans les PECO, les restructurations sont supérieures aux implantations de filiales (écarts positifs de 27%, 2% et 25% respectivement).

Au niveau mondial, l'écart entre restructuration et implantations de filiales est négatif et de l'ordre de 30%. En d'autres termes, hormis les trois régions citées ci dessus, on enregistre plus d'implantations que d'opérations de restructurations. Cela est particulièrement le cas en Asie, où la Chine ainsi que l'ensemble de la région ASEAN, de même que le Japon ou la Corée du Sud, enregistrent des écarts négatifs très importants, dénotant d'un mouvement d'implantation de filiales particulièrement dynamique. *A contrario*, les marchés occidentaux « matures » arrivent au terme du processus d'implantations et connaissent des cycles de restructuration conséquents *via* les opérations de fusions et acquisitions et de désinvestissements menées par les FMN-A.

Même si la part des pays tiers méditerranéens reste faible aussi bien en termes de nombre de filiales de FMN-A implantées dans la région (1,7%) que par rapport aux opérations de restructuration enregistrées durant la période 1987-2003 (1,5%), l'écart négatif relevé (- 11%) renseigne sur un dynamisme en faveur des implantations de filiales de FMN-A. Ce constat est à relativiser lorsqu'il s'agit d'examiner l'ensemble de la région méditerranéenne : Au nord, les opérations de restructurations sont plus importantes que les implantations. Cette différence entre les tendances des stratégies des FMN-A au Nord et dans le reste de la Méditerranée, révèle d'ores et déjà les limites d'une agrégation des données, y compris celles relevant des options stratégiques des firmes.

La dernière section de ce chapitre a été consacrée à la description des situations des industries agroalimentaires en Méditerranée et aux stratégies des firmes multinationales dans la région. Ainsi, nous avons d'abord pu constater que des écarts importants existent entre les trois sous ensembles Nord, Sud et Est de la Méditerranée, tant sur le plan de l'ouverture commerciale du système agroalimentaire que celui des caractéristiques de ces industries dans la région. Ces écarts se traduisent souvent par des différentiels importants en termes de performances sectorielles et de dépendances commerciales. Si les différences sont importantes au niveau des sous ensembles géographiques distingués, elles demeurent élevées entre certains pays appartenant au même sous ensemble régional.

Ensuite, nous avons examiné les principales caractéristiques et les tendances stratégiques des grandes FMN-A. Même si la part des pays tiers méditerranéens reste faible en termes de fusions /acquisitions, d'alliances stratégiques, de désinvestissements menés par ces firmes au niveau mondial, il existerait des caractéristiques communes à ces principales opérations de restructuration en termes de concentration géographique des zones d'origine et des zones cibles. L'analyse des stratégies des principales firmes multinationales agroalimentaires témoigne de l'existence de « logiques » distinctes concernant les opérations de restructuration et des implantations de filiales en Méditerranée.

Conclusion du Chapitre 3

L'objet du présent chapitre était de décrire à la fois notre région d'étude, à savoir les pays de la Méditerranée, et notre champ d'analyse, les industries agroalimentaires. Dans une première section nous avons tenté de justifier nos choix empiriques en présentant les principales spécificités de la région et du secteur étudiés. La seconde section était consacrée à la description de la région méditerranéenne, que nous avons subdivisée en trois sous ensembles géographiques : Nord, Sud et Est. Nous avons abordé cette description par l'analyse des agrégats macroéconomiques, démographiques et les principales tendances en matière de flux, de stock et d'attractivité des investissements directs à l'étranger. Enfin, la troisième section visait d'abord à décrire les industries agroalimentaires dans chaque sous ensemble, à travers leurs caractéristiques et les performances sectorielles enregistrées ; et ensuite à apprécier le poids de la région en termes d'opérations de restructuration menées par les grandes firmes multinationales agroalimentaires.

Trois constats peuvent être dégagés des informations présentées tout au long de ce chapitre :

- Les spécificités sectorielles des industries agroalimentaires et les caractéristiques économiques et géostratégiques de la région méditerranéenne ainsi que les options stratégiques des grandes FMN-A dans la région, plaident pour la nécessité de l'analyse des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée.
- Notre région d'étude est un ensemble économique fortement hétérogène. Elle couvre une vingtaine de pays pour une population de près de 450 millions d'habitants. Les caractéristiques démographiques et macroéconomiques démontrent des écarts importants en termes de création et de distribution de la richesse, et de perspectives de croissance des populations. Cette hétérogénéité est accentuée par les différences d'attractivité, de flux et de stock des investissements étrangers. Même si notre découpage de la région en trois sous ensembles géographiques ne permet pas d'obtenir des groupes homogènes de pays, il présente l'avantage de limiter les écarts relevés sur la base de la période d'étude retenue (1986-2006).
- L'hétérogénéité de la région enregistrée sur les plans politiques, macroéconomiques, démographiques et des IDE, est confirmée par rapport aux caractéristiques et performances sectorielles ainsi que les orientations stratégiques des FMN-A. En termes de caractéristiques des industries dans la région, des différentiels considérables notamment par rapport aux ratios de performances, se traduisent par des écarts des degrés d'ouverture et de dépendances commerciales de certains pays et sous ensembles. En matière de stratégies des firmes, deux logiques semblent se dégager *a priori* : début de cycle de restructuration dans les industries agroalimentaires au Sud et dans un degré moindre à l'Est, et cycle avancé au Nord de la Méditerranée.

Même si les spécificités de la région et du champs d'analyse justifient une analyse empirique de l'instabilité des alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les entreprises agroalimentaires en Méditerranée, un tel choix n'est pas sans poser certains problèmes méthodologiques : limites à la généralisation des résultats de l'analyse et difficultés dans le recueil de données fiables, actualisées et pertinentes concernant des opérations d'alliances stratégiques instables dans un ensemble géographique aussi hétérogène sur le plan économique et celui des stratégies des firmes multinationales. Le prochain chapitre traitera de cette étape de notre étude : protocole de recherche et recueil de données.

Chapitre 4. :

Protocole de recherche, recueil et description des données

Introduction

L'objectif de notre recherche est d'analyser l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Nous espérons ainsi expliquer les deux formes principales d'instabilité par des éléments liés à la fois à la configuration et à la dynamique de la relation coopérative. Notre application empirique porte sur les alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Ce choix est justifié par la rareté des études portant sur les relations inter-organisationnelles dans ce secteur d'une part (Broussole, 1989), et par les spécificités de cette industrie et de la région Méditerranéenne d'autre part.

Pour expliquer les principales formes d'instabilité des alliances asymétriques, nous avons construit un modèle théorique avec trois composantes principales : la première porte sur les liens entre formes et motifs d'instabilité (**F-M**), la seconde s'intéresse à la *configuration* de l'alliance, traduite par son environnement externe, les spécificités de ses parents et de sa structure (**M1**), et la troisième composante reflète la *dynamique* de la relation en intégrant à la fois les conditions initiales, le fonctionnement et les issues (**M2**). Trois propositions principales ont été associées aux trois questions de recherche développées dans le cadre de ce modèle tridimensionnel. Dans ce sens, notre recherche s'inscrit dans une **démarche hypothético-déductive**. Afin de tester ces hypothèses, nous avons eu recours à une étude exploratoire de quelques cas d'instabilité, à l'analyse de statistiques descriptives, et à plusieurs tests statistiques sur différents échantillons d'alliances stratégiques asymétriques.

A tort ou à raison, l'instabilité des alliances stratégiques est perçue comme un «*divorce inter-organisationnel* » (Peng, Shenkar, 2001). Elle est associée à un échec de la relation coopérative. Cela renforce la prudence des firmes quant à leurs communications par rapport à de tels phénomènes. Dans le cas des alliances asymétriques, cette difficulté d'accès aux données concernant l'instabilité, est renforcée par le caractère «*non spectaculaire* » d'une fin de relation ou d'une reconfiguration de la coopération entre une grande firme et un partenaire de taille modeste. A ces deux difficultés majeures d'accès aux données, s'ajoute celle de la durée sur laquelle porte notre recherche (1986 - 2006). Certaines des alliances étudiées ont été instables il y a près de 15 ans. Dans ce sens, un biais non négligeable peut subsister quant à la nature des données recueillies ou à la disponibilité de répondants « pertinents ».

Le présent chapitre a pour objet de décrire notre protocole de recherche et le recueil des données. Pour valider nos hypothèses, nous avons eu recours à une triangulation des données (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Parkhe, 1993 a) : des données secondaires directes (communiqués de presse, site Internet des firmes et contacts) et indirectes (presse spécialisée, autres bases de données d'entreprises et institutionnelles) ont été combinées à des données primaires recueillies à la fois auprès des firmes multinationales et des entreprises agroalimentaires locales. Ainsi, certains résultats descriptifs obtenus nous ont permis de décrire une centaine de cas d'alliances asymétriques sous la perspective de *l'instabilité dynamique et différenciée*.

Nous traiterons dans une première section de notre démarche de recherche ainsi que du recueil des données. Nous présenterons ainsi les sources des données secondaires et primaires, les variables retenues, le déroulement de l'enquête par questionnaire, ainsi que les difficultés rencontrées. La seconde section portera sur l'analyse des statistiques descriptives des échantillons constitués. Nous présenterons ainsi nos trois échantillons, l'analyse exploratoire de quelques études de cas ainsi que les résultats d'une analyse en composantes principales pour évaluer de manière descriptive les liens entre les formes et les motifs d'instabilité.

1. Recueil des données, démarche méthodologique et variables retenues

Notre objet de recherche est bâti sur un ensemble de *brèches*⁷⁰ théoriques, méthodologiques et empiriques des recherches antérieures portant sur les issues des alliances stratégiques. Les difficultés des recherches sur les relations inter-organisationnelles sont accentuées par la nature complexe et dynamique du phénomène étudié et l'ambiguïté de l'unité d'analyse. Ainsi, « *l'analyse des phénomènes organisationnels non observables de manière directe comme l'apprentissage ou la perception sociale est difficile ; la motivation est encore plus délicate dans le cas des JVI. Cette difficulté est exacerbée par l'existence de processus de décision inter (et intra) groupes, des phénomènes subtiles inter-firmes (confiance, opportunisme, tolérance) ...* » (Parkhe, 1993 a, p. 239). L'ambiguïté de l'unité d'analyse porte quant à elle sur la multiplicité des perspectives dans le cas des alliances stratégiques (Mohr, 2006). De ce fait, l'analyse d'une relation coopérative, et *a fortiori* de son issue, peut être biaisée par l'existence de différences significatives entre les perceptions des partenaires ou celles des dirigeants de l'alliance stratégique.

Notre construit théorique pour expliquer les formes d'instabilité selon la configuration et la dynamique de l'alliance permet de contourner la première difficulté signalée (complexité du phénomène inter-organisationnel). La triangulation des données et le recueil d'informations de la part de deux parents vont dans le sens de la levée de la seconde contrainte (ambiguïté de l'unité d'analyse). Notre protocole de recherche permettant d'émettre des hypothèses issues d'un modèle théorique construit, de tester leur validité sur la base de données primaires et secondaires et de discuter de la pertinence à la fois des résultats obtenus et de celle du modèle, s'inscrit ainsi dans une *démarche hypothético-déductive*. Celle-ci combine à la fois une recherche sur le contenu par identification et décomposition (description et exploration), et par explication (tests et déterminants), et une recherche sur le processus (dynamique) (Thiétart et al, 1999). L'objectif d'un tel protocole de recherche est d'appréhender l'instabilité dans son ensemble, car selon certains auteurs (Kaplan, 1964)⁷¹, *l'étude d'aspects isolés des joint ventures à un degré moindre de leur complexité réelle, ne constitue pas une simplification du phénomène étudié, mais une « sous complication »*.

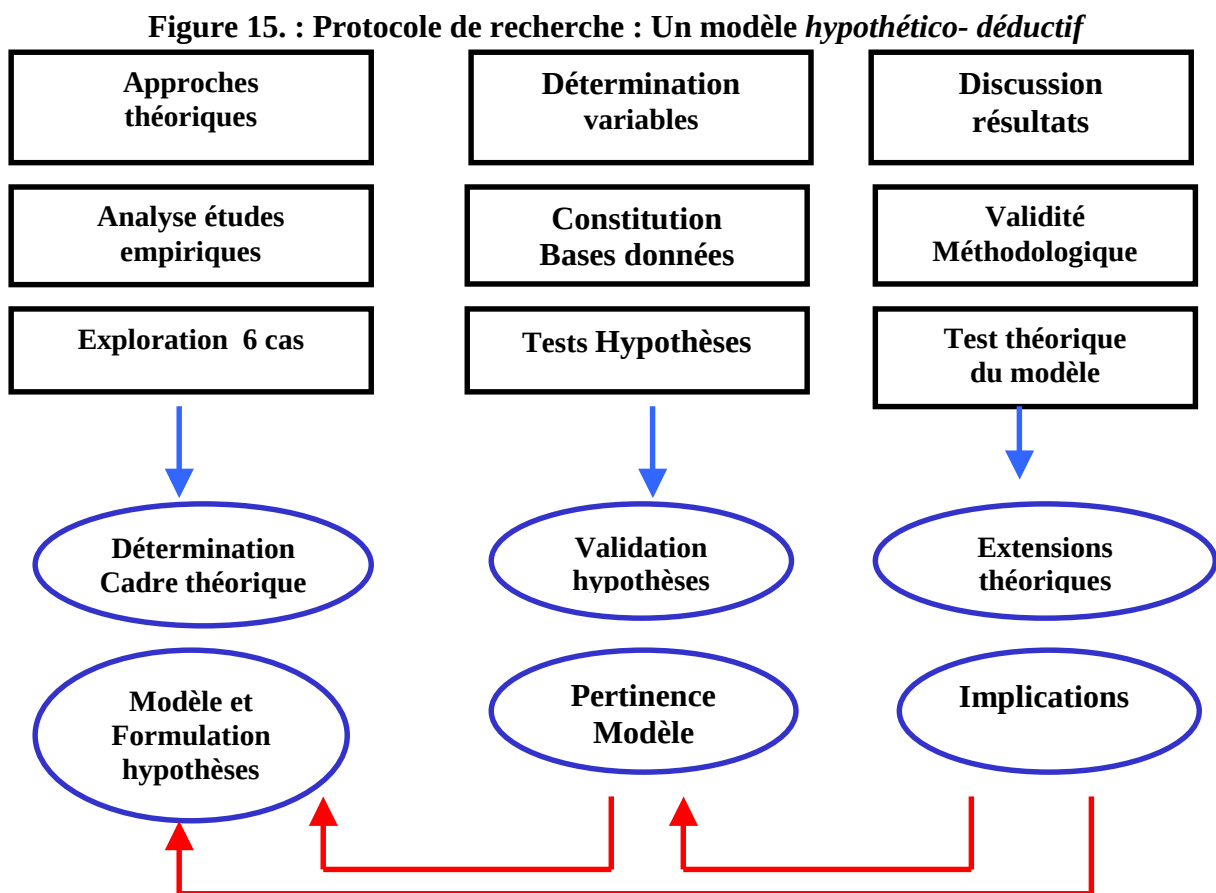
Dans ce sens, notre démarche de recherche s'articule autour de trois composantes principales:

D'abord, la construction d'un modèle théorique et la formulation d'hypothèses « falsifiables », au sens *Popperien* du terme. Cette composante a pour objet d'émettre des explications possibles des formes d'instabilité à travers la revue de littérature et l'examen critique des approches théoriques des alliances stratégiques d'une part, et l'analyse des études empiriques et des résultats d'une recherche exploratoire de 6 études de cas d'alliances asymétriques instables d'autre part. Ensuite, la seconde composante de ce protocole de recherche porte sur la validation des hypothèses ainsi construites : la détermination des variables, le recueil et la constitution des bases de données ainsi que les tests empiriques en constituent les principales phases. Enfin, la troisième composante traite à la fois de la discussion des résultats et de leurs implications théoriques, méthodologiques et empiriques. Dans ce sens, cette dernière composante permet d'aller au delà de la validation des hypothèses, en testant la pertinence du

⁷⁰ Expression de Thiétart et al. (1999) : « *Un regard critique à l'occasion de la lecture de travaux de recherche peut faire émerger un certains nombre de contradictions, lacunes ou insuffisances conceptuelles au sein d'un corpus théorique. Des construits folkloriques, des insuffisances théoriques de certains modèles, des positions contradictoires entre chercheurs, l'hétérogénéité des démarches, des concepts ou de leurs contextes d'étude ..., sont autant de brèches et donc d'opportunités pour construire un objet de recherche.* » (p. 47).

⁷¹ In Parkhe (1993, a, p. 247)

modèle théorique construit afin de déterminer ses limites analytiques et ses possibles extensions. L'ensemble de cette démarche et les articulations entre les principales composantes du protocole de recherche sont présentées dans la figure ci dessous.



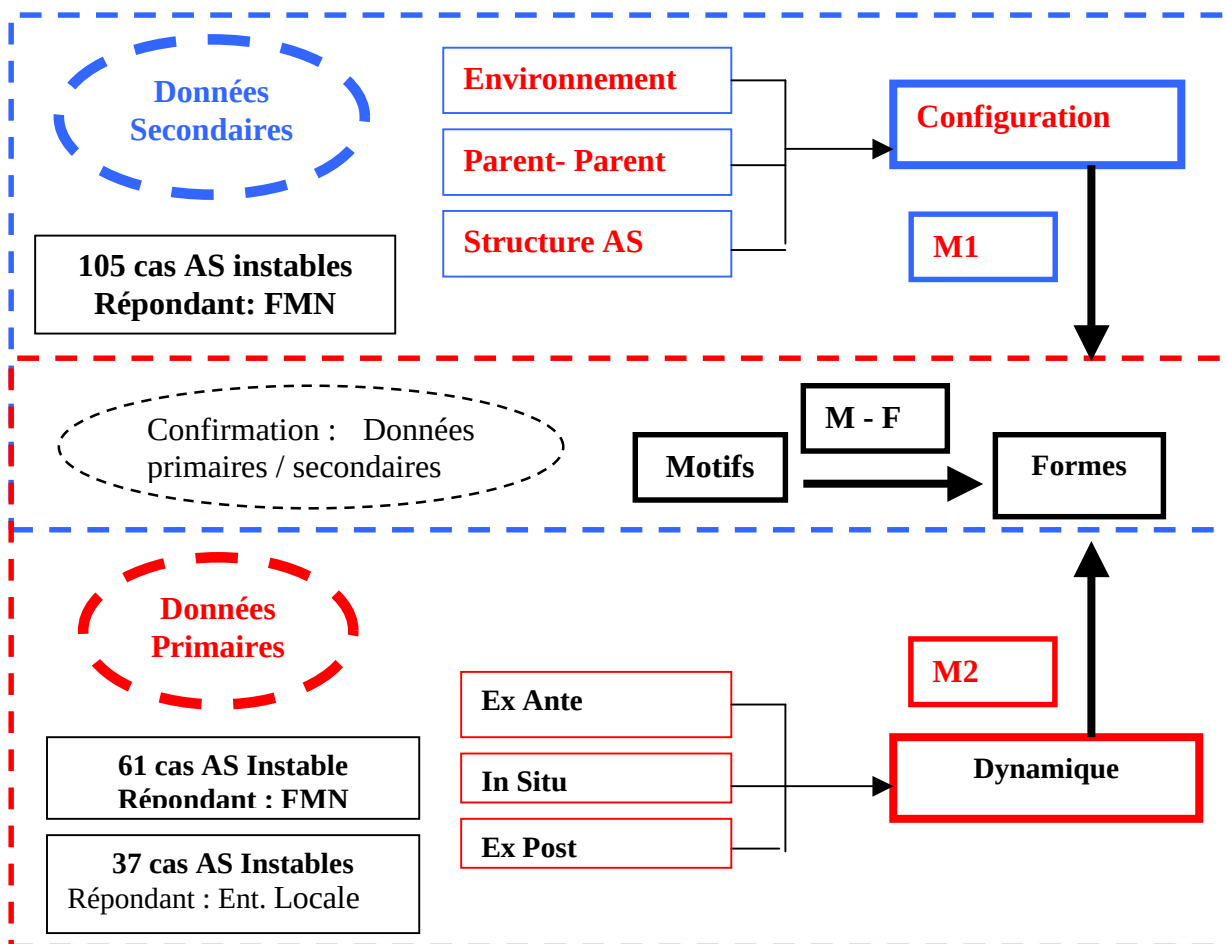
Source : Elaborée par l'auteur.

Selon certains auteurs, l'analyse des relations inter-organisationnelles souffrent d'une sous représentation des études de cas par rapport à des modélisations « *hard* » (Bettis, 1991, p. 316). De ce fait, seulement 14% des recherches menées ont utilisé des études qualitatives dont 4% en combinaison avec des méthodes quantitatives. (Eisenhardt, 1989, p. 548). Plusieurs auteurs ont recommandé de telles approches notamment durant les phases exploratoires. Les études de cas peuvent avoir des points de départ distincts selon les auteurs : départ de la revue de la littérature ou d'un construit théorique pour Yin (1981) ; combinaison de la revue de littérature et construction de variables de comportements pour Parkhe (1993, a) et départ intuitif sans hypothèse *a priori* pour Eisenhardt (1989).

Nous avons dans ce sens tenté de suivre les recommandations méthodologiques de Parkhe (1993, b) et avoir pour point de départ, une combinaison d'analyse théorique et empirique et la construction d'un modèle explicatif à partir de variables identifiées par une analyse exploratoire de quelques cas. Pour cet auteur (Parkhe, 1993, a, p. 255), « *l'étude de cas constitue le premier pas (« jump start »). Elle devra être suivie par d'autres méthodes empiriques. L'étude de cas est le catalyseur et le précurseur d'étude descriptive et explicative, sitôt les construits assimilés* ». Pour notre part, une analyse exploratoire par l'examen de quelques cas a été menée afin de comprendre la nature des processus existants et déterminer les variables pertinentes à retenir pour expliquer l'instabilité des alliances

stratégiques asymétriques dans sa configuration et sa dynamique. La méthodologie suivie, le recueil des données ainsi que les principaux résultats de cette analyse exploratoire seront décrits dans la prochaine section de ce chapitre (*cf infra*). Nous allons d'abord décrire la décomposition de notre modèle en trois composantes principales (M-F, M1/ *Configuration* et M2/ *Dynamique*) ainsi que les échantillons de données associés à chacune de ces composantes (*cf* figure ci-dessous).

Figure 16. : Décomposition du modèle d'analyse et échantillons associés



Source : Elaborée par l'auteur

La triangulation des données et la multiplication des sources (et des méthodes) de recueil sont souvent recommandées par les chercheurs (Ring, Van de Ven, 1994, Eisenhardt, 1989, Yin, 1981). Selon Parkhe (1993, a, p. 259), « *L'utilisation de sources de données multiples, couplée à des analyses de données basées sur la construction explicative, les caractéristiques des relations et l'analyse des séries temporelles avec une logique de réplcation de cas multiples, peut aboutir à des résultats dont la rigueur scientifique est identique (voire supérieure) aux études utilisant des techniques statistiques sophistiquées* ».

Pour notre recherche, nous avons identifié de nombreuses sources de données, selon différentes perspectives⁷². Concernant la première composante de notre modèle d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques et relative à la *configuration* (**M1**), nous

⁷² La firme multinationale et le partenaire local pour les données primaires, et différentes bases de données institutionnelles et concernant les entreprises multinationales pour les données secondaires.

avons eu recours à des données secondaires, émanant principalement de la base de données *SDC Platinum* et complétées selon la nature des variables, par des informations concernant les FMN-A, recueillies sur la base de données *Amadeus*, celle d'*Agrodata* ou encore les sites Internet et de la documentation de presse spécialisée (*Agiaa Alimentation*, *Les Echos*, *Financial Times*, *La Tribune* et quelques quotidiens nationaux)⁷³.

Ainsi, cette combinaison de sources de données et le recoupement de ces informations ont permis de constituer une base de données de 105 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables, établies entre firmes multinationales agroalimentaires et entreprises locales en Méditerranée, entre 1986 et 2006. Cette base de données sur les cas d'instabilité fournit des informations sur cinq « blocs » de variables : Les motifs et les formes d'instabilité d'une part, l'environnement externe, les relations inter-parents et les résultats de la structure de l'alliance d'autre part. Cependant, ces informations ont été recueillies dans la seule perspective de la firme multinationale (notamment pour les motifs d'instabilité, les relations inter-parents et la structure). Ces informations ne donnent ainsi qu'une vision partielle (*et mono parentale*) de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques examinées.

Les données concernant la seconde composante du modèle et portant sur les *liens entre les motifs et les formes* d'instabilité (**M-F**), ont été obtenues par la confrontation des informations issues de la base de données secondaires et celles recueillies par nos enquêtes. Nous n'avons noté à l'issue de ces comparaisons que des différences minimes et concernant un nombre limité de cas. Aucune différence n'a été relevée quant aux formes d'instabilité. Cependant, nous avons délibérément privilégié la perspective de la FMN-A dans le cas d'une différence de motifs d'instabilité avec ceux annoncés par les partenaires locaux et cela pour respecter la cohérence globale du modèle et de ses sources de données.

Enfin, nous avons mené des enquêtes auprès des FMN-A et des entreprises locales sur la base des 105 cas de notre échantillon de données secondaires afin de recueillir des informations concernant la troisième composante du modèle, à savoir la *dynamique de l'alliance* (**M2**). Nous avons ainsi pu recueillir des données primaires relatives aux conditions initiales, au fonctionnement et aux résultats des alliances stratégiques asymétriques pour 61 cas dans la perspective de la FMN-A et 37 cas pour les entreprises locales. Ces deux échantillons ont été désignés sous l'appellation d'EP 61 pour les FMN-A et celle d'EP 37 pour les entreprises locales. Le croisement de ces deux « répondants » a permis de construire un troisième échantillon de données primaires (EP Croisement 28) pour 28 cas, où nous disposons, pour les mêmes cas d'instabilité, des réponses des deux parents. Des informations relatives aux motifs et aux formes ont été aussi recueillies et comparées à celles émanant de la base de données secondaires afin de confirmer les informations servant de base à l'analyse des liens entre les formes et les motifs d'instabilité.

Les associations entre les données recueillies et les trois composantes de notre modèle sont décrites dans la figure ci-dessus. Nous présenterons dans ce qui suit la méthode de constitution de l'échantillon des 105 cas d'instabilité issu du recueil des données secondaires : extraction de la base *SDC Platinum* ainsi que d'autres sources d'information. Nous traiterons ensuite, de la nature des données secondaires recueillies. Dans un troisième temps, nous présenterons le recueil des données primaires et le déroulement de l'enquête. Enfin, nous aborderons la pertinence des données primaires recueillies ainsi que les principales difficultés rencontrées lors de cette enquête par questionnaire.

⁷³ La procédure complète du recueil des données secondaires et primaires, ainsi que les caractéristiques des principales bases de données sont décrites dans les deux prochains points de la présente section.

1.1. Recueil des données secondaires : Constitution de l'échantillon ES 105

La constitution de l'échantillon des alliances stratégiques asymétriques est basée sur un recueil de données secondaires portant sur les relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée établies entre 1986 et 2006. Nous aborderons la question de la nature des données recueillies et des variables retenues dans le prochain point. Dans ce qui suit, nous allons décrire la procédure de constitution de cet échantillon (ES 105) ainsi que les principales sources de données.

1.1. a. Base de données SDC Platinum

Pour une identification préliminaire des cas d'instabilité d'alliances stratégiques, nous avons examiné les informations fournies par la base de données *SDC Platinum*. Cette base regroupe des données concernant les opérations de restructuration, les fusions et acquisitions et les alliances stratégiques inter-entreprises dans le monde entier et sur une large période. Les informations contenues traitent de la date d'annonce de l'opération, de sa date effective, du code SIC de l'opération, de l'identité des entreprises impliquées, de leurs pays d'origine, du pays d'implantation de l'opération, et dans certains cas de la taille des entreprises (mesurée par le chiffre d'affaires) ainsi que du montant du contrat.

Nous avons ainsi pu identifier 8079 opérations relevant du secteur des IAA. Nous avons ensuite trié ces opérations en « *les passant par 5 filtres* » principaux :

- La nature de l'opération (soit une prise de participation : entre 20 et 90 % du capital⁷⁴, ou une joint venture) ;
- La disponibilité de données pertinentes, notamment celles relevant de l'identité des entreprises ;
- La localisation de l'opération dans l'un des 20 pays de la région méditerranéenne (cf chapitre 3) ;
- Le caractère asymétrique de l'opération (une des entreprises impliquées doit correspondre au critère de firme multinationale)⁷⁵
- La date effective de la réalisation de l'opération doit correspondre à notre période de référence : 1986- 2006.

Ainsi, nous avons pu extraire de cette masse d'informations, et dans un premier temps, 189 cas d'alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des IAA, localisées en Méditerranée et établies entre 1986 et 2006. Nous avons complété cet échantillon préliminaire par des recherches sur la base de données *Amadeus*, des coupures de presse spécialisée, la base de données *Agrodata*⁷⁶ ainsi que les sites Internet et les communiqués de presse des firmes multinationales agroalimentaires et ceux de la Commission de l'Union Européenne pour le contrôle des concentrations inter-entreprises (et de la DGCCRF⁷⁷ au niveau de la France). Par ce biais, nous avons complété notre échantillon préliminaire. A ce stade, nous disposions d'un échantillon de 226 alliances stratégiques asymétriques dans les IAA en Méditerranée.

⁷⁴ Critère généralement admis dans les études empiriques. cf Ainuddin et al, (2007), Makino, Beamish (1998).

⁷⁵ Tels qu'énoncés par la base de données *Agrodata* : un CA alimentaire supérieur à un milliard de US\$ et une présence internationale dans deux pays autres que le pays d'origine de la firme.

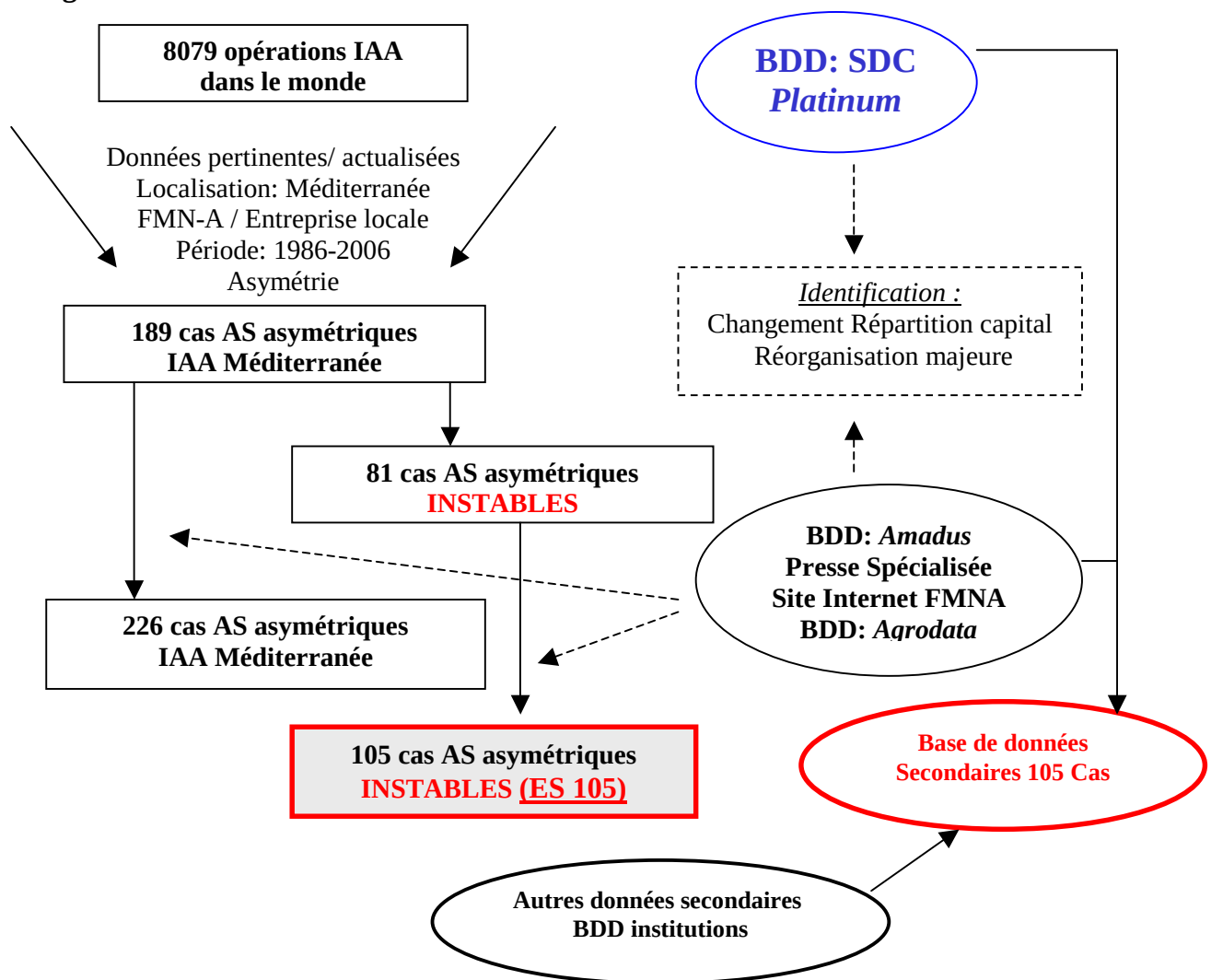
⁷⁶ Cette base de données relève les informations pertinentes sur les 100 plus grandes multinationales agroalimentaires depuis le milieu des années 1970. Elle est produite par le centre international des hautes études agronomiques (CIHEAM).

⁷⁷ DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Deux rubriques nous ont particulièrement intéressés : La lutte contre les ententes et les abus de positions dominantes, et le contrôle des concentrations.

La seconde étape de notre recueil de données secondaires a consisté en l'identification de l'instabilité. L'examen des opérations répétées dans la base *SDC Platinum* traduisant des changements de répartition de capital (reprise et cessions partielles ou totales entre les parents ou à un tiers) ont permis de relever 81 cas d'instabilité parmi les 189 cas d'alliances asymétriques recueillies sur cette base. En suivant les mêmes critères d'identification de l'instabilité, nous avons pu compléter ces 81 cas (*SDC Platinum*) par 24 cas non enregistrés dans cette base de données, mais renseignés par les autres sources consultées. Ainsi, sur les 226 cas d'alliances stratégiques asymétriques (IAA en Méditerranée), 105 cas d'instabilité (changement significatif dans la répartition du capital ou réorganisation majeure) ont été identifiés.

Nous appellerons cet échantillon de cas d'instabilité **ES 105**, en référence à la nature des données (Echantillon de données Secondaires et au nombre de cas : **105**). L'ensemble de la procédure de construction de cet échantillon est décrit dans la figure ci-dessous. D'autres informations se rapportant au contexte de l'alliance ont permis de compléter les données de l'échantillon ES 105. Ces données proviennent pour la plupart de bases institutionnelles et portent sur le pays d'implantation de l'alliance stratégique. Nous décrivons dans ce qui suit, les sources de ces données secondaires « *institutionnelles* ».

Figure 17. : Construction de la base de données secondaires : Les sources et la démarche



Source : Elaborée par l'auteur.

1.1.b. Autres sources des données secondaires

Au-delà des informations fournies par les bases de données concernant les entreprises, nous avons aussi recueilli des données macroéconomiques globales relatives au pays d'implantation de chaque opération, aux facteurs de demande (marché et population), au risque pays, aux flux d'IDE et aux distances culturelles entre les organisations parentales.

Tableau 35. : Recueil des données secondaires relatives au contexte des alliances stratégiques asymétriques (échantillon ES 105)

Données	Sources	Période	Pertinence et Homogénéité*	Données manquantes**
Risque Pays	<i>Coface ranking annuel par pays</i>	1996-2006	++	1986-1995
Politique Autorités locales vis à vis IDE et FMN	Relevé des promulgations/ modifications des codes des investissements des pays méditerranéens concernées (Elaboré par l'auteur) + Observatoire ANIMA + <i>Doing Business</i> Banque Mondiale : Rapports Annuels	1985-2007	+/- -	3 pays
Population	FMI, <i>World Economic Outlook Database</i> , 2007 et calculs de l'auteur	1986-2006	+++	/
IDE	Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur	1987-2007	+++	/
PIB	FMI, <i>World Economic Outlook Database</i> , 2007 et calculs de l'auteur	1985-2007	+++	/
Distance culturelle	Calcul de l'auteur à partir des travaux de Hofstede (1989) : Somme des valeurs absolues des différences culturelles dans les 4 composantes des scores Hofstede (1997)	1994	+/- -	2 pays (Albanie, Chypre) Autres années Différences inter-pays calculées

* Evaluation de l'auteur sur la base de la cohérence des sources de données et la présence de données manquantes pour les pays et la période concernés

** Nous avons déjà signalé certaines données manquantes pour le cas des pays de l'Ex Yougoslavie avant 1994

Source : Elaboré par l'auteur. Les détails des variables sont consignés dans le tableau 1 en annexe 4.

Dans le chapitre précédent, consacré à la description de notre région d'étude, nous avons présenté certaines données relatives aux agrégats macroéconomiques des pays de la région entre 1986 et 2006. Le tableau ci-dessus décrit pour sa part, la nature des données, leurs sources ainsi que le degré de pertinence et d'homogénéité des informations recueillies. Ce degré de pertinence a été évalué selon la disponibilité d'informations actualisées pour l'ensemble des pays de l'échantillon et pour notre période d'étude de référence. Ces données ont servi de compléments d'information à notre échantillon d'alliances asymétriques instables (ES 105) et ont permis de renseigner le « bloc » environnement de l'alliance de la composante *Configuration M1*, de notre modèle d'analyse.

Pour chacun des 105 cas, nous avons recueilli des informations relatives au contexte de l'alliance, notamment à la date où l'instabilité a été identifiée. Ainsi, nous avons enregistré les changements institutionnels (code des investissements et promulgation de lois) en faveur des IDE ou de l'implantation des FMN dans les pays d'accueil de l'alliance, deux ans avant la date de l'instabilité. Ces données ont été recueillies auprès des missions économiques de l'ambassade de France dans les pays concernés ainsi que sur les rapports annuels « *Doing Business* » de la Banque Mondiale. Les missions économiques nous ont aussi renseignées sur les taux de croissance des IAA durant les trois années précédant l'instabilité pour un certain nombre de cas. Nous avons recoupé et complété ces données avec les informations fournies par la base de données *Anima* consacrée aux IDE dans la région méditerranéenne.

Un second groupe de données est issu des bases de données électroniques du *FMI* et de la *CNUCED*. Il s'agit des flux d'IDE, de la croissance du PIB et de la population. Pour ces trois variables, nous avons calculé les moyennes des trois dernières années précédant l'instabilité, afin d'éviter des effets de saisonnalité. Nous avons aussi pu calculer les PIB par habitant dans les pays d'implantation des alliances à la date de chaque événement d'instabilité relevé. Nous avons aussi recueilli les informations concernant le risque pays. Elles proviennent essentiellement du *rating* de la *Coface* publié chaque année. Nous avons construit sur cette base une seconde variable relative aux changements dans la cotation durant les deux dernières années précédant l'évènement d'instabilité pour les cas de notre échantillon.

Enfin, nous avons aussi pu calculer des indices de proximité culturelle entre les pays d'origine de la FMNA et celui de l'implantation de l'alliance ou celui de l'entreprise locale. Cet indice a été calculé comme la somme des différences inter-pays sur l'ensemble des 4 indicateurs principaux de Hofstede (1983, 1991, 2001) et relatifs à la distance au pouvoir, au collectivisme *versus* individualisme, à l'aversion à l'incertitude, et à la masculinité *versus* féminité⁷⁸. Ce score présente le moins de degré de pertinence, d'abord relativement à son mode de construction et ses limites intrinsèques (Shenkar, 2001), mais surtout parce qu'il ne concerne que l'année 1994, sans aucune évolution dans le temps. Néanmoins, en l'absence d'un meilleur indice de distance culturelle, nous nous contenterons de ce score calculé pour estimer les proximités culturelles entre parents issus de pays différents.

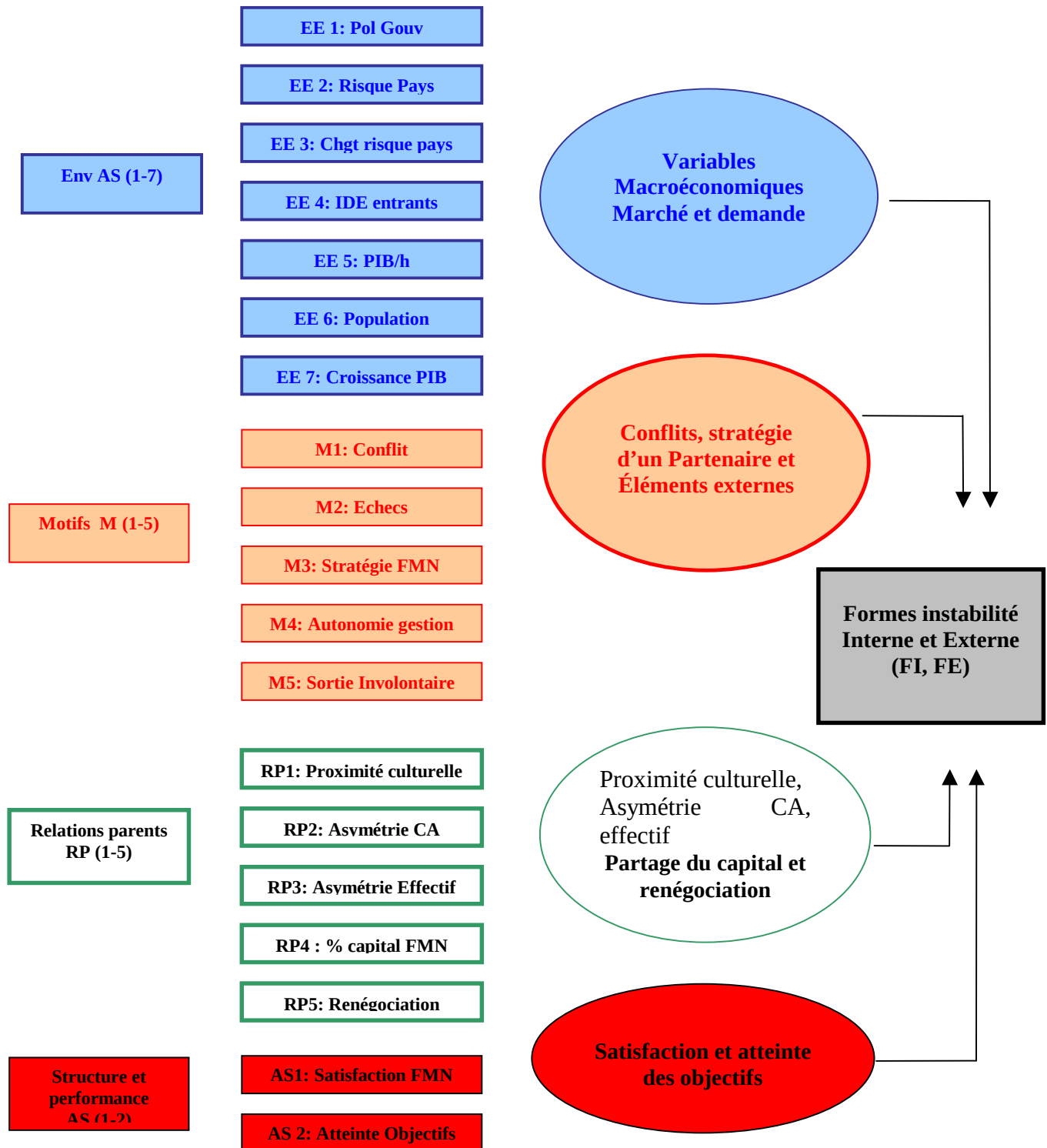
La combinaison des données secondaires issues de la bases de donnée *SDC Platinum* et complétées par d'autres sources, aux informations issues de ces bases de données « institutionnelles », nous a permis ainsi de construire notre échantillon d'alliances asymétriques instables ES 105. Cette base initiale de données, renseigne sur trois blocs de variables que nous détaillerons dans ce qui suit : le contexte de l'alliance et son environnement externe, les relations entre les parents et les résultats de la structure commune.

⁷⁸ cf Tableau 2 en Annexe 4.

1.1. c. Nature des données secondaires recueillies : La Configuration

La première composante de notre modèle concerne la configuration de l'alliance stratégique. Les principales données recueillies dans ce sens sont regroupées en cinq blocs tels que décrits dans la figure ci-dessous.

Figure 18. : Nature des données secondaires (échantillon ES 105, perspective FMN-A)



Source : Elaborée par l'auteur.

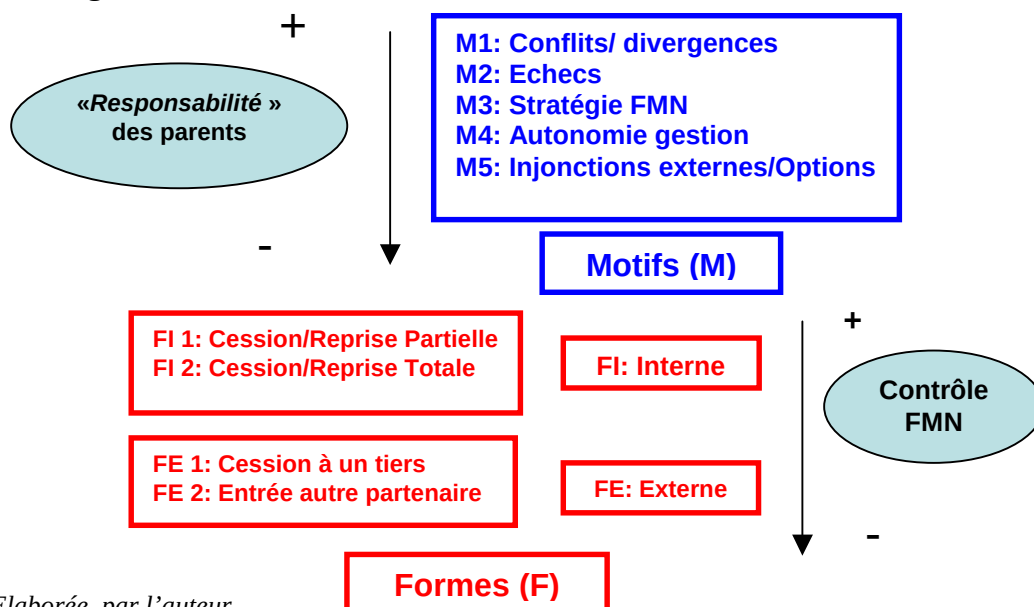
Le premier bloc concernant **l'environnement externe** de l'alliance est composé de sept variables notées **Env AS 1 à 7**. Ces informations sont issues essentiellement des bases institutionnelles et portent sur l'environnement macroéconomique, le risque pays et les caractéristiques des marchés des pays d'implantation des alliances stratégiques concernées.

Le second bloc regroupe cinq variables relatives aux **relations entre les parents**. Il est composé des variables d'asymétries (chiffre d'affaires et effectif), de la variable de proximité culturelle ainsi que de celles de la renégociation du contrat d'alliance entre les parents et la part capitalistique de la firme multinationale. L'ensemble de ces données permettent d'apprécier le partage de pouvoir de négociation entre les deux partenaires. Les variables de ce groupe « Relations entre les Parents » sont notées **RP de 1 à 5**.

Le troisième bloc est relatif à des variables de **résultats de la structure commune**, l'alliance stratégique, tels qu'appréciés en fin de période par la firme multinationale. Ces données sont issues d'une évaluation de trois chercheurs en stratégie à partir de 91 communiqués de presse des multinationales pour l'annonce de la reprise ou de la cession de ses parts capitalistiques ou encore la modification de la répartition du capital. Trois rounds d'échange de mails ont été effectués afin d'harmoniser ces évaluations. Des moyennes ont été calculées et rapprochées dans le cas de l'existence de certains écarts (environ 12 cas sur les 91 examinés). Pour les 14 cas pour lesquels nous ne disposons pas de communiqués de presse de la part de la multinationale, nous avons directement contacté les firmes concernées pour leur demander leur propre évaluation en termes « d'atteinte des objectifs » et de « satisfaction globale de l'alliance » à la date correspondant à l'instabilité enregistrée. Les firmes ont été contactées par des courriers électroniques adressés à plusieurs répondants, *via* les rubriques « presse » ou « relations avec les investisseurs/ actionnaires » de leurs sites Internet. Les deux variables de ce groupe et relatives aux résultats de la structure sont notées **AS 1 et 2**⁷⁹.

Les deux autres groupes de variables relatifs aux motifs et aux formes d'instabilité sont décrits en détails dans la figure ci-dessous.

Figure 19. : Nature des formes et des motifs d'instabilité retenus



Source : Elaborée par l'auteur.

⁷⁹ Nous avons testé aussi la variable « longévité » afin de vérifier la pertinence de l'intégration de la durée comme résultat de l'alliance stratégique. Aucun effet significatif n'a été obtenu. Cf Chapitre suivant.

Concernant le groupe des **motifs**, nous avons distingué cinq variables principales suivant en cela les applications empiriques de nombreuses recherches sur les issues des alliances stratégiques (Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). Ainsi, les motifs d'injonctions externes et d'exercice d'options d'achat ou de vente ont été regroupés dans une seule catégorie (**M5**). De même, le motif « échecs » (**M2**), regroupe les différents types d'échecs de l'alliance : industriel, commercial/ marketing, financier, et économique. Le motif « conflits » (**M1**) se rapporte aux divergences d'intérêts et aux situations conflictuelles.

La « stratégie de la firme » (**M3**) est la catégorie de motifs qui regroupe les options stratégiques de la firme avec un effet direct sur l'instabilité de l'alliance. Ainsi, nous retrouvons dans cette catégorie, les options de désendettement et de recentrage (aboutissant à des cessions totales ou partielles par exemple), les options d'expansion et de constitution de plate forme géographique (pouvant conduire à des reprises). Ces options inspirées des travaux d'Ansoff (1965), sont généralement retenues comme motif stratégique de l'instabilité des alliances (Meschi, 2003). Enfin, la dernière catégorie de motifs est représentée par la « recherche d'autonomie de gestion et de fonctionnement » (**M4**), et porte sur une instabilité de l'alliance provoquée par la volonté d'un partenaire de gérer ou de contrôler seul l'alliance.

Le dernier bloc de variables concerne les **formes** d'instabilité. Celles-ci se composent de deux groupes de formes : l'instabilité externe et interne, respectivement notées (**FI**) et (**FE**). Chacune des deux formes principales se décompose à son tour en deux variables. Ainsi, l'instabilité interne regroupe les cessions et les reprises partielles notées (**FI 1**), ou totales notées (**FI 2**). « Symétriquement », l'instabilité externe est composée des cessions des parts des deux parents à un tiers, notées (**FE 1**) et de l'entrée d'un autre partenaire, notée (**FE 2**).

L'ensemble de ces motifs et formes d'instabilité ont été obtenus soit par le recours aux 91 communiqués de presse des firmes multinationales, évalués par trois chercheurs en trois rounds de discussion, soit par le contact direct des firmes concernées (pour 14 cas). Aussi, nous avons confronté les données ainsi obtenues avec celles recueillies par les enquêtes dans une optique de confirmation des informations et de triangulation des sources de données. Nous n'avons retenu que le motif principal dans chaque cas. Ce dernier prend alors la valeur 1, alors que les autres variables de motifs prennent la valeur 0. Idem pour les deux formes principales d'instabilité, la forme retenue prenant la valeur 1 et l'autre forme la valeur 0.

Concernant les données recueillies pour les variables des trois autres blocs (environnement externe, relations inter- parents, structure), elles concernent essentiellement la perspective de la multinationale. Hormis les variables du bloc « structure : AS 1 et 2 », la plupart des autres variables sont quantitatives. Certaines variables qualitatives relatives aux changements enregistrés dans l'environnement externe (changement de la politique du pays d'accueil vis-à-vis des IDE ou changement du risque pays) ou celle relative à la renégociation du contrat sont codifiées selon l'absence du changement (valeur 0) et son existence (valeur 1) ou encore son sens (0 inexistant, 1 changement favorable, 2 changement défavorable)⁸⁰.

Au-delà des variables décrites ci-dessus, notre base de données secondaires relatives aux 105 cas d'instabilité, contient aussi d'autres informations spécifiques à chaque cas examiné : localisation, branche d'activité, pays d'origine des parents, etc. Au total, les 105 cas d'instabilité (ES 105) sont décrits par 29 variables chacun. Ces informations ont été complétées par un recueil de données primaires, relatives à la dynamique de l'alliance.

⁸⁰ Pour plus de détails sur la mesure et la codification des variables, cf tableau 1 en annexe 4.

1.2. Recueil des données primaires et déroulement de l'enquête

Notre modèle tridimensionnel d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques comporte trois composantes distinctes. L'une de celles-ci s'intéresse particulièrement à la dynamique de l'alliance. Plusieurs auteurs ont ainsi recommandé l'analyse des processus d'instabilité pour une explication plus fine de l'ensemble du phénomène (Ring, Van de Ven 1992 et 1994, Parkhe, 1993 a, Vacheux, 1996, Arino, De La Torre, 1998, Koza, Lewin 1998, Shenkar, Yan, 2002, Prévot, Meschi, 2006). Selon Yan et Zeng (1999, p. 406), « *l'analyse des issues des IJV permet d'étudier les conséquences de l'instabilité alors qu'une approche dynamique basée sur le processus permettrait de capturer les causes et le développement de cette instabilité* ».

Selon Doz, (1996), l'analyse du processus consiste en l'ouverture de la *boite noire* que constitue une relation coopérative. Pour notre part, cette analyse dynamique de l'instabilité des alliances stratégiques s'est basée sur le recueil de données primaires concernant trois groupes de variables : Celles liées aux conditions initiales, de la formation de la relation coopérative (*Ex Ante*), celles relatives à son fonctionnement (*In Situ*) et enfin celles portant sur ses résultats (*Ex Post*). Pour ce faire, nous avons adopté un protocole d'enquête avec des répondants multiples. L'objectif était de minimiser les biais de « rationalisation *a posteriori* ou d'omissions » d'une part (Thiétart et al, 1999), et de comparer les réponses selon les perspectives des différents parents d'autre part (Mohr, 2006). Nous décrivons dans ce qui suit le déroulement et le *design* de l'enquête, ainsi que la nature des données primaires recueillies.

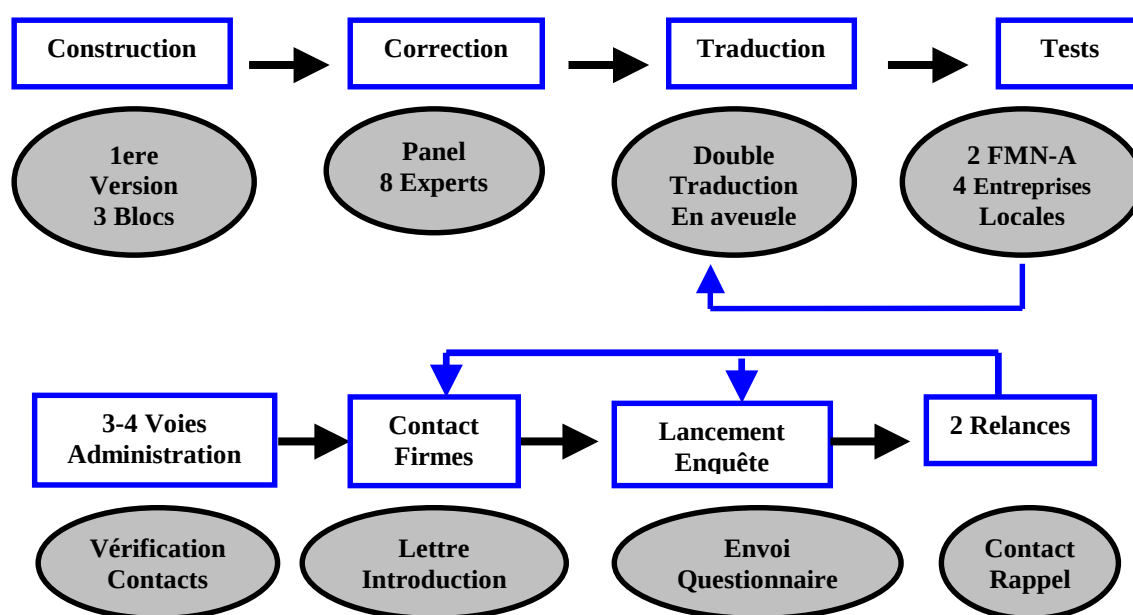
1.2. a. Déroulement de l'enquête

Le recueil de données primaires par enquête auprès des partenaires s'est imposé dans l'analyse de la dynamique de l'instabilité car ni les communiqués de presse des firmes concernées, ni les sources secondaires ne pouvaient renseigner de manière précise sur certaines variables durant toute la période de durée de vie de l'alliance stratégique. Même s'il existe quelques informations concernant la formation de certaines alliances, elles émanent le plus souvent des firmes multinationales et ne permettent pas dans ce sens d'appréhender la perspective du partenaire local.

Afin de recueillir de telles données précises et comparables dans les perspectives des deux parents, mais aussi concernant les différentes phases du cycle de vie de l'alliance (de sa formation à son instabilité), nous avons eu recours à une enquête par questionnaire, menée à la fois auprès des multinationales et des entreprises locales (ou des dirigeants des alliances elles-mêmes) concernées par les 105 cas d'alliances instables de l'échantillon ES 105.

La construction du questionnaire a débuté en **juillet 2007**, alors que le lancement effectif de l'enquête n'a été réalisé qu'en **novembre et décembre** de la même année. Le recueil des données définitives a été achevé en **janvier 2008** et a permis la construction de deux échantillons de données primaires selon chaque répondant : **EP 61** pour les firmes multinationales et **EP 37** pour les entreprises locales. Un troisième échantillon (**EP croisement 28**) de données primaires a été constitué *a posteriori* à partir du croisement des deux échantillons précédents. Il est relatif aux 28 cas d'alliances avec les « *versions des deux parents* ». La construction du questionnaire a été précédée par une analyse exploratoire de quelques cas d'alliances instables ainsi que l'examen d'une centaine d'études empiriques ayant utilisé des méthodes proches de recueil de données. L'ensemble du processus de construction et d'administration du questionnaire est décrit dans la figure ci-dessous.

Figure 20. : Construction du questionnaire et administration



Source : Elaborée par l'auteur.

Avant d'entamer la construction du questionnaire, nous avons consacré près de trois mois (avril- juin 2007) à identifier les coordonnées de contacts auprès des entreprises concernées, susceptibles de répondre favorablement à notre démarche. Si cette recherche de coordonnées était relativement aisée pour les firmes multinationales, elle s'est avérée difficile lorsqu'il s'agissait d'identifier les coordonnées et la nature des répondants pour les entreprises locales ou les dirigeants des alliances stratégiques.

Nous avons construit notre questionnaire de façon à pouvoir comparer les réponses des deux parents pour le même cas d'instabilité⁸¹. Ce questionnaire a porté sur de 5 groupes⁸² principaux de questions⁸³ :

- Identification du répondant (6 questions)
- Nature de l'opération (27 questions, notamment sur les caractéristiques de l'alliance au début et à la fin et les formes et motifs de changement dans la répartition du capital)
- Formation et conditions initiales de l'alliance (9 questions)
- Dynamique et fonctionnement de la relation (10 questions)
- Issues et performance de l'alliance (10 questions)

Au total, notre questionnaire de 5 pages, comportait une soixantaine de questions fermées ou semi ouvertes ayant permis de construire autant de variables⁸⁴. Avant de lancer notre enquête en administrant ce questionnaire aux répondants identifiés sur la base de notre échantillon ES 105, nous avons contacté un « panel d'experts » afin de le corriger. Ce panel était constitué de 8 chercheurs universitaires⁸⁵ spécialisés pour la plupart dans la recherche sur les alliances

⁸¹ Les questionnaires sont légèrement différents afin de respecter la nature de chaque répondant.

⁸² Une sixième partie « ouverte » était consacrée aux « autres commentaires » des répondants concernant l'alliance stratégique étudiée.

⁸³ Pour consulter la version complète du questionnaire, cf annexe 4.

⁸⁴ cf *infra* et tableau 3 de l'annexe 4

⁸⁵ Université de Nice, Annecy, Paris, Montpellier, INRA Rennes, Sup Agro Montpellier et HEC Montréal

stratégiques. Leurs remarques concernant l'ordre, le choix des réponses proposées et la formulation des questions, nous ont permis d'en améliorer le contenu. Ensuite, cette version corrigée du questionnaire a subi une double traduction (Français- Anglais et Anglais – Français) en aveugle par une formatrice en anglais⁸⁶. Aussi, nous avons procédé aux tests du questionnaire auprès de deux FMNA et de 4 entreprises locales ne faisant pas partie de notre échantillon ES 105. Selon les réponses et les remarques enregistrées, nous avons corrigé une seconde fois notre questionnaire. Cette phase de tests était importante pour notre enquête. Nous nous sommes rendus compte par exemple, que la notion d'instabilité était mal perçue notamment par les dirigeants des entreprises locales ou des alliances encore existantes. Dans ce sens, nous avons envisagé d'accompagner notre questionnaire par une note explicative des principales notions contenues dans le questionnaire. Enfin, nous avons « revérifié » les coordonnées de nos principaux contacts et envoyé des lettres introductives auprès des entreprises afin de solliciter leur accord pour participer à notre enquête⁸⁷. Nous avons ainsi suivi la démarche méthodologique recommandée par Zeng (2003) pour l'analyse des facteurs structurels dans le management des dilemmes au sein des relations coopératives.

A la fin de l'année 2007, nous avons lancé notre enquête par l'administration du questionnaire via trois modes principaux : les courriers électroniques, l'envoi postal et le contact par téléphone ou par fax. Une série de relance et de rappel a été effectuée. Nous décrivons dans ce qui suit, le *design* de cette enquête par questionnaire.

1.2. b. Lancement et *design* de l'enquête par questionnaire

D'après Reynolds (1971, p. 127), « *Le meilleur design de recherche est celui dont les résultats sont tellement évidents qu'ils ne nécessitent aucune vérification de "significativité statistique"* ». Un design de recherche désigne généralement le déroulement de l'enquête en phases distinctes afin d'organiser la démarche de recueil de données et optimiser ainsi le nombre de répondants.

Dillman (1978) avait recommandé pour les enquêtes par questionnaire, et notamment auprès des organisations, une démarche qu'il avait appelé alors « *Total Design Method* ».

- a. 1^{er} contact/ envoi du questionnaire
- b. Rappel (2 semaines)
- c. Second envoi (1 semaine)
- d. Rappel téléphonique (2 semaines).

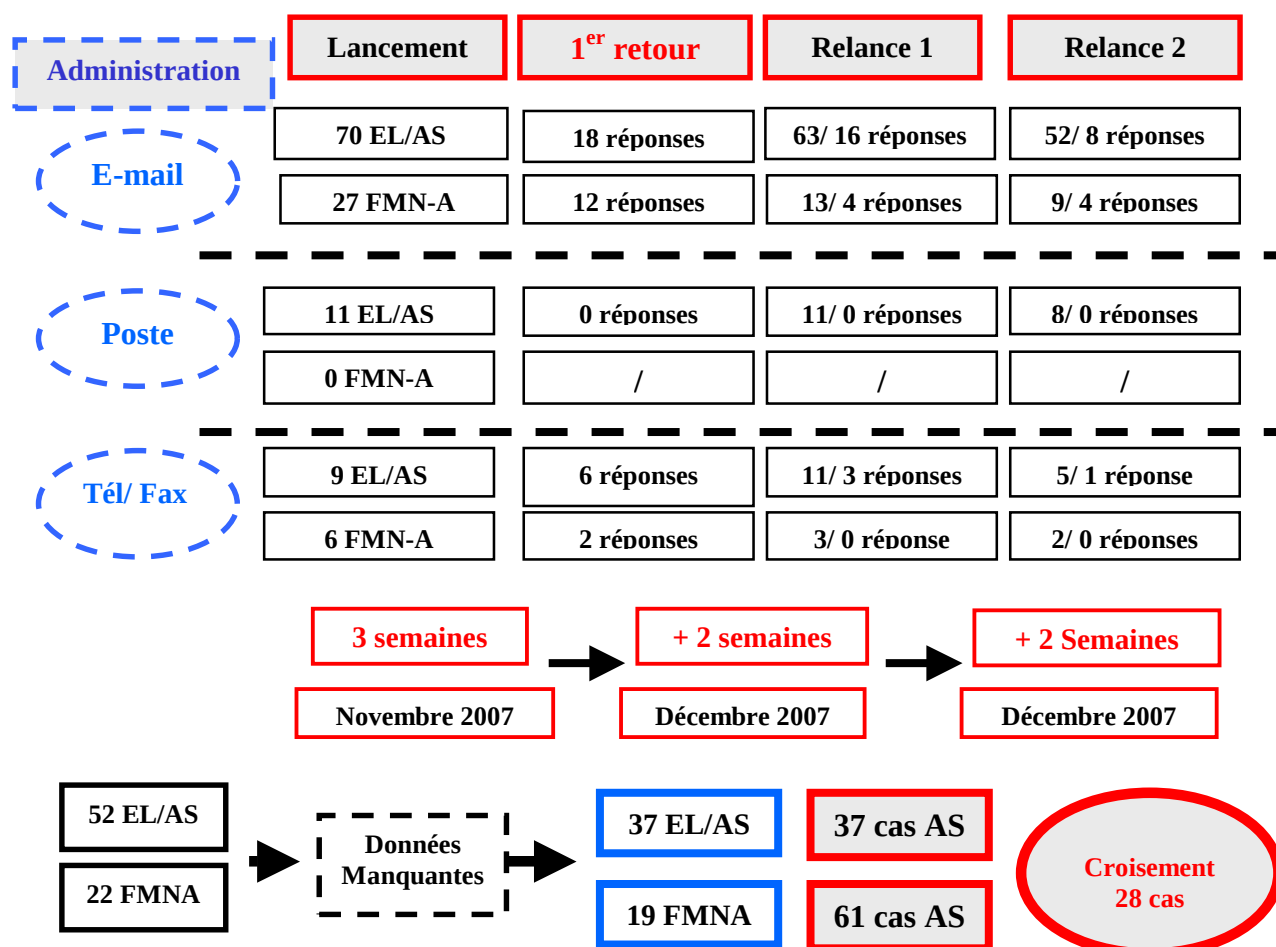
Nous avons tenté d'adopter une démarche similaire avec néanmoins de légers changements (séparation des premiers contacts et de l'administration du questionnaire, second envoi directement après la première période de relance, etc.). L'ensemble de ce design de recherche ainsi que les voies d'administration du questionnaire et les périodes associées sont décrits dans la figure ci-dessous. Nous présentons les éléments de réponses des firmes multinationales (FMN-A) et des entreprises locales (EL) de manière séparée, afin d'apprécier les taux de réponses selon chaque type de répondant.

De même, nous présentons à la fois le nombre de répondants et le nombre de cas correspondants afin de relativiser la faiblesse des taux de réponses obtenus. L'ensemble de l'enquête par questionnaire, dans ses phases « administration » et « recueil des réponses », a duré 3 mois (novembre - décembre 2007 et janvier 2008).

⁸⁶ Centre de formation continue de l'Inra- Sup Agro Montpellier.

⁸⁷ Cf annexe 4 pour le texte de cette lettre introductive.

Figure 21. : Déroulement de l'enquête par questionnaire : le Design



Source : Elaborée par l'auteur.

Deux phases successives de relance, espacées à chaque fois de deux semaines ont été lancées. Nous avons systématiquement accompagné nos envois de relance, de lettres de sollicitation⁸⁸. Quelques remarques peuvent être faites à propos de la figure ci-dessus :

- D'abord, les taux de réponses sont différents, selon le mode d'administration du questionnaire. Dans notre cas, l'envoi par courrier électronique est le mode d'envoi qui a permis d'obtenir le plus de réponses (et le plus rapidement) de la part des firmes multinationales et des entreprises locales. *A contrario*, aucune réponse n'a été obtenue pour les questionnaires administrés par voie postale, malgré nos deux relances.
- Ensuite, les deux relances semblent efficaces puisque elles ont permis de recueillir près de la moitié des réponses obtenues, notamment auprès des entreprises locales.
- Enfin, nous avons enregistré un fort taux de réponses avec des données manquantes ou incomplètes, particulièrement de la part des entreprises locales. Sur les 52 réponses reçues, seulement 37 étaient correctement renseignées. Nous avons tenté dans certains cas de compléter nos réponses par une demande de « complément d'informations ». Uniquement une seule FMN-A a accepté de nous répondre favorablement.

Dans l'ensemble, 37 réponses ont été recueillies de la part des entreprises locales et 61 réponses accordées par 19 firmes multinationales. Cela nous a permis de construire nos échantillons de données primaires EP 61, EP 37 et le croisement des réponses, EPC 28.

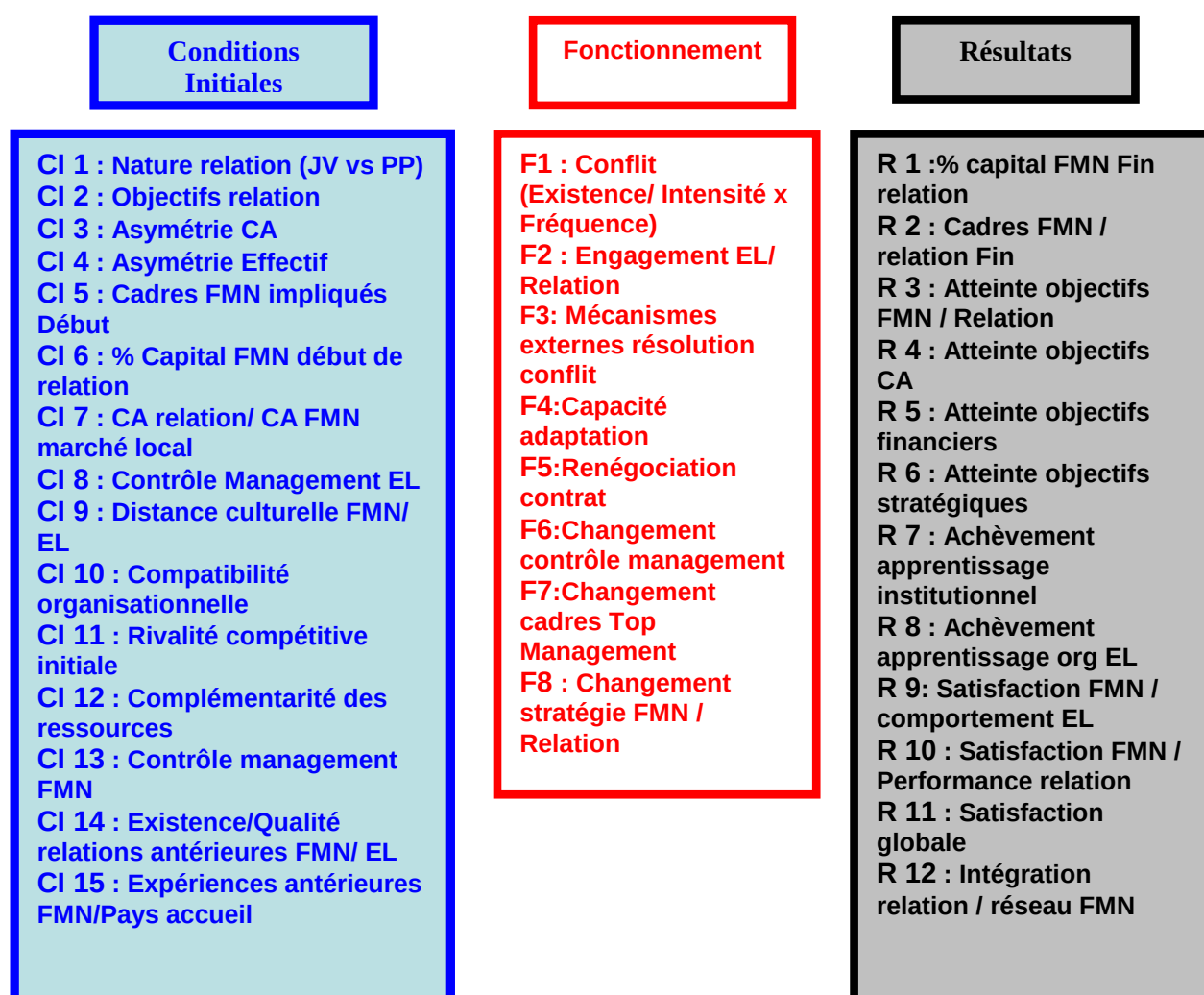
⁸⁸ Ces lettres sont reproduites en annexe 4

1.2. c. Nature des données primaires recueillies : La Dynamique

Afin de recueillir des informations sur le processus d'instabilité et l'évolution des comportements des partenaires en termes de pouvoir de négociation et de partage du contrôle de management de la relation commune, nous avons interrogé les deux parents séparément à travers une enquête par questionnaire. Les 63 questions posées ont porté à la fois sur l'identification des parents et la nature de l'opération, ainsi que sur les trois groupes de variables formant la troisième composante de notre modèle d'analyse, à savoir *la dynamique* de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Les principales variables relatives à ces trois groupes sont présentées dans la figure suivante. Ces trois groupes portent sur les conditions initiales et la formation de l'alliance (*CI de 1 à 15*), son fonctionnement (*F de 1 à 8*) et ses résultats (*R de 1 à 12*)⁸⁹.

Figure 22. : Recueil des données primaires : Principales composantes du questionnaire de la dynamique de l'instabilité des alliances asymétriques



Source : Elaborée par l'auteur.

⁸⁹ Pour une description détaillée de toutes les variables du questionnaire ainsi que leurs codifications et leurs échelles de mesure, cf tableau 2 (pour les entreprises locales) et tableau 3 (pour les firmes multinationales) (Annexe 4).

Certaines de nos variables portaient sur des éléments de confirmation des données secondaires recueillies précédemment. Ainsi, nous avons posé de manière délibérée des questions relatives aux partages du capital en début et en fin de période, ou encore les chiffres d'affaires et les effectifs, même si dans la plupart des cas examinés, nous disposions déjà de ces informations. Aucune différence notable n'a été relevée entre les données secondaires et celles obtenues par le questionnaire.

En second lieu, certaines des variables relatives au groupe « fonctionnement » concernent des changements opérés (organisationnel, stratégique ou dans le contrôle du management). Ces variables ont été codées (valeur 1) par opposition à l'absence du changement (valeur 0). De même, nous avons utilisé certaines des variables pour en construire d'autres : ainsi, les variables concernant la fréquence et l'intensité du conflit ont servi à construire la variable « conflit » (*F 1*), qui résulte de la multiplication des modalités correspondantes (Habib, 1987). Idem pour l'existence et la qualité des relations antérieures entre les parents (*CI 14*), qui a été construite en combinant deux variables : existence prenant les valeurs (0 et 1) et qualité des relations antérieures (mesurée par une échelle allant de 1: très conflictuelles à 5: excellentes).

Aussi, nous avons posé certaines questions sur l'appréciation d'un parent sur les comportements, les capacités ou encore l'achèvement de l'apprentissage de son partenaire. L'objectif était d'avoir une évaluation sur les attentes d'un parent vis-à-vis de l'autre en début de relation et leurs évolutions ensuite. Par exemple, nous avons posé la question de l'appréciation de son propre contrôle du management (*CI 14*) mais aussi l'appréciation (avec la même échelle de mesure) du contrôle de management de son partenaire (*CI 13*).

De même, nous avons distingué pour les variables de résultats entre les atteintes d'objectifs stratégiques (*R 6*), financiers (*R 5*), de la relation elle-même (*R 3*), en termes de croissance du chiffre d'affaires (*R4*) ; des variables concernant l'achèvement de l'apprentissage institutionnel (*R 7*) et organisationnel (*R 8*). Nous avons pu obtenir celles portant sur les mesures subjectives de satisfaction vis-à-vis du comportement du partenaire (*R 9*), de la performance de l'alliance (*R 10*) et de la satisfaction globale de la relation commune (*R 11*). Nous avons distingué aussi deux autres variables de résultats selon le répondant : le degré d'intégration de l'alliance dans le réseau de la multinationale (*R 12*), et le comportement future de l'entreprise locale en termes d'alliances avec la même (*R 13*) ou d'autres multinationales (*R 14*).

Enfin, un autre bloc de questions avait porté sur la nature de la relation commune. Le répondant était alors interrogé sur les changements opérés durant les différentes phases du cycle de vie de l'alliance en termes de dirigeants impliqués, de contrôle de management, d'objectifs de la relation mais aussi par rapport aux chiffres d'affaires et aux effectifs en début en fin de relation. Ce groupe intégrait aussi les questions relatives aux motifs (décomposés en 9 modalités non exclusives) et aux formes d'instabilité (6 modalités exclusives).

Notre enquête par questionnaire a permis de collecter des informations sur la dynamique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques et construire ainsi les deux échantillons de données primaires selon les répondants : EP 61 pour les FMNA et EP 37 pour les entreprises Locales. Cependant, nous avons eu à faire face à de nombreuses difficultés liées essentiellement au caractère « sensible » de la question traitée et des informations visées par le recueil de données. Nous présenterons dans ce qui suit les taux de réponses enregistrés avant d'aborder les principales difficultés rencontrées lors de cette enquête par questionnaire.

1.3. Répondants et pertinence des données recueillies

Le dernier point de cette première section est consacré à la nature des FMN-A qui ont participé à notre enquête ainsi qu'aux taux de réponses enregistrés, à la présentation des principaux motifs de non réponse et aux justifications de la non participation à notre enquête de la part des répondants (FMN-A et entreprises locales).

1.3. a. Répondants et taux réponses

Le tableau ci-dessous décrit le profil des principales FMN-A qui ont participé à notre enquête ainsi que les nombre de cas associés. Pour des raisons d'anonymat, nous ne présenterons pas le profil des entreprises locales. Cependant, nous traiterons de quelques cas lors de la présentation de l'étude exploratoire (*cf* section 2 *infra*) et des résultats des tests (chapitre 5).

Tableau 36. : Profils de principales firmes multinationales agroalimentaires engagées dans les alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée (ES 105 et EP 61)

FMN-A*	Nombre filiales 2006	CAA 2006 Millions Euros	Effectif groupe 2006	Activité principale	Nombre Cas ES 105	Nombre Cas EP 61
Bongrain	143	3 470	19 200	P. laitiers	1	1
Bunge	38 (1)	37 800	25 000	Grains	1	0
Cadbury Schweppes	258	11 420	59 560	Boissons/ Confiserie	3	2
Cargill	62 (1)	61 200	154 000	Grains	1	1
Carlsberg	51	5 124	31 860	Bières	2	2
Carrefour	30 (1)	97 238 (2)	472000	Distribution	6	0
Chiquita Brands	(60)	3 450	27 100	Fruits/ Divers	1	1
Danone	410	13 890	92450	P. Laitiers/ Eaux	12	5
Ebro Puleva	115	2 421	7248	Divers/ Riz	5	5
Entremont	19	1 172	4220	Produits laitiers	1	2
Heineken	201	10 880	65820	Bière	11	6
Inbev	195	12766	79500	Bière	3	3
K. Wessanen	80	1950	8640	Produits laitiers	2	3
Kraft Foods	150 (1)	34 356	94 000	Divers/ Confiserie	1	0
Lactalis	125	8 760	28400	Produits laitiers	5	5
Nestlé	695	57 843	251600	P. laitiers/ Divers	7	5
Numico	83	2 168	12600	Alimentation infantile	1	1
Nutreco	187	4 058	12765	Divers	1	1
Pepsi Cola	164 (1)	27 640	127500	Boissons/ Confiserie	2	1
Scottish New Castle	46 (1)	6 865	16845	Bière	6	3
Tereos/ E.Béghin Say	50	1 840	4850	Divers/ Sucre	5	4
Unilever	274	28 762	228000	Multi - produits	13	10
Total		435 073	1 823 158		90	61
Moyenne (3)		19 776	82 871		4	3

* Les FMNA sont classées uniquement par ordre alphabétique

(1) Nombre de pays d'implantation, le nombre de filiales n'étant pas disponible

(2) Chiffre d'affaire global

(3) Moyenne du CAA, effectif et nombre de cas par FMNA

Source : Elaboré par l'auteur à partir de différentes sources de données : Base de données Agrodata, Base de données Amadeus (Bureau Van Dijk), Sites Internet des FMNA.

Selon les critères de la base de données *Agrodata*, sont classées dans la catégorie des grandes firmes multinationales agroalimentaires, celles dont le chiffre d'affaires alimentaire est supérieur à un milliard de dollars, et qui sont présentes dans au moins un pays, autre que leur pays d'origine. Nous avons retenu les mêmes critères pour le choix des firmes de notre base d'échantillonnage, avec un accent mis sur les très grandes firmes, afin d'obtenir des relations coopératives où les taux d'asymétrie sont les plus grands possibles.

Notre échantillon de FMN-A regroupe des entreprises dont le chiffre d'affaire alimentaire moyen avoisine les 20 milliards d'euros et les effectifs moyens dépassent les 82 000 salariés. Ces firmes totalisent un chiffre d'affaires alimentaire global de près de 450 milliards d'euros et des effectifs globaux de près de deux millions de salariés, soit une large partie de la production et de l'emploi dans le secteur au niveau mondial.

L'internationalisation de ces firmes est aussi très importante avec un nombre de présence à l'étranger dépassant en moyenne les 30 pays. Aussi, notre échantillon compte des firmes avec des activités principales dominantes (Grains, bière, produits laitiers, confiserie) ou fortement diversifiées (Unilever). Une seule firme de notre échantillon se rapporte à la grande distribution (Carrefour). Enfin, et par rapport aux données primaires et secondaires récoltées, chaque firme est concernée en moyenne par 4 cas pour l'échantillon ES 105 et 3 cas d'alliances stratégiques instables pour l'échantillon EP 61.

L'obtention des données primaires de la part de ces firmes multinationales mais aussi des entreprises locales a nécessité un nombre important de contacts, précédée par une étape d'identification des coordonnées. 43 firmes multinationales ainsi que 164 entreprises locales ont été sollicitées pour participer à notre enquête. Près de la moitié des firmes et moins d'un tiers des entreprises locales ont accepté, dans un premier temps, de nous répondre. Ainsi, des centaines de mails et de contacts téléphoniques ont permis d'approcher des cadres de direction, des responsables des services de presse et de communication ou encore des représentants des firmes au niveau des pays d'accueil. Certaines de ces firmes disposaient de services spécialisés dans la « gestion des alliances stratégiques ». Les contacts *via* cette rubrique ont été pour la plupart fructueux.

Concernant les entreprises locales, la plupart des contacts ont visé des cadres de direction impliqués dans l'alliance stratégique concernée ou dans la négociation de son contrat. Les réponses ont été relativement moins nombreuses que pour les FMN-A. Sur près de 500 contacts effectués (mails, fax et appels téléphoniques), nous avons reçu 124 réponses négatives de la part des FMN-A. 26 refus de la part des entreprises locales ont été enregistrés sur une centaine de contacts auprès des cadres locaux ou des dirigeants de l'alliance stratégique. Ces refus étaient quelques fois motivés, notamment par des raisons de confidentialité des données ou de manque de temps, mais souvent sans motifs précis.

Aussi, nous avons relevé un nombre important de réponses avec des données manquantes. Ceci a été particulièrement le cas pour les entreprises locales concernant des données financières ou des appréciations de leurs partenaires multinationaux. Par rapport au nombre de cas de notre base d'échantillonnage (105), ces enquêtes auprès des entreprises locales et des FMN-A ont néanmoins permis de collecter des données primaires selon la perspective des deux parents pour 61 cas (FMN-A) et 37 cas (entreprises locales). Même si les répondants n'ont pas été nombreux, notamment pour les FMN-A, les taux de réponses obtenus par rapport à la base d'échantillonnage initiale sont très satisfaisants : près de 58% pour les FMN-A et 32% pour les firmes locales. Le tableau suivant regroupe l'ensemble de ces informations.

Tableau 37. : Recueil des données primaires, taux de réponses et répondants

Unité	FMN-A	Entreprise Locale/ AS
Nombre d'unités contactées	43	164
Nature contacts	E-Mails Téléphone Fax	E-Mails Téléphone Fax Voie postale
Rubriques/ Postes des personnes contactées	« Presse » « Relations externes » « Relations avec investisseurs » Direction	Cadres « direction »
Nombre Unités Répondantes	22	52
Cas AS correspondants aux Réponses reçues	67	48
Taux Répondants/ Unités contactées	51,2 %	31,7 %
Nombre Refus de réponses (*)	124	26
Unités avec Réponses incorrectes/ Données manquantes	3	15
Nombre Cas avec réponses manquantes	6	11
Total réponses pour cas AS Asymétriques	61	37
Taux de réponse**	58,1 %	35,2 %
Croisement des deux échantillons de réponses / Données primaires	28 cas d'AS instables avec les deux répondants FMNA + Entreprises locales	

* Mails ou réponses signifiant un refus de réponses. Pour les détails, cf tableau suivant.

** Nombre de cas avec des réponses « correctes et complètes » par rapport au nombre de cas constituant la base de l'enquête, soit 105 cas.

Source : Elaborée par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête « Instabilité des AS asymétriques », décembre 2007.

Si les taux de réponses peuvent paraître relativement élevés par rapport à d'autres recherches empiriques utilisant des enquêtes auprès des entreprises, il faudrait signaler que concernant les FMN-A par exemple les contacts ont été délibérément multipliés. En moyenne, nous avons contacté douze cadres ou représentants locaux d'une même firme pour une réponse obtenue. De même, notre enquête s'est heurtée à un certain nombre de réticences de la part des répondants. Nous présenterons dans ce qui suit les motifs évoqués de non réponses ainsi que les principales limites de nos enquêtes.

1.3. b. Difficultés rencontrées et limites de l'enquête par questionnaire

Les difficultés rencontrées lors de nos enquêtes étaient principalement liées au caractère « sensible » de certaines de nos questions pour les deux répondants. Néanmoins, nous avons reçu plus de deux cents retours « positifs » ou de « réorientation » vers un service ou répondants plus compétents. Concernant les réponses négatives et les refus de participation, près de 150 mails nous ont été destinés, notamment de la part des FMN-A pour nous signifier que l'entreprise ne souhaitait pas participer à une telle enquête. Nous n'évoquerons pas les envois qui nous ont été retournés à cause des coordonnées incorrectes, mais nous intégrerons cependant dans cette analyse les refus non motivés.

Nous avons tenté d'exploiter les informations contenues dans les mails de refus. Nous considérons que les motifs évoqués par les répondants peuvent constituer des données pertinentes, d'autant plus que nous disposons d'éléments de comparaison selon le type de répondant (FMN-A *versus* entreprises locales) : 6 catégories de motifs de refus peuvent être distinguées pour les firmes multinationales et 5 pour les entreprises locales. L'ensemble de ces informations sur les motifs de refus évoqués par les entreprises locales et les firmes multinationales est consigné dans le tableau ci-dessous.

Tableau 38. : Recueil des données primaires : Motifs de non réponse des FMN-A et des entreprises locales à l'enquête sur l'instabilité des AS

Unité	FMN-A	Entreprise Locale
Nombre de contacts et envois du questionnaire	43 FMN-A 367 e-mails 189 Tél/ Fax	164 EL/AS 121 mails 142 Tél/ Fax 26 envois postaux
Nombre de retours pour « coordonnées incorrectes »	68	51
Nombre de retour de mails de refus	124	26
Retours « positifs » ou de réorientation	161	64
<u>Motifs de refus évoqués *</u>		
Service non compétents	64	8
Manque de temps	42	11
Opérations anciennes et indisponibilité des cadres impliqués de la période concernée	13	8
Données confidentielles	38	12
Non communication sur Opérations en cours	12	/
Refus sans motif	21	/
Refus de donner « jugements de valeur » sur le partenaire**	/	3

* *Motifs principaux cumulés. Certains répondants peuvent évoquer plusieurs motifs.*

***Certaines questions de l'enquête concernaient le « conflit » et la « satisfaction du comportement du partenaire » ou encore sa « domination » de la relation*

Source : *Elaborée par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête, décembre 2007.*

Les motifs de refus de participation évoqués par les répondants des FMN-A portent principalement sur l'incompétence du service ou de la personne sollicités, le manque de temps ou la confidentialité des données. Nous retrouvons une distribution similaire des principaux motifs de refus des entreprises locales, avec une moindre importance de la catégorie « service non compétent ». Cela peut s'expliquer par une moindre « diversité » relative des répondants des entreprises locales. Un des motifs évoqués uniquement par ces entreprises porte sur le refus de donner des « jugements de valeur » sur le partenaire. Ce refus se rapporte notamment aux questions concernant la « satisfaction du comportement du partenaire » ou la domination dans « le contrôle de management ». Enfin, certaines des multinationales contactées, ont considérées qu'elles ne pouvaient s'exprimer sur des « opérations en cours ».

Malgré nos nombreuses « lettres introductives » signifiant l'anonymat total des réponses ainsi que leurs utilisations à des seules fins scientifiques, de nombreux refus étaient motivés par l'aspect confidentiel des informations demandées ou encore la « sensibilité » de la question traitée. Cela peut s'expliquer par la nature de certaines de nos questions : les chiffres d'affaires, les effectifs, les parts de marchés et certains indicateurs de performance. La question est restée sensible, alors que pour remédier cela, nous avons supprimé en amont, toute référence à « l'instabilité » de la relation, pour ne garder que les qualificatifs de « changement dans la répartition du capital » et « réorganisation majeure ».⁹⁰

Un des motifs évoqués aussi bien par les firmes multinationales et les entreprises locales concerne le fait que nos questions portent sur des « Opérations anciennes ». Certains répondants ont justifié leur non participation par l'indisponibilité des cadres impliqués de la période concernée. En effet, certains des cas examinés portaient sur des alliances « *terminées* » dans les années 1990. Cela constitue peut être l'une des principales limites de notre enquête. Parce qu'elle concerne des alliances stratégiques asymétriques instables entre 1986 et 2006, notre enquête peut engendrer un biais non négligeable d'omission ou de rationalisation *a posteriori* (Thiétart et al, 1999). Même si la triangulation des données et la multiplication des sources permettent de recouper certaines informations, des faits importants concernant les alliances « anciennes » peuvent avoir été négligés par nos répondants, soit parce que les archives de cette période ne sont plus disponibles, soit parce que les personnes impliquées et compétentes pour répondre à notre questionnaire ont quitté la FMN, l'entreprise ou l'alliance.

La seconde limite porte sur la cohérence de données recueillies auprès de répondants multiples, mais à la compétence et l'implication dans la négociation du contrat ou la gestion de la relation commune, très variées. Ainsi, nous avons reçu beaucoup de réponses du service « presse » des firmes multinationales, alors que la plupart des réponses émanaient des cadres dirigeants dans le cas des entreprises locales. La question de l'équivalence de la pertinence des réponses des deux types de répondants (un attaché de presse et un cadre dirigeant d'une alliance stratégique) mérite à notre sens d'être posée. Nous nous contenterons néanmoins de ces réponses, avec à l'esprit, ce manque relatif de cohérence globale de la nature des réponses.

Malgré ses nombreuses limites, notre enquête nous a permis de recueillir des données primaires concernant la dynamique de l'instabilité de la relation coopérative, aussi bien de la part des firmes multinationales que celle des entreprises locales engagées dans des alliances stratégiques. Nous présenterons dans ce qui suit, les principales statistiques descriptives concernant nos différents échantillons, avant d'aborder la notion d'instabilité *dynamique et différenciée*, à travers les 6 études de cas exploratoires et l'échantillon ES 105.

⁹⁰ Cela nous a été suggéré notamment par un des experts de notre panel de construction du questionnaire. Nous le remercions pour cette remarque.

2. Constitution des échantillons et statistiques descriptives

Les statistiques descriptives des échantillons peuvent déjà fournir certaines indications sur les liens pouvant exister entre les formes et les motifs d'instabilité des alliances stratégiques (Hennart et al, 1999). La présente section sera consacrée à la description de nos échantillons. Dans un premier point, nous aborderons quelques éléments de présentation de l'échantillon de données secondaires ES 105, ainsi que les principales variables des deux échantillons de données primaires EP 61 et EP 37⁹¹.

Le second point de la section, sera quant à lui consacré à la notion d'instabilité dynamique et différenciée développée au second chapitre. Nous présenterons ainsi notre analyse exploratoire de 6 cas d'instabilité et tenterons de vérifier la pertinence des liens entre les formes et les motifs d'instabilité à travers la distribution des 105 cas de l'échantillon ES 105. Enfin, nous présenterons les résultats d'une analyse en composantes principales comme première base à une approche des logiques différenciées de l'instabilité.

2.1. Constitution des bases de données et présentation des échantillons

Avant d'entamer les traitements statistiques des données recueillies servant de base à la validation de nos trois propositions de recherche, la présentation des statistiques descriptives de nos échantillons, permettra une première lecture « provisoire » de certains liens entre variables et spécificités caractéristiques des relations asymétriques. A ce stade de l'analyse, nos résultats descriptifs seront comparés à ceux obtenus par d'autres études empiriques (Hennart et al, 1999, Meschi, 2003).

Rappelons que les données secondaires et primaires concernent deux composantes distinctes d'un modèle théorique global d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Le premier type de données se rapporte à la configuration de l'alliance alors que le second type est relatif à la dynamique de l'instabilité. Les deux types de données ont permis aussi de confirmer les formes et les motifs d'instabilité enregistrés. Aussi, le croisement des données primaires a donné lieu à un échantillon relatif à des cas d'instabilité avec les réponses des deux parents.

L'échantillon de données secondaires d'alliances stratégiques instables (ES 105) est issu d'un échantillon construit à partir de la base de données *SDC Platinum*, et complété par des informations recueillies soit directement auprès des firmes, soit indirectement par le recours à d'autres bases de données (*Agrodata*, *Anima*, *Amadeus*). Il compte aussi certaines informations institutionnelles relatives au contexte global de l'alliance.

Ainsi, le premier échantillon, (ES 226), relatif aux alliances stratégiques asymétriques dans l'agroalimentaire en Méditerranée et établies entre 1986 et 2006, regroupe à la fois les alliances stables et instables. Nous en décrivons les principales caractéristiques dans ce qui suit. Nous présenterons aussi les spécificités de l'échantillon d'alliances instables en termes de formes et de motifs d'instabilité, mais aussi par rapport à la durée, la date de création et la répartition géographique des cas relevés. Nous aborderons ensuite les principales caractéristiques des échantillons de données primaires (EP 61 et EP 37) avant de faire une synthèse des tests statistiques envisagés.

⁹¹ La comparaison entre les données des deux échantillons sera abordée dans le chapitre suivant dans le cadre des tests des différences de moyennes des appréciations des deux partenaires : firme multinationale et entreprise locale.

2.1. a. Statistiques descriptives issues du premier traitement de l'échantillon de données secondaires (ES 105) : perspective de la FMN-A

Les caractéristiques des deux échantillons de données secondaires (ES 105 : alliances instables et ES 226 : alliances stables et instables) concernant les alliances dans les IAA en Méditerranée sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les données regroupent l'origine des parents, la localisation de l'opération, la répartition du capital, la branche concernée ainsi que le nombre de partenaires impliqués. Les taux d'instabilité sont calculés par le rapport entre l'échantillon d'alliances instables et l'échantillon global (ES 105 / ES 226).

Tableau 39. : Principales caractéristiques de la base d'échantillonnage : Les alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée : 226 cas dont 105 instables

Variables	ES 105 (4)	%	ES 226 (4)	%	% ES 105/ ES 226
Origine des parents (1)	105	100	226	100	<u>46,46</u>
Dom Med Nord	29	27,62	53	23,45	54,72
UE+2/ Med Nord (2)	45	42,86	85	37,61	52,94
UE+2/ Med Sud et Est	23	21,90	46	20,35	50
Autres/ Med	8	7,62	42	18,58	19,05
Rép géographique	105	100	226	100	
Med Nord	78	74,28	160	70,79	48,75
Med Sud	6	5,71	28	12,39	21,43
Med Est	21	20	38	16,82	55,26
Répartition capital	105	100	226	100	
50/50	20	19,05			
FMN Minoritaire	45	42,86			
FMN Majoritaire	24	22,85			
Inconnue	16	15,24			
Rép Branche i (1 à 9) (3)	/ 105	100	/226	100	
Produits Laitiers Frais	29	27,62	36	15,93	80,55
Bières/vins/spiritueux	26	24,76	62	27,43	41,93
Divers AgroAlimentaires	18	17,14	49	21,68	36,73
Nombre partenaires	105	100			
2	53	50,47			
3	43	40,95			
4 et Plus	9	8,58			

(1) Les alliances domestiques engagent des partenaires du même pays (par exemple : les alliances franco-françaises).

(2) UE+2 : Ensemble des pays appartenant à l'union européenne à 15 pays (2003) auxquels nous avons ajouté la Suisse et la Norvège.

(3) Les branches concernées sont les suivantes : 1: Produits laitiers ; 2: Bières, Vins et Spiritueux ; 3: Boissons non alcoolisées ; 4: Sucre et dérivés ; 5: Confiserie et chocolat ; 6: Huile et dérivés ; 7: Pâtes et riz ; 8: Distribution alimentaire ; 9: Divers agroalimentaires

(4) Les deux échantillons ES 105 (pour les alliances instables) et ES 226 (pour l'ensemble des alliances stables et instables) ont été constitués selon la même procédure de collecte de données. Ils concernent les alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée établies entre 1986 et 2006.

Source : Résultats préliminaires. Base de données de l'auteur (BDD AsymMed : Données secondaires ES 105)

Notre méthode de recueil des données des deux échantillons pour une même période présente certaines limites. Elle n'intègre pas la « *phase de lune de miel* ». Par exemple, il est presque acquis, qu'une alliance créée en 2006 (intégrée dans l'échantillon ES 226), ne sera pas immédiatement instable (donc non concernée par l'échantillon ES 105). Cependant, cette limite peut être dépassée par le fait que le raisonnement est identique en début de période : Les alliances instables enregistrées en 1986, ont été vraisemblablement créées avant cette date. Cette limite reste néanmoins valable lorsqu'il s'agit de « ventiler » les dates de création et d'instabilité des alliances par région géographique (les alliances au Sud ont été créées en moyenne plus tard que celles à l'Est ou encore au Nord de la Méditerranée). (cf figure 9)

Au-delà de cette considération méthodologique, les deux échantillons présentés ci-dessus, se caractérisent par une prédominance des alliances asymétriques européennes (UE, Norvège et Suisse), en Méditerranée du Nord (43 %) et entre entreprises de même pays (28%). Les relations entre firmes multinationales et entreprises locales des Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) occupent dans l'échantillon ES 105 « instabilité » plus du cinquième des cas. De même, par rapport à la localisation, près de 70% des cas sont concentrés en Méditerranée du Nord, contre seulement 6% en Méditerranée du Sud.

Par rapport à la répartition du capital, 20% des cas représentent des JV 50/50, contre 42% des configurations dans lesquelles le partenaire local est majoritaire. Ces relations sont plutôt bilatérales (50% avec deux partenaires) et engageant, pour 20 % des alliances, les entreprises leader sur leur marché local (ceci est vérifié notamment pour les relations dans les PSEM). Certaines branches semblent plus représentées que d'autres, aussi bien dans l'échantillon des alliances que celui de l'instabilité : produits laitiers et bières.

Figure23. : Date et longévité des AS instables selon la localisation (en moyenne)

	AS Méd Nord	AS Méd Est	AS Méd Sud
Date Début	1995	1997	1999
Durée (années)	4,03	5,09	3,80
% Instabilité	49 %	55 %	21%

Date début : 1995 Durée : 4,7 années Instabilité 46,7%

Source : Résultats préliminaires. Base de données de l'auteur (BDD AsymMed : Données secondaires ES 105)

Globalement, les alliances de notre échantillon ES 105 sont de création récente (1995), avec une durée de vie moyenne ne dépassant pas les 5 ans et un taux d'instabilité assez élevé : près d'une alliance sur deux est instable. La ventilation de ces caractéristiques par les trois sous ensembles régionaux révèle certaines différences : l'instabilité au Nord et à l'Est semble plus élevée qu'au Sud de la Méditerranée, même s'il ne faut pas perdre d'esprit la date de création plus récente au Sud (cf *discussion supra*). Malgré cette limite, les différences dans les taux d'instabilité rejoignent certains résultats de la littérature (Beamish, Inkpen, 1995). Les taux élevés enregistrés au Nord et à l'Est peuvent aussi témoigner d'une forte activité de restructuration des firmes multinationales, beaucoup plus importante qu'au Sud de la Méditerranée (Lynch, 2006).

L'examen des formes et des motifs d'instabilité permet de comprendre les mécanismes de sortie ou de réorganisations des relations d'alliances asymétriques. Contrairement aux alliances symétriques pour lesquelles la forme «dissolution» est relativement importante, par exemple de 12 % dans l'étude de Meschi (2003), celle-ci est quasi inexistante lorsqu'il s'agit de relations asymétriques (un seul cas pour notre échantillon). Ce résultat est important car l'absence de dissolution signifie que l'entité commune ne disparaît pas en tant que telle lorsqu'il y a asymétrie de taille. Elle est soit reprise par un des partenaires (dans 2/3 des cas pour E2) (instabilité *Interne*), soit cédée à un tiers (1/3 des cas) (instabilité *Externe*).

Tableau 40. : Ventilation des formes et des motifs d'instabilité de l'échantillon (ES 105)

Formes	Reprise/ cessions entre les partenaires (5)*	Cession tiers (2)	Dissolution** (1)
Nombre de Cas	65	38	1
%	61,9	36,2	0,95

Tableau 40. (Suite) : Ventilation des formes et des motifs d'instabilité

Motifs	Échecs (4)*	Stratégie FMN (5)	Fonctionnement (2)	Sortie «Involontaire» (2)
Nombre Cas	8	67	43	11
%	5,75	47,20	30,93	7,92

* Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de modalités de la variable concernée. Par exemple, les échecs se subdivisent en 4 modalités : conflits/ divergences, échecs commercial, économique et financier (Meschi 2003). Dans la suite de l'analyse, nous distinguerons les deux motifs : M1 : Conflits et M2 : échecs.

** Ce cas de dissolution a été intégré par la suite à la forme Instabilité Externe : Sortie des deux partenaires

Source : Résultats préliminaires. Base de données de l'auteur (BDD AsymMed : Données secondaires ES 105)

L'analyse des motifs permet de distinguer un second trait spécifique des alliances asymétriques : alors que les motifs d'«échecs» de la relation représentent près de 40 % (Meschi 2003) pour des alliances entre partenaires de tailles proches, ils n'atteignent pas les 6% quand il y a asymétrie de tailles entre les parents. Ceci peut s'expliquer en référence au pouvoir de négociation (Yan et Gray 1994) : lorsque les rapports d'asymétrie sont importants, le partenaire au moindre pouvoir de négociation n'a pas intérêt à se mettre en conflit avec l'autre. Sinon, les conflits sont rapidement réglés avant de croître en intensité.

Néanmoins, il ne faut pas faire un rapprochement hâtif entre la taille et le pouvoir de négociation. D'une part, la détention par une petite entreprise de ressources spécifiques peut augmenter considérablement son pouvoir de négociation. D'autre part, le processus d'apprentissage engagé par les partenaires fait que la balance du pouvoir de négociation peut basculer dans un sens comme dans l'autre, selon le degré de dépendance de chaque partenaire (Yan, Gray, 1994, Inkpen, Beamish, 1997).

La stratégie de la FMN apparaît cependant comme un motif important de sortie de relation ou de reconfiguration de l'alliance stratégique. Ceci est vérifié dans la moitié des cas d'instabilité et le taux est probablement plus important que lorsque les partenaires ont des tailles proches. Meschi (2003) avait obtenu 42%. La recherche d'autonomie semble aussi motiver un taux important des cas d'instabilité de la relation (1/3). Ceci est particulièrement vérifié dans le cas des reprises (ou prises de contrôle) par les FMN.

Ces premiers résultats comparés à ceux de l'étude Meschi (2003), ne confirment que partiellement la spécificité de l'instabilité des alliances asymétriques. La différence de tailles entre partenaires ne semble pas augmenter l'instabilité. En revanche, ce type de relation semble spécifique dans ses formes et ses motifs de sortie et de réorganisation de la relation. La comparaison des résultats de l'instabilité des alliances asymétriques au Nord, à l'Est et au Sud de la Méditerranée permettra d'approfondir l'examen de cette spécificité.

Tableau 41. : Ventilation des motifs et des formes d'instabilité selon la localisation en Méditerranée (Echantillon ES 105)

Formes (en %)	Med Nord	Med Est	Med Sud
1. Reprise/cessions entre partenaires	52,6	85,1	83,3
Reprise par rachat des parts de l'entreprise locale	23,1	14,3	33,3
Prise de contrôle de la FMN/augmentation participation	15,4	58,0	33,3
Reprise par augmentations successives participations	7,7	14,3	16,7
Rachat par FMN des parts autres partenaires	1,3	/	/
Sortie FMN/ Rachat des parts par entreprise locale	/	9,5	/
2. Cession à un tiers / Sortie partenaires	46,2	4,8	16,7
Sortie simultanée / cession totale à tiers	14,2	/	16,7
Cession parts de la FMN à un tiers	32	4,8	/
Cession parts entreprise locale à un tiers	/	/	/

Tableau 41. (Suite). : Ventilation des motifs et des formes d'instabilité selon la localisation en Méditerranée (Echantillon ES 105)

Motifs (en %)*	Med Nord	Med Est	Med Sud
1. Echecs/ conflits	7,8	9,5	/
2. Stratégies FMN	69,2	57,1	83,3
- Recentrage	19,2	4,7	/
- Désendettement	14,1	/	16,7
- Renforcement position/ Expansion	25,6	52,4	66,7
3. Fonctionnement / Recherche Autonomie	42,3	57,1	33,3
4. Sortie involontaire (injonction/ exercice option)	14,1	/	16,7

* Les pourcentages sont cumulatifs. Plusieurs motifs peuvent être invoqués en même temps. Cette approche sera différente de celle adoptée lors des tests statistiques où ne seront retenus que les motifs principaux

Source : Résultats préliminaires. Base de données de l'auteur (BDD AsymMed : Données secondaires ES 105)

Il apparaît clairement que les formes d'instabilité diffèrent selon la localisation de la relation asymétrique. La reprise sous ses différentes formes domine les ruptures au Sud (83,3%) et à l'Est (85,1 %) de la Méditerranée alors que les deux formes sont plutôt équilibrées au Nord. Il est aussi intéressant de signaler que les FMN se contentent dans une large mesure d'une prise de contrôle dans les PSEM qu'elle associe à une meilleure autonomie de gestion. Les sorties définitives des FMN, importantes au Nord (32%), sont quasi-inexistantes à l'Est et au Sud.

L'instabilité des alliances asymétriques au Sud de la Méditerranée semble être fortement expliquée par la stratégie de la firme multinationale, notamment le renforcement de sa

position concurrentielle (66,7 %), ou de son pouvoir de marché (Kogut 1989), indépendamment du fonctionnement de l'entité commune. Nous retrouvons un taux sensiblement inférieur pour les relations à l'Est de la Méditerranée (52,4%). Le renforcement de la position concurrentielle n'occupe que le quart des motifs lorsqu'il s'agit de relations Nord- Nord. Cependant, l'instabilité de ce type de relations obéit aussi à la stratégie de la FMN, mais dans une optique de restructuration, ce qui correspond à une option de recentrage (19,2%) ou de désendettement (14,1%). Les spécificités des industries agroalimentaires dans les pays du Nord (saturation de la demande, stratégie de différenciation, concentration et pression de la grande distribution) par rapport aux marchés du Sud et de l'Est de la Méditerranée (forte demande, compétition sur les produits de consommation de masse et modes d'entrée par Joint ventures et *Brownfields*) peuvent constituer des débuts d'explication.

Ainsi, selon la localisation de l'alliance asymétrique et la stratégie de la firme multinationale, deux types de relations peuvent être distinguées. Dans le premier type de relation, les alliances stratégiques asymétriques dans le secteur agroalimentaire au Sud et à l'Est de la Méditerranée ont pour objectif l'implantation sur le marché local au sens d'*IDE market seeking* et l'apprentissage des habitudes de consommation et de l'environnement institutionnel du pays d'accueil. En termes d'instabilité, celles ci présentent des taux inférieurs à ceux observés pour les relations Nord-Nord mais ont la caractéristique d'obéir à la stratégie de la FMN, soit pour le renforcement de la position concurrentielle (ou la constitution d'une plate forme régionale), soit pour une plus grande autonomie dans la gestion. Ces relations sont instables davantage par une reprise des parts du partenaire local par la FMN ou au moins par une prise de contrôle qui octroie à la multinationale l'autonomie recherchée. Ces alliances asymétriques semblent ainsi traduire des relations « transitoires » (et d'adaptation) des firmes multinationales dans leurs stratégies d'implantation.

Dans le deuxième type de relation, les alliances asymétriques Nord- Nord semblent répondre à des logiques différentes. Même si l'instabilité dépend dans une large mesure de la stratégie de la FMN, elle répond dans ce cas à des contraintes de restructuration (recentrage, désendettement) ou à des sorties « involontaires » (injonctions réglementaires ou exercice d'options achat/vente). Les échecs ne représentent qu'une faible part des motifs de sortie. L'instabilité dans ce cas, se fait surtout par cession à un tiers et dans une moindre mesure par une reprise des parts par la FMN. Celle ci semble appliquer pour ce type de relation au Nord des stratégies de consolidation de périmètre et « d'optimisation du portefeuille d'alliances ».

Ces premiers résultats descriptifs préliminaires semblent esquisser l'existence d'une spécificité relative des alliances stratégiques asymétriques en termes d'instabilité. De même, certaines différences entre les motifs et les formes de sortie de relation et de reconfiguration pourraient laisser penser à la présence de deux « logiques d'instabilité » distinctes selon la localisation de l'opération commune. Certains auteurs ont même avancé l'idée de l'existence d'une « *stratégie de sortie anticipée* », mise en place par les firmes multinationales lors de la formation de l'alliance stratégique (Meschi, 2003).

Ainsi, selon les motifs et les formes constatés, les différentes explications théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques ne semblent pas se contredire, mais plutôt décrire des modalités différentes et des couples « formes- motifs » distincts: ces relations peuvent être transitoires (Porter 1987) ou obéir aux stratégies des partenaires dominants (Kogut 1991, Yan, Gray 1994). Nous présenterons dans ce qui suit, quelques statistiques descriptives des principales variables de nos échantillons de données primaires selon la perspective de la FMN-A d'abord, et celle de l'entreprise locale ensuite.

2.1. b. Statistiques descriptives issues du premier traitement de l'échantillon de données primaires (EP 61) : perspective de la FMN-A

Nous présentons dans les deux tableaux suivants les moyennes et les écarts types des deux échantillons de données primaires. Nous pourrions ainsi dégager les principales tendances en termes de caractéristiques de concentration et de dispersion de nos mesures. Celles-ci sont indiquées pour les principales variables. Les statistiques de l'ensemble des variables construites à partir des données primaires seront présentées dans le prochain chapitre. Nous tenterons ainsi d'aborder les mêmes variables selon les différentes perspectives des parents afin d'en déduire quelques éléments de comparaison. Rappelons que nous traitons d'alliances stratégiques **instables** dans le secteur agroalimentaires, localisées en Méditerranée et établies entre 1986 et 2006. En dehors de la durée et des rapports d'asymétrie de taille, les moyennes présentées ci-dessous concernent essentiellement les appréciations des différents répondants.

Tableau 42. : Dynamique de l'instabilité : principales caractéristiques de l'échantillon de données primaires EP 61 : perspective FMNA

Variables (1)	Mesure	Moyenne (2)	Ecart Type
Durée	Nombre d'année: Date fin-Date début	4.95	3.25
Asymétrie effectif	Effectifs FMNA/ Effectifs Entreprise Locale	378.15	781.74
Asymétrie CA	CA FMNA/ CA Entreprise Locale	745.95	1800.55
Distance culturelle entre parents	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.77	1.10
Rivalité compétitive début	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.52	0.97
Complémentarité ressources avec E L. début	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	3.00	0.77
Compatibilité organisationnelle	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.25	0.89
Appréciation de l'engagement E.L.	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	3.87	0.87
Capacité adaptation E.L.	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.97	0.89
Atteinte objectifs stratégiques FMN	1-3 (Non atteint-Totalement Atteint)	2.41	0.78
Atteinte apprentissage institutionnel FMN	1-5 (Non atteint-Totalement Atteint)	3.41	0.99
Satisfaction de la FMN de la performance AS	1-5 (Pas du tout satisfait-Totalement Satisfait)	2.88	0.8
Satisfaction de la FMN du comportement EL	1-5 (Pas du tout satisfait-Totalement Satisfait)	2.87	0.92
Satisfaction globale de la FMN	1-5 (Pas du tout satisfait-Totalement Satisfait)	3.03	0.77
Intégration AS /réseau FMN	Appréciation 1-3 (Aucune, partielle, totale)	2.25	0.89

(1) Sélection de certaines variables relatives aux résultats de l'enquête auprès des FMNA (EP 61). Les résultats concernant l'ensemble des variables seront présentés dans le chapitre suivant

(2) Nombre d'observation : n =61.

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des statistiques descriptives de l'exploitation des données de l'échantillon EP 61 (Dynamique instabilité ASA : Données primaires/ Perspective FMNA).

Selon la perspective de la FMN-A, les données recueillies et relatives aux 61 cas d'alliances asymétriques instables ont une durée moyenne ne dépassant pas les 5 ans. Les degrés d'asymétrie de tailles, calculés par les rapports des chiffres d'affaires ou des effectifs se révèlent très importants (près de 750 et 400 respectivement) avec une forte dispersion. Ainsi, en moyenne, une FMN-A présente un CA, 745 fois plus important et des effectifs 380 fois plus nombreux que son partenaire de petite taille. Des cas extrêmes ont été enregistrés, d'où la forte dispersion. A titre d'exemple, un de nos cas met en relation une FMN-A avec un effectif avoisinant 230 000 salariés à un partenaire local ne comptant qu'une vingtaine de salariés.

Même si les alliances stratégiques de cet échantillon engagent des parents aux distances culturelles (2,77) et organisationnelles (faible compatibilité : 2,25) importantes, avec une certaine rivalité compétitive à la formation de la relation (2,52), les appréciations de la FMN-A semblent « positives » concernant les capacités d'adaptation (2,97) ou l'engagement de son partenaire local (3,87) ainsi que la complémentarité de leurs ressources respectives (3,00). Cela se traduit positivement en termes de résultats de satisfaction et d'atteinte des objectifs d'apprentissage institutionnel de la FMN-A. Ainsi, et hormis l'indicateur « atteinte des objectifs stratégiques » qui se situe légèrement en dessous de la moyenne (2,42), l'ensemble des autres mesures présentent des appréciations positives des FMN-A de leurs relations communes avec les partenaires locaux, alors même que nous traitons d'alliances instables.

2.1. c. Statistiques descriptives issues du premier traitement de l'échantillon de données primaires (EP 37) : Perspective de l'entreprise locale

Nous retrouvons des tendances similaires lorsqu'il s'agit des appréciations des partenaires locaux engagés dans des alliances avec les FMN-A⁹². Les statistiques concernant les principales variables de l'échantillon EP 37, concernant les réponses et les appréciations des entreprises locales, sont regroupées dans le tableau ci-dessous. Comme pour les FMN-A, les réponses des parents locaux dénotent d'une durée moyenne de l'alliance autour de 5 années et des rapports d'asymétrie importants avec une forte dispersion autour de la moyenne.

Certaines différences sont cependant révélées par les partenaires locaux : alors que la FMN-A « jugeait » l'engagement de son partenaire local satisfaisant, ce dernier évalue l'effort de la multinationale en deçà de la moyenne (2,32). Les appréciations en termes de compatibilité organisationnelle (2,81) et de complémentarité des ressources (3,08) demeurent néanmoins positives, malgré une certaine rivalité compétitive en début de période (2,62) ainsi qu'un faible contrôle du management de la relation commune (2,03). L'appréciation de l'entreprise locale en termes de capacités d'adaptation de la FMN-A est très élevée (3,46)

Sur le plan de l'appréciation des résultats, les réponses des entreprises locales semblent plus mitigées que celles de leurs partenaires de grande taille. Ainsi, des appréciations positives en termes d'intégration dans le réseau de la FMN-A (2,30), ou de satisfaction de la performance de l'alliance (3,00) ou encore de satisfaction globale de l'alliance (2,65), sont nuancées par une satisfaction du comportement de la FMN-A (2,43) ou d'atteinte des objectifs stratégiques (2,24) en deçà de la moyenne. La faiblesse de l'appréciation en termes d'atteinte des objectifs d'apprentissage organisationnel est encore plus prononcée (1,68). Cela pourrait renseigner en première lecture, sur la pertinence d'une démarche distinguant les appréciations des deux répondants (FMN-A *versus* entreprises locales) portant sur leurs relations communes.

⁹² Nous traiterons de la comparaisons des appréciations des deux partenaires dans le chapitre 6 lors de la présentation des caractéristiques de l'échantillon de réponses croisées selon les deux perspectives de répondants et ce pour 28 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables : EP croisement 28.

Tableau 43. : Dynamique de l'instabilité : Principales caractéristiques de l'échantillon de données primaires EP 37 : Perspective entreprise locale

Variables (1)	Mesure	Moyenne (2)	Ecart Type
Durée	Nombre d'année: Date fin-Date début	5.19	3.78
Asymétrie effectif	Effectifs FMNA/ Effectifs Entreprise Locale	460.18	919.31
Asymétrie CA	CA FMNA/ CA Entreprise Locale	714.2	1802.31
Contrôle Management de l'Entreprise .Locale	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.03	1.08
Rivalité compétitive début	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.62	0.94
Complémentarité ressources FMN. début	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	3.08	0.75
Compatibilité organisationnelle	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.81	1.08
Appréciation de l'engagement du partenaire (FMN-A).	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	2.32	1.16
Capacité adaptation du partenaire	Appréciation 1-5 (Faible-Forte)	3.46	0.92
Atteinte objectifs stratégiques E.L	1-3 (Non atteint-Totalement Atteint)	2.24	0.75
Atteinte apprentissage organisationnel de l'Entreprise .Locale	1-5 (Non atteint-Totalement Atteint)	1.68	0.66
Satisfaction de l'Entreprise locale de la performance AS	1-5 (Pas du tout satisfait- Totalement Satisfait)	3.00	0.87
Satisfaction de l'Entreprise locale du comportement de la FMN	1-5 (Pas du tout satisfait- Totalement Satisfait)	2.43	1.08
Satisfaction globale de l'Entreprise locale	1-5 (Pas du tout satisfait- Totalement Satisfait)	2.65	0.88
Intégration AS /réseau FMN selon E.L.	Appréciation 1-3 (Aucune, partielle, totale)	2.30	0.83

- (1) Sélection de certaines variables relatives aux résultats de l'enquête auprès des entreprises locales (EP 37). Les résultats concernant l'ensemble des variables seront présentées dans le chapitre suivant.
(2) Nombre d'observation : n =37.

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des statistiques descriptives de l'exploitation des données de l'échantillon EP 61 (Dynamique instabilité ASA : Données primaires/ Perspective FMNA).

Les traitements statistiques confirmatoires de ces données permettront *in fine* à la fois de tester les différentes hypothèses mais aussi de la validité de notre modèle théorique, global et intégré, de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Nous aborderons la description des différents traitements adoptés, la transformation de certaines de nos variables, ainsi que la démarche statistique dans le chapitre suivant

Le prochain point est consacré à l'examen des liens entre les motifs et les formes de sortie de relation ou de réorganisation majeure, à travers la notion d'instabilité *dynamique et différenciée* par notre analyse exploratoire de 6 cas mais aussi en examinant la distribution des 105 cas d'alliances instables. Les résultats d'une analyse en composantes principales (ACP) seront ensuite abordés.

2.2. Statistiques descriptives et notion d'instabilité dynamique différenciée

Nous avons présenté dans un chapitre précédent (2), la notion d'instabilité *dynamique et différenciée*. Ce construit théorique tente de faire le lien entre trois types d'instabilité distingués par les motifs et deux modalités de sortie ou de réorganisation caractérisées par les formes d'instabilité. Le point de départ de ce construit est un raisonnement largement partagé par les études théoriques et empiriques selon lequel, « *on ne se sépare pas de la même manière, pour les mêmes raisons.* » (Meschi, 2003, Hennart et al, 1999)

Ainsi, nous avons distingué selon les motifs, l'instabilité active (ou positive) de l'instabilité passive (ou négative), de celle enfin qui serait « involontaire » ou neutre. Concernant les formes, nous avons retenu l'instabilité interne (reprises/ cessions partielles ou totales entre les partenaires initiaux) et externe (cessions à un tiers ou entrée et sortie d'un autre parent). Nous allons tenter dans ce qui suit d'appliquer ce construit théorique, d'abord à notre analyse exploratoire de 6 cas, et ensuite par la distribution des 105 cas de l'échantillon ES 105.

2.2. a. Analyse exploratoire et présentation de quelques cas d'instabilité

Nous avons porté une attention particulière à 6 cas d'instabilité d'alliances stratégiques asymétriques. Ces présentations de cas se justifient sur le plan méthodologique par la complexité du problème examiné (Chrysostome et al, 2005 ; Jung et Beamish, 2005) d'une part, et l'aspect dynamique de l'instabilité d'autre part (Ring et Van de Ven, 1994; Parkhe, 1993). Dans notre recherche, le processus méthodologique de validation de la notion d'instabilité différenciée et dynamique est similaire à un test d'hypothèses (Eisenhardt, 1989). Nous avons opté pour une triangulation des sources d'information (Yin, 1981): documents internes et rapports d'activité des entreprises, contact par mail via la rubrique « Relations avec les investisseurs » et exploitation de sources secondaires d'informations (presques spécialisées).

Notre analyse exploratoire a visé 6 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables dans le secteur des IAA en Méditerranée. Nous avons recueilli la plupart des informations soit à travers des données secondaires ou par le contact systématique de toutes les entreprises concernées. Cette étude a été réalisée en avril 2007. Nous avons reçu des réponses à nos 5 questions (formes d'instabilité, motifs principaux, nature de la relation, chiffres clés et relations entre les partenaires) de l'ensemble des FMN-A contactées. Cependant, uniquement une seule entreprise locale a accepté de participer à cette enquête préliminaire, réduisant ainsi la portée générale des résultats obtenus. Afin de remédier à cette lacune, nous avons exploité les informations contenues à la fois dans des coupures de presse nationale et internationale, et des communiqués des FMN-A de la période concernée.

Dans un souci de cohérence et de combinaison des résultats avec l'analyse descriptive de l'échantillon, nous avons opté pour l'application de la même construction théorique relative à la notion d'*instabilité dynamique et différenciée*, développée précédemment (*cf* chapitre 2 *supra*), à la fois aux 6 études de cas et aux 105 cas de l'échantillon d'alliances instables. Comme le montre le tableau suivant, les 6 études de cas regroupent des alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et entreprises locales (ou appartenant à des groupes locaux) dans différents pays méditerranéens. Nous avons respecté une certaine hétérogénéité dans le choix des cas (pays avec différents niveaux de développement, origines différentes des multinationales et diverses branches d'activité) pour dépasser les écueils d'une spécificité géographique, stratégique ou industrielle.

Tableau 44. : Présentation des études de cas d’instabilité des alliances asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires⁹³

	Firme Multinationale	Entreprise locale	Branche d’activité	Pays
Cas 1	Cadbury Schweppes	Kent	Confiserie	Turquie
Cas 2	Heineken	Alhamza	Bières	Liban
Cas 3	Inbev	Pivovarna Union	Bières	Slovénie
Cas 4	Ebro Puleva	Yofres	Produits laitiers	Espagne
Cas 5	Scottich & New Castle	Lactore	Distribution bières	France
Cas 6	Carrefour	Cora	Distribution alimentaire	France

Source : élaboré par l’auteur

L’examen des deux premiers cas ci dessus permet de constater que l’instabilité « active » obéit plus à la stratégie de la FMN qu’à un quelconque critère de performance ou de conflits entre les partenaires. Au contraire, dans le cas de Heineken au Liban, son partenaire historique est satisfait de l’augmentation de la participation de la multinationale, considérée comme un signe d’engagement supplémentaire dans la relation.

Encadré 1. : L’instabilité active et positive

Cas N° 1 Cadbury Schweppes Kent (Turquie)

Cadbury Schweppes⁹⁴ : Grande Bretagne, CA (2004) : 6,6 Milliards d’euros. Effectif : 15 700

Kent Turquie : Entreprise locale : production de confiserie,

Leader national: 66% parts de marché,

CA 2005: 87, 6 Millions d’euros, effectif : 1000

2002: *Joint Venture* avec Cadbury Shweppes: 51% capital

2005: Prise de contrôle (95, 36 %) après une première augmentation de participation en 2002: 65,36%

Cas N° 2 Heineken/ Al Hamza (Liban)

Heineken: Pays Bas, CA (2005): 10,8 Milliards d’euros. Effectif : 64 300, 99 filiales

Al Hamza /Liban: Producteur local unique de bières,

Leader: 61,5% parts de marché, effectif: 200

Partenaire historique de Heineken au proche Orient:

1ère prise de participation (Non significative) en 1961

1992: Création *Joint Venture* avec participation FMN de 79% mais contrôle de management du partenaire local

2002: Prise de contrôle du management par augmentation de la participation de la FMN Heineken de 10%

Antériorité/ qualité de la relation. Satisfaction du partenaire local

⁹³ Les principaux éléments concernant chaque cas sont détaillés dans les encadrés 1 à 6.

⁹⁴ Les données concernant les firmes multinationales proviennent de la base de données Amadeus (Bureau Van Dijk) ou des rapports d’activités annuels des firmes.

Les motifs évoqués par Cadbury Schweppes qui a pris le contrôle de son partenaire local après trois ans de relation étaient liés à ses besoins d'expansion et de création de plate forme géographique régionale. L'entreprise a enregistré une forte performance financière et la multinationale a décidé de maintenir la marque « Kent ». Cadbury Schweppes a décidé cependant de rationaliser la production locale pour créer des complémentarités avec sa représentation commerciale locale. Dans le second cas, les motifs de Heineken étaient aussi liés à des impératifs de création de plate forme d'exportation régionale (en l'occurrence vers la Jordanie et la Syrie). Dans ce sens, la prise de contrôle visait une meilleure autonomie dans la gestion et la définition des orientations stratégiques.

Dans les deux cas suivants, les motifs et modalités d'instabilité « passive » sont différents : il s'agissait plutôt de relations conflictuelles entre les partenaires et d'une entité commune avec de faibles performances et un fort endettement.

Dans le cas InBev en Slovénie, la multinationale a eu recours à un arbitrage externe pour régler un conflit qui l'opposait à son partenaire local, Lasko. En l'absence d'un règlement du litige, la multinationale a cédé ses parts et obtenu en contrepartie de son retrait, des compensations financières conséquentes. L'entité commune disparaît juridiquement puisqu'elle a été totalement intégrée par Lasko. Dans le cas Ebro Puleva/Yofres, nous avons pu obtenir les motifs de rupture des deux partenaires : la multinationale évoque un conflit de management avec le partenaire local alors que ce dernier explique la rupture par le refus de la multinationale de recapitaliser la Joint Venture qui enregistre de faibles performances et un fort endettement. Dans les deux cas précédents, la fin s'était soldée par la sortie des deux multinationales qui ont cédé leurs parts aux entreprises locales.

Encadré 2. : L'instabilité passive et négative

Cas 3. : Inbev/ Pivovarna Union (Slovénie)

InBev : Belgique, CA(2005) : 11,6 Milliards d'euros. Effectif : 77 000. Présente dans 32 pays
Pivovarna Union: CA 2005: 77 Millions Euros,
 Effectif 480, Position: 2nd avec 44, 8% de parts de marché
 Durée JVI: 2001- 2005. *Joint Venture* Conflictuelle entre Lasko/ InBev :
 Lancement par InBev OPA sur actions Lasko dans Pivovarna en 2002
 Recours Arbitrage Commission Concurrence (2004): Ehec
 Retrait FMN: Cession des parts à Lasko
 Indemnités pour renoncer aux litiges nationaux et internationaux payées par Lasko à InBev (4M\$)
 Intégration Pivovarna dans groupe Lasko / Disparition juridique de l'entité commune

Cas 4. : Ebro Puleva /Yofres (Espagne)

Ebro Puleva : Espagne, N°1 Mondial pour le riz et N° 02 pour les pattes, CA (2005) : 2,4 Milliards d'euros. Effectif : 7 000. Présente dans 24 pays
Yofres Espagne: Petite entreprise produits laitiers frais, CA 2005: 5,1 Millions d'Euros, Effectif 18
 1999: *Joint Venture* entre Ebro Puleva (FMN: 16%) et Filiale espagnole Dairy Foods
 Objectif *Joint Venture* ou FMN: Diversification sur métier Produits Laitiers Frais / Contrer domination Danone
 2002: Cession des parts d'Ebro Puleva à une entreprise locale. Sortie FMN

Dans les deux derniers cas de figure, l'instabilité « involontaire » est provoquée soit par un événement externe (injonction d'une commission de régulation de la concentration par exemple), soit par l'exercice prématuré d'une option d'achat/ reprise ou de vente/ cession des parts de capital restantes.

Alors que l'entreprise Lactore était financièrement rentable, Scottich & New Casle décide, en 2005, de céder ses parts dans sa *joint venture*. Dans une injonction adressée à la firme multinationale, la direction générale de la concurrence et le contrôle des fraudes (DGCCF) avait estimé que Scottich & New Casle pouvait avoir une position dominante (estimée par la commission entre 60 et 70% de parts de marché) sur le marché d'Ile de France de distribution de bières après que la FMN ait acquis les activités bières de Danone en 2003.

Dans le second cas, la configuration est identique. Carrefour cède ses parts dans Cora à Deutsche Bank sur injonction de la commission européenne pour la régulation de la concentration suite à son acquisition de « Comptoirs Modernes » en 1998 et à sa fusion avec « Promodes » en 1999. Dans les deux cas, la fin de relation s'est faite par la sortie des multinationales qui ont cédé leurs parts dans le capital, suites à des injonctions réglementaires de commissions nationales ou supranationales.

Encadré 3. : L'instabilité neutre et involontaire

Cas 5: Scottish New Castle/ Lactore (France)

Scottish New Castle : Grande Bretagne, CA (2004): 6,6Milliards d'euros. Effectif 15 700. 305 filiales

Lactore/ France: Entreprise dépôt/ distribution de bières, (Vienne, France)

1997 : *Joint Venture* avec SNC. Participation de 50 % dans le capital

Évènement externe: Accord SNC/ Danone en 2000 pour cession des activités bières de Danone (75%) et option 25% en 2003

2005: Cession des parts SNC au partenaire local (entreprise rentable) Sortie FMN de la relation.

Cas 6: Carrefour, Cora (France)

Carrefour : France. CA (2005) : 83,7 Milliards d'euros. Effectif : 436 000. Présente dans 30 pays à travers 7003 magasins et 25 enseignes

Cora France : 1996: *Joint Venture* / Prise de participation à hauteur de 42 % : Opportunité stratégique pour Carrefour, avec contrôle du management

Milieu 1990 : Mouvement consolidation secteur Grande Distribution.

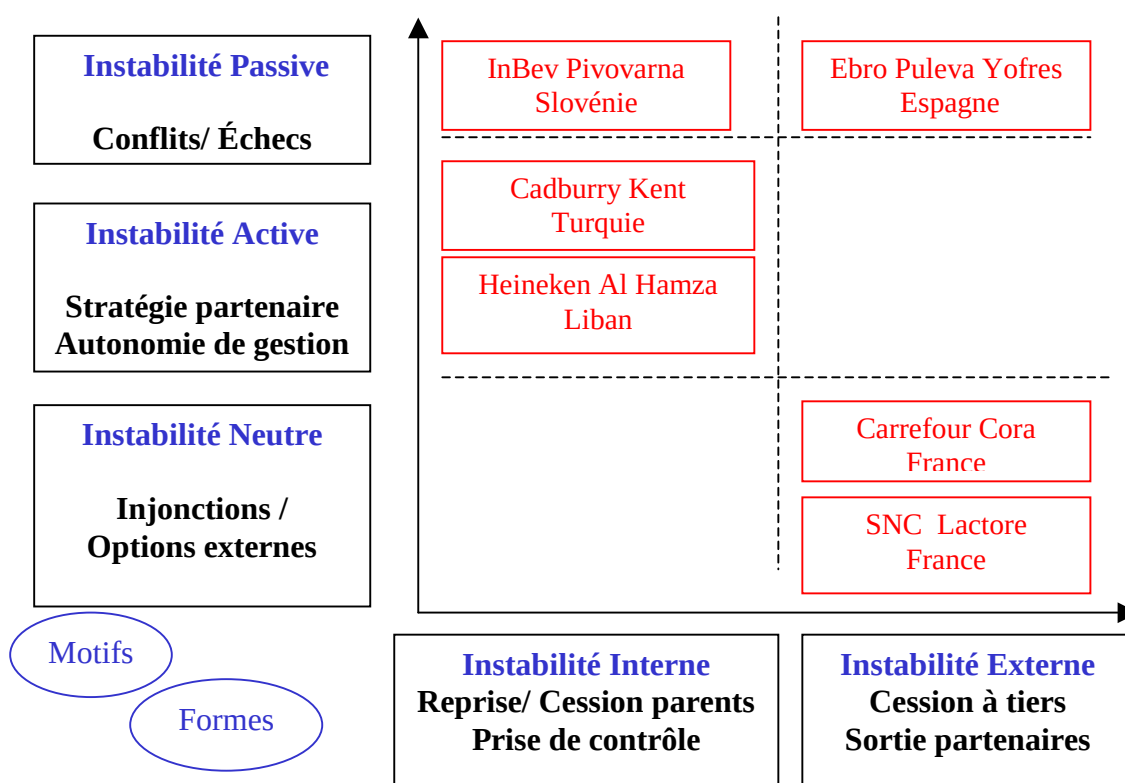
1998 : Acquisition par Carrefour de «Comptoirs Modernes »

1999: Rapprochement avec Promodès: Nouvelle donne stratégique

2001: Cession de la participation de Carrefour à Deutsche Bank. Sortie FMN.

Il apparaît ainsi que les 6 cas ci-dessus, présentent des spécificités quant à leurs instabilités. Nous pouvons classer les 6 cas précédents selon les motifs et les formes de sortie et de réorganisation de la relation commune. Nous obtenons ainsi des configurations d'instabilité différentes selon qu'elle soit passive, active ou neutre et en fonction de la sortie ou non des partenaires initiaux ou encore l'entrée d'un nouveau (cf chapitre 2).

**Figure 24. : Instabilité *Dynamique et Différenciée* (Formes- Motifs) :
Détails de quelques cas explorés**



Source : Elaborée par l'auteur sur la base de l'étude exploratoire de 6 cas d'instabilité d'alliances stratégiques asymétriques dans les IAA en Méditerranée : Communiqués de presse et contacts des FMNA.

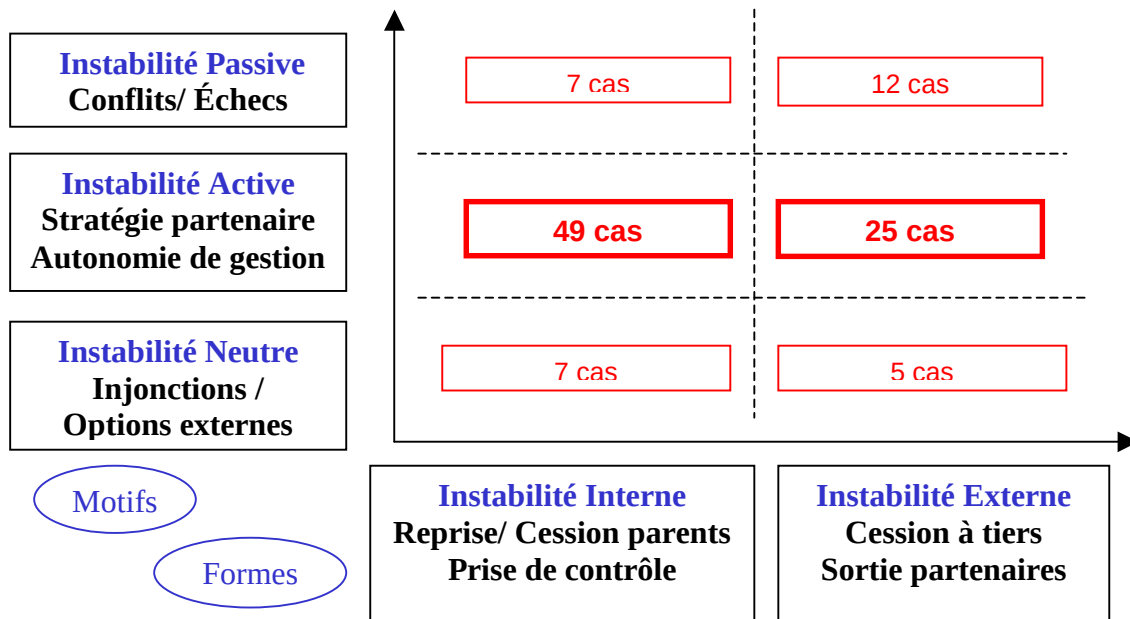
2.2. b. Notion d'instabilité *Dynamique et Différenciée* et répartition des 105 cas d'instabilité issus de la base de données secondaires (ES 105)

L'examen de la répartition des 105 cas de notre échantillon pourrait nous renseigner d'une part, sur la prévalence de chaque type d'instabilité, et d'autre part sur l'importance des motifs autres que ceux liés aux conflits entre partenaires et échecs de la relation. La figure ci dessous indique la répartition des cas examinés selon les catégories de motifs et les formes de fin de relation⁹⁵, issues de la notion d'instabilité différenciée et dynamique, développée auparavant.

Les résultats obtenus indiquent une faible part des cas d'instabilité passive aussi bien interne qu'externe. En revanche, les cas d'instabilité active représentent près des trois quart des cas, avec une forte prédominance des cas d'instabilité active interne (reprise/cession entre les parents, prise de contrôle) en réponse à des orientations stratégiques de la multinationale. L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques semble ainsi provoquée (et anticipée) pour une grande part, par les multinationales en réponse à des contraintes stratégiques globales (Meschi, 2003). Celles-ci utilisent leurs alliances asymétriques comme leviers (ou options) stratégiques afin de mettre en œuvre des stratégies d'expansion régionale ou d'implantation après une période de transition (Cheriet et al, 2008 a).

⁹⁵ Certaines entreprises ont indiqué plusieurs motifs à la fois. Dans ces cas, nous avons comparé le motif obtenu par contact direct à celui évoqué dans le communiqué de presse de l'entreprise lors de l'annonce du changement de répartition du capital et de l'instabilité de l'alliance stratégique.

Figure 25. : Instabilité Dynamique et Différenciée : Distribution des 105 cas



Source : Elaborée par l'auteur sur la base des coupures de presse spécialisée, communiqués de presse et contacts des FMNA.

Ces résultats confirment ainsi la notion de « multidimensionnalité » de l'instabilité des alliances stratégiques (Yan, Zeng 1999) et remettent en cause la relation entre la performance, qu'elle soit mesurée à l'aide d'indicateurs objectif (rentabilité, cas N°5) ou subjectifs (satisfaction, cas N°2) et les issues de la relation (Kogut 1989 ; Bodgett, 1992 ; Inkpen, Beamish, 1997 ; Blanchot, 2006).

Dans le cas des alliances asymétriques, ce n'est pas la complexité managériale (Park, Ungson, 2001) ou les conflits et divergences entre intérêts des partenaires (Habib, 1987) qui expliquent le plus l'instabilité des relations. Il s'agirait plutôt de changements de stratégies globales des partenaires dominants (Inkpen, Beamish, 1997) suite à des modifications dans l'environnement compétitif externe (Kogut, 1989) ou à des changements institutionnels (attitude du pays d'accueil) (Blodgett, 1992 ; Yan, Gray, 1994).

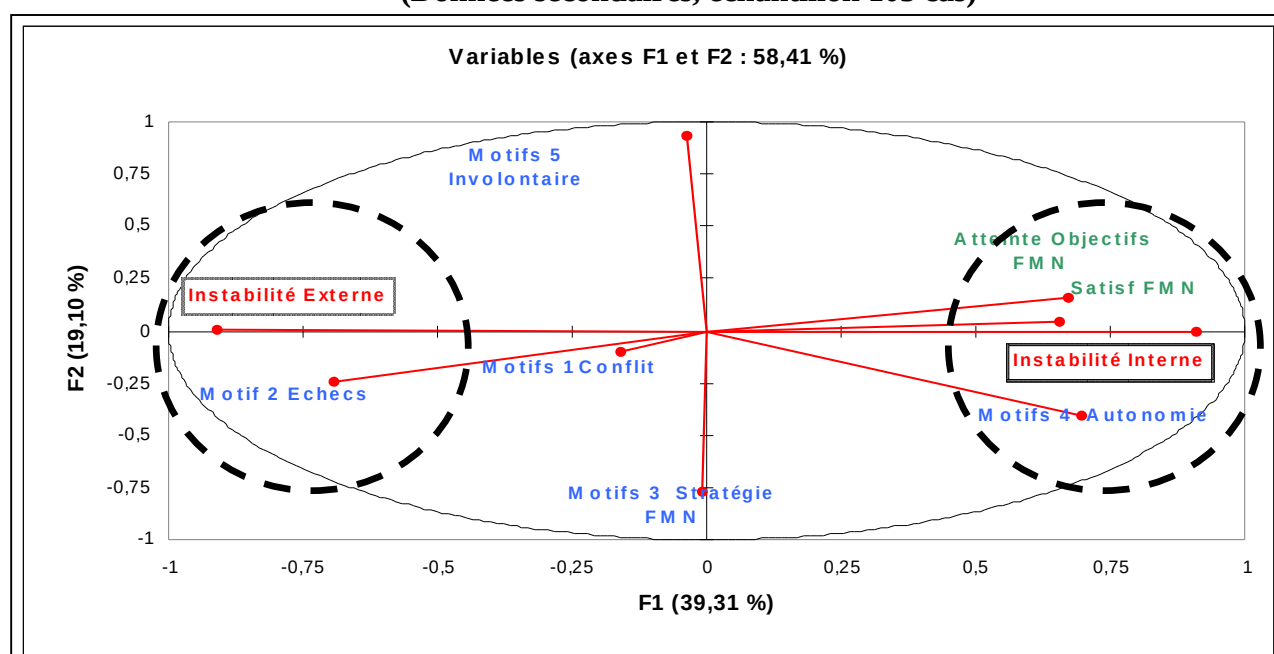
De même, pour les cas d'instabilité passive où les conflits et les divergences entre partenaires étaient les motifs essentiels d'instabilité de la relation, nos données ne présentent aucune indication quant à l'émergence, l'intensité du conflit et les mécanismes de résolution employés (sauf cas N°3). Ces éléments sont importants afin d'apprécier la dynamique de rupture et le processus dynamique global de l'instabilité (Habib, 1987 ; Fey, Beamish, 2000).

Même si notre construit théorique semble confirmer, aussi bien par les résultats de l'analyse exploratoire des 6 cas que par la distribution des 105 cas d'instabilité, la notion d'*instabilité dynamique et différenciée*, cette présentation ne constitue pas pour autant une *validation statistique stricte* des liens entre les formes et les motifs d'instabilité. Ces éléments descriptifs seront complétés dans un premier temps par une analyse en composantes principales, avant de traiter des effets des différents motifs d'instabilité ainsi que les autres variables de configuration et de dynamique de l'alliance, sur les formes de sortie ou de réorganisation majeure de la relation.

2.2. c. Analyse en composantes principales (ACP) et liens entre motifs et formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Afin de renforcer les explications présentées à travers la notion d'instabilité dynamique et différenciée, nous avons opté pour une analyse en composantes principales (ACP) de l'échantillon ES 105. Nous avons retenu 5 catégories principales comme motifs d'instabilité : Conflits et divergences (*M1*), Echecs (*M2*), Stratégie de la FMN-A (*M3*), Recherche d'autonomie dans le fonctionnement (*M4*) et Involontaire (regroupant l'exercice des options et les injonctions externe) (*M5*). Les formes d'instabilité retenues sont relatives à l'instabilité interne (*FI*) et externe (*FE*). Nous avons aussi intégré deux variables de résultats de la structure (dans la perspective de la FMN) : atteinte des objectifs (*AS1*) et satisfaction (*AS2*).

Figure 26. : Analyse en composantes principales (ACP) : Liens entre formes et motifs (Données secondaires, échantillon 105 cas)



Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)

Tableau45. : Analyse en composantes principales : Statistiques descriptives (Données secondaires, Echantillon 105 cas)

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Instabilité Interne	105	0,000	1,000	0,629	0,486
Instabilité Externe	105	0,000	1,000	0,371	0,486
Motifs 1 Conflit	105	0,000	1,000	0,076	0,267
Motif 2 Echecs	105	0,000	1,000	0,238	0,428
Motifs 3 Stratégie	105	0,000	1,000	0,771	0,422
Motifs 4 Autonomie	105	0,000	1,000	0,581	0,496
Motifs 5 Involontaire	105	0,000	1,000	0,105	0,308
Satisfaction FMN	105	1,000	5,000	3,219	1,143
Atteinte Objectifs FMN	105	1,000	5,000	3,295	0,999

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007).

**Tableau 46. : Analyse en Composantes Principales : Coordonnées des variables
(Corrélations entre les variables et les facteurs)**

Variabiles / Facteurs	F1	F2
Instabilité Interne	0,911	-0,005
Instabilité Externe	-0,911	0,005
Motifs 1 Conflit	-0,159	-0,098
Motif 2 Echecs	-0,693	-0,245
Motifs 3 Stratégie	-0,008	-0,766
Motifs 4 Autonomie	0,696	-0,406
Motifs 5 Involontaire	-0,035	0,934
Satisfaction FMN	0,657	0,042
Atteinte Objectifs FMN	0,674	0,158

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat, 2007).

Les principaux résultats de cette analyse en composantes principales sont présentés dans la figure et les deux tableaux ci-dessus⁹⁶. Ces résultats montrent certains liens entre les motifs et les formes d'instabilité d'une part, et entre la forme « instabilité interne » (**FI**) et les appréciations de résultats, d'autre part.

Ainsi, le premier facteur est « expliqué » essentiellement par les deux formes (**FE** et **FI**), le motif « échecs » (**M2**), le motif « autonomie » (**M 4**) et les deux variables de performance (**AS 1** et **AS 2**). Le second facteur est quant à lui, expliqué par les motifs de stratégie de la firme (**M3**)⁹⁷ et celui des sorties involontaires (**M5**) essentiellement. La visualisation des liens telle que présentée dans la figure précédente, permet de constater deux catégories principales, confirmant ainsi partiellement notre construit d'instabilité dynamique et différenciée.

La première catégorie (à droite dans la figure) regroupe les cas d'instabilité interne. Ces relations performantes par l'atteinte de leurs objectifs et la satisfaction de la firme (moyennes assez élevées de 3,22 et 3,3 respectivement), sont instables pour des raisons de recherche d'autonomie dans le fonctionnement. A l'opposé, la seconde catégorie (à gauche dans la figure) concerne les cas d'instabilité externe, causée essentiellement par des situations d'échecs commerciaux, financiers ou stratégiques.

Les deux formes principales d'instabilité sont ainsi causées par des motifs distincts et font références à des éléments de performances et de satisfaction. Ces résultats sont importants car ils permettent d'une part de construire des catégories de liens entre les deux types de variables (motifs et formes), mais aussi parce qu'ils suggèrent une certaine prudence dans l'interprétation de l'instabilité. Des relations performantes peuvent connaître des changements majeurs dans la répartition du capital ou des réorganisations profondes notamment pour des motifs d'autonomie de gestion et de fonctionnement exprimés par un des parents.

Afin de confirmer ces résultats, des tests statistiques sont envisagés sur les mêmes données utilisées dans cette analyse en composantes principales pour renforcer l'hypothèse de l'existence de liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Ces tests tenteront d'estimer les effets des motifs distingués pour expliquer l'instabilité interne et externe de ce type de relations coopératives.

⁹⁶ Pour l'ensemble des résultats de l'analyse ACP, cf tableau 4 en annexe 4.

⁹⁷ Ainsi conçu, le motif « stratégie » s'est avéré multidimensionnel. Il peut être lié au deux formes. Dans les prochains traitements statistiques, nous ne retiendrons que les modalités recentrage et désendettement.

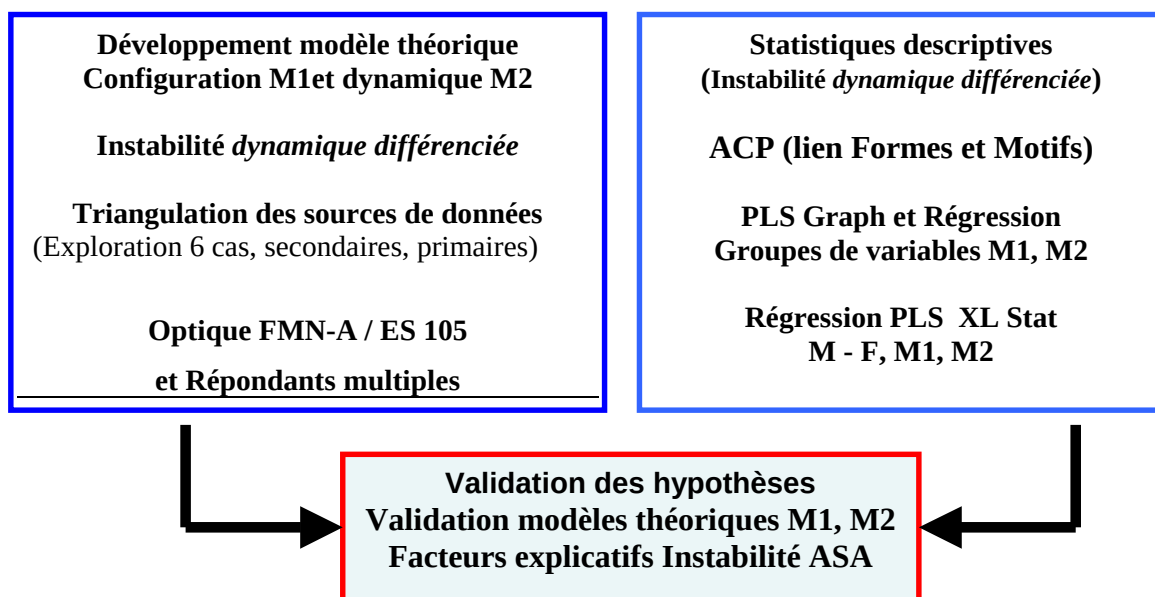
Conclusion du Chapitre 4.

Le présent chapitre avait pour objet de présenter notre démarche méthodologique à travers le protocole de recherche, le recueil de données, la construction des échantillons ainsi que les résultats préliminaires et les statistiques descriptives. Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de respecter la cohérence de cette présentation méthodologique avec le modèle théorique développé précédemment. Ce dernier a été divisé en trois composantes principales et relatives aux liens entre les motifs et les formes d'instabilité, à la configuration et à la dynamique de la relation. Nous avons aussi présenté de manière détaillée le recueil de données et la construction des échantillons d'analyse associés à chaque composante.

Les données recueillies ont permis de construire trois échantillons distincts : le premier, relatif à 105 cas d'instabilité, est basé sur le recueil de données secondaires extraites essentiellement de la base *SDC Platinum* et complétée par des données institutionnelles. Le second et le troisième échantillon, concernent la dynamique de la relation selon la perspective de chaque parent : les informations fournies par les multinationales portent sur 61 cas, alors que celles recueillies auprès des entreprises locales concernent 37 cas. Le croisement de ces deux échantillons (EPC 28) permet de comparer les réponses des deux parents pour les mêmes cas d'instabilité au nombre de 28.

Dans un second temps, nous avons présenté les principales statistiques descriptives des trois échantillons ainsi que les résultats d'une analyse exploratoire portant sur 6 cas, visant à vérifier la notion d'instabilité dynamique et différenciée, développée précédemment. Enfin, nous avons aussi effectué une analyse en composantes principales afin d'explorer les liens existants entre les motifs et les formes de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. L'ensemble de la démarche méthodologique est résumé dans la figure ci-dessous. Néanmoins, même s'ils permettent certaines conclusions provisoires, les résultats préliminaires obtenus nécessitent des analyses confirmatoires et des validations statistiques. Cela constituera l'objet du prochain chapitre.

Figure 27. : Récapitulatif du recueil de données et de la démarche méthodologique



Source : Elaborée par l'auteur.

Conclusion Partie 2. : Eléments de méthodologie :
Champs d'analyse, région d'étude, protocole de recherche et recueil des données

Cette seconde partie avait pour objet de décrire quelques éléments liés à la méthodologie de recherche adoptée. Nous l'avons divisé en deux chapitres principaux. Le premier chapitre portait sur la description du champ d'analyse (IAA) et de la région d'étude (Méditerranée). Le second chapitre avait pour objectif de présenter le recueil des données, le protocole de recherche, ainsi que certaines statistiques descriptives et résultats préliminaires.

Nous avons dans un premier temps traité des spécificités des industries agroalimentaires et de la Méditerranée. Ainsi, cet espace géographique a été subdivisé en trois sous ensembles plus ou moins homogènes : la Méditerranée du Nord, du Sud et de l'Est. Au total, notre région d'étude compte une vingtaine de pays couvrant près de 450 millions d'habitants. Nous avons tenté de décrire les principaux éléments relatifs à ces trois sous ensembles en utilisant des sources de données cohérentes. Cette description a porté sur des agrégats macroéconomiques, démographiques, des données sur les investissements directs dans ces pays, mais aussi sur les caractéristiques et les performances des industries agroalimentaires et le comportement des firmes multinationales de ce secteur en termes d'opérations de restructuration et d'alliances stratégiques. Notre présentation a révélé entre autres, de fortes disparités entre les trois sous ensembles d'une part, et entre les pays de chaque sous ensemble d'autre part.

Nous avons ensuite décrit de manière détaillée notre protocole de recherche et le recueil des données, avant de présenter quelques résultats à partir des échantillons construits. Dans ce sens, nous avons opté pour une triangulation des données et un recueil des informations de plusieurs sources et selon les perspectives des deux parents concernés. Trois échantillons ont pu être constitués. Le premier regroupe des informations secondaires et concerne 105 cas d'instabilité. Les deux autres, ont été construits à partir d'une enquête par questionnaire, menée auprès des firmes multinationales et des entreprises locales impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée entre 1986 et 2006. Un dernier échantillon, construit *a posteriori* et portant sur le croisement des deux derniers, a concerné quant à lui 28 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables et un recueil des données émanant des deux parents à la fois, pour les mêmes cas d'instabilité.

Ensuite, nous avons vérifié la pertinence de notre construit théorique relatif à la notion d'instabilité dynamique et différenciée. La présentation des résultats de notre analyse exploratoire portant sur l'instabilité de 6 cas d'alliances asymétriques, ainsi que les statistiques descriptives de nos échantillons ont permis à ce stade, de constater certains liens entre les formes et les motifs d'instabilité. Les résultats de l'analyse en composantes principales soutiennent ce premier constat. Cependant, ces résultats préliminaires doivent être confirmés par des tests statistiques. La démarche de validation statistique, les tests effectués et leurs résultats constitueront l'objet du prochain chapitre. Enfin le dernier chapitre de notre recherche, portera sur la discussion des résultats obtenus et la présentation des limites de la recherche, ses implications managériales, théoriques et méthodologiques ainsi que les extensions possibles et les perspectives suggérées. Ces deux derniers chapitres constitueront notre prochaine partie : Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : résultats et implications de la recherche.

Partie 3 :

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée

Traitements des données, résultats obtenus et discussion

Introduction de la Partie 3 :

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée *Traitements des données, résultats obtenus et discussion*

Après avoir présenté le cadre théorique de l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ainsi que notre champ d'application et notre région d'étude, nous aborderons dans cette troisième partie, les traitements statistiques, les résultats de la recherche, leur discussion et les principales implications et limites de ce travail.

Nous avons constitué trois échantillons de données à la nature et aux sources d'information distinctes. Le premier, **ES 105**, concerne la vision de la firme multinationale de la configuration de l'alliance et de son instabilité. Cet échantillon a été constitué sur la base d'un recueil de données secondaires portant sur 105 cas d'alliances asymétriques instables dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée. Les deux autres, **EP 61** et **EP 37**, se rapportent respectivement aux visions de la firme multinationale et du partenaire local concernant les déterminants de la dynamique de la relation coopérative. Ils ont été constitués sur la base d'enquêtes par questionnaire auprès des deux partenaires, identifiés sur la base du premier échantillon.

Trois questions de recherche guideront le traitement des données, la présentation des résultats obtenus et leur discussion. Elles se rapportent respectivement aux liens entre les motifs et les formes d'instabilité **(1)**, aux effets des déterminants de la configuration d'une part **(2)** et ceux de la dynamique d'autre part **(3)**, sur l'instabilité de telles relations coopératives asymétriques. Ces trois questions sont associées aux trois propositions de recherche abordées dans la première partie de ce travail.

L'idée défendue est que l'instabilité des alliances caractérisée par les couples « motifs – formes », est fortement « encastrée » dans la configuration de la relation et dans son processus d'évolution. Ces deux composantes agissent simultanément mais de manière différenciée sur les formes et les motifs d'instabilité des alliances. Nous testerons successivement les effets des déterminants des deux composantes de la configuration et de la dynamique sur ces deux construits.

L'imbrication des relations et le caractère simultané mais différencié des effets attendus de la dynamique et de la configuration des alliances sur leurs motifs et formes d'instabilité, suggèrent une analyse fondée sur des modèles d'équations structurelles. Deux approches complémentaires seront ainsi exploitées : la **PLS Path Modelling** pour la mesure de nos construits et la **régression PLS** pour l'estimation des effets des groupes de variables. La discussion des résultats et la comparaison des perspectives des deux parents, nous permettront de mettre en avant les implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette analyse. Enfin, trois pistes de recherches futures seront ensuite suggérées à la lumière des principales limites de notre recherche

Cette partie compte deux chapitres : Le premier sera consacré à la description de la démarche de traitements des données et à la présentation des principaux résultats obtenus par l'analyse de nos trois échantillons de données (ES 105, EP 61 et EP 37). Le second portera sur la discussion des résultats, les implications et les limites de recherche, ainsi que les principales perspectives et extensions suggérées.

Chapitre 5 :
Traitement des données et Résultats obtenus

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de tester la validité de nos 12 hypothèses de recherche associées aux trois propositions issues de la revue de la littérature et de la discussion de la problématique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Rappelons que la première proposition concerne l'examen des liens entre les formes et les motifs d'instabilité. Ces derniers sont au nombre de cinq. La première proposition comporte autant d'hypothèses.

La seconde proposition de recherche s'intéresse aux effets des trois déterminants de la configuration de l'alliance stratégique asymétrique sur ses formes internes et externes d'instabilité. Ainsi, nous examinerons respectivement la validité de trois hypothèses liées à l'environnement de l'alliance, aux relations entre les parents et enfin à la performance de l'opération commune. Une quatrième hypothèse associée à cette proposition de recherche abordera de manière spécifique, les effets de l'asymétrie de taille entre les parents, sur les formes d'instabilité. La dernière proposition de recherche porte sur les effets de la dynamique de la relation sur les formes d'instabilité. Elle compte trois hypothèses portant respectivement sur les effets des conditions initiales lors de la formation de l'alliance stratégique, ceux de son fonctionnement et enfin ceux de ses résultats sur ses issues.

Nous disposons de trois échantillons de données portant sur les déterminants des formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Ces données sont issues d'un recueil direct auprès des acteurs ou d'une compilation d'informations secondaires émanant des rapports internationaux sur les pays et le secteur concernés. Le premier échantillon (**ES 105**), est relatif à la configuration de l'alliance. Les deux autres échantillons (**EP 61** et **EP 37**), concernent les déterminants de la dynamique de l'alliance. Ils présentent à la fois l'optique de la firme multinationale et celle de l'entreprise agroalimentaire locale. Ils ont été constitués sur la base d'un recueil de données primaires auprès des parents des alliances instables. Cette base de données originales a permis de traiter des motifs, des déterminants et des formes d'instabilité des alliances formées entre 1986 et 2006 en Méditerranée.

Le traitement des données ainsi recueillies et la validation des hypothèses associées aux trois propositions de recherche se feront à l'aide de deux types d'analyse. La première concerne une modélisation d'équations structurelles en utilisant l'approche **PLS⁹⁸ Path Modelling** (Modélisation des sentiers). Cette approche permet de structurer l'ensemble des liens existants entre nos construits. Ensuite, et pour résoudre certains problèmes de multicollinéarité, nous avons procédé à une **régression PLS** afin de mesurer les effets des blocs de variables retenues à la fois sur les motifs et sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Nous avons ainsi appliqué cette procédure de traitement des données à nos trois échantillons de données (**ES 105**, **EP 61** et **EP 37**).

Le présent chapitre est structuré en quatre sections principales. La première section concernera la description de la démarche de traitement des données. Nous aborderons une brève présentation des modèles qui composent la **PLS Path Modelling** et les justifications du choix de cette approche. Nous examinerons ensuite le principe de la régression PLS et les principaux résultats attendus. Cette première section servira à la fois à décrire les deux approches de traitements statistiques et d'appliquer un canevas de présentation des résultats abordés dans les sections suivantes. La seconde section portera sur la présentation des

⁹⁸ PLS : *Partial Least Squares*

résultats obtenus par les deux approches de traitement pour l'échantillon ES 105 relatif à la configuration de l'alliance et son instabilité. Enfin, les deux dernières sections seront consacrées à l'exposé des résultats obtenus par le traitement des données des deux échantillons EP 61 et EP 37, relatifs à la dynamique de l'alliance et son instabilité dans l'optique des deux parents : La firme multinationale et l'entreprise locale.

1. Traitements statistiques des données

L'approche **PLS Path Modelling**⁹⁹ est une méthode d'analyse permettant d'étudier un nombre de blocs de variables sur les mêmes individus. Elle est placée dans le cadre de la modélisation de relations structurelles sur variables latentes (*path models with latent variables*). Cette approche permet de traiter les petits échantillons comportant des données manquantes et s'accommode avec un grand nombre de variables explicatives. Elle estime un réseau de causalité entre groupes de variables (Tenenhaus, 1998). Dans ce sens elle s'adapte aux caractéristiques de nos trois échantillons de données.

Cette approche est basée sur des principes de régression itérative. Elle permet à la fois de lier des construits (variables latentes) à leurs mesures (variables manifestes)¹⁰⁰ et d'estimer l'ensemble des liens entre les construits (Formell, Lacker, 1981). Même si l'ensemble des relations est estimé de manière simultanée, la présentation et l'analyse des résultats se fait souvent en deux étapes : Le modèle de mesure et le modèle structurel (Tenenhaus et al, 2005 ; Cool et al, 1989 ; Anderson, Gerbing, 1988 ; Fornell, Bookenstein, 1982).

Alors que l'approche PLS PM trouve de plus en plus d'applications, notamment en sciences sociales (marketing, sociologie, psychologie et gestion) (Hulland, 1999), une attention particulière doit être consacrée à la modélisation des relations et à l'analyse des résultats (Chi, Todd, 1955). Souvent, l'approche PLS-PM peut aboutir à des problèmes de multicollinéarité (Grewal et al, 1995 ; Jagpal, 1982). Un traitement supplémentaire permet de remédier à cette situation : **La régression PLS**. Cette approche, complémentaire de la précédente, consiste à « réestimer » les variables non observables pour analyser les effets des blocs de variables indépendantes sur les blocs de variables dépendantes (Tenenhaus, 1998). Nous présenterons dans un premier l'approche PLS-PM, ses principes et ses principales applications dans le domaine du management. Nous nous attarderons ensuite sur les deux modèles composant cette approche : le modèle de mesure et le modèle structurel. Enfin, nous traiterons des principes de la régression PLS visant à remédier aux problèmes de multicollinéarité.

1.1. Choix et présentation de la méthode de traitement : PLS Path Modelling

Selon certains auteurs (Hulland 1999 ; Fornell, Bookstein, 1982), les modèles d'équations structurelles permettent d'aborder des phénomènes complexes et aboutissent à :

- Une explicitation des hypothèses et des relations entre les construits
- Une précision des définitions et de l'opérationnalisation des construits
- Une représentation plus complexe et complète des théories
- La construction d'un cadre formel pour tester à la fois les théories et les mesures.

L'approche PLS PM fait partie de la « famille » des modèles d'équations structurelles. Elle se distingue cependant de certains autres modèles du même type, dans le sens où elle vise une

⁹⁹ PLS-PM dans le reste du texte.

¹⁰⁰ Dans le reste du texte, nous allons employer indifféremment les termes « variables latentes » et « construits » d'une part, et « variables manifestes » et « mesures des construit » ou « indicateurs de mesure » d'autre part.

minimisation des erreurs de mesure (variance des résidus) et non l'optimisation de la vraisemblance par la matrice de covariance (principe de LISREL par exemple) (Fornell et al, 1990).

Ce principe de procédure itérative a été formalisé par Wold (1974, 1979 et 1985). La procédure utilise l'algorithme NIPALS (*Non Linear Iterative Partial Least Squares*) développé par Wold (1973) et décrit par Fornell et Bookstein (1982), ou encore par Fornell et al, (1990) dans leur analyse des processus de formation des coopérations entre firmes suédoises et norvégiennes. Ainsi, « *La PLS PM estime par un opérateur non linéaire pour lequel le vecteur des « loadings » (corrélations) est fixé pour minimiser la variance résiduelle à un niveau de contrainte. L'itération pour la convergence implique que certains paramètres sont considérés comme connus, et ensuite fixés, alors que les autres seront fixés lors de la prochaine itération. Ce qui était fixé auparavant est alors estimé. Le problème de l'estimation est alors réduit à une série de régressions simples et multiples interdépendantes.* » (Fornell et al, (1990, p. 1251). Dans ce sens, l'approche est une estimation étape par étape (*Stepwise estimation*) et non une optimisation globale.

Dans leur comparaison des modèles d'équations structurelles des approches PLS-PM et LISREL, Fornell et Bookstein (1982) avaient indiqué qu'une petite taille de l'échantillon était inadéquate avec le principe de maximum de vraisemblance de LISREL. En plus, cette dernière approche comporte des limites liées aux problèmes d'identification, à la puissance du test Chi ², à l'indétermination des facteurs, et à l'occurrence de solutions multiples. Au contraire, « *l'approche PLS PM impose moins de conditions restrictives. L'estimation ne requiert pas de distribution spécifique, ne pose pas de problèmes d'identification. La PLS peut s'appliquer à des échantillons de petites tailles.* » (Cool et al, 1989, p 513).

A la différence de l'approche du maximum de vraisemblance, il y a peu d'hypothèses probabilistes (multinormalité) dans l'approche PLS. De même, la modélisation est directement effectuée sur les données à l'aide d'une succession de régressions (et non une modélisation de la matrice de covariance) et les variables latentes sont estimées au niveau des individus. Enfin, cette approche permet d'éviter les problèmes de non convergence de l'algorithme ou l'occurrence de solutions multiples. (Tenenhaus, 1998 ; Fornell , Bookstein, 1982).

Cette approche PLS-PM a trouvé de nombreuses applications dans des champs d'analyse où certaines variables étaient difficilement observables et devaient être construites à partir d'autres mesures. Hulland et al., (1996) ont dressé une revue de littérature des études en marketing ayant eu recours à cette approche de modélisation. Dans ce domaine, Tenenhaus et al., (2005) ont par exemple analysé les liens entre les caractéristiques des produits et les perceptions (jugements). Leurs construits étaient relatifs à la qualité et la valeur perçue, l'image du produit, la fidélité, l'attente, les réclamations, et la satisfaction des clients.

L'approche PLS-PM est de plus en plus appliquée dans les recherches en management et stratégie des entreprises. Hulland (1999) a effectuée une comparaison de la rigueur d'application de la méthode entre quatre études empiriques : La première de Cool et al, (1989) portait sur l'analyse de relations entre risques et retours sur investissement d'un côté, et de l'autre, les attributs de la firme, sa position sur le marché et la rivalité compétitive entre les 21 banques d'affaires américaines de l'échantillon. La seconde étude de Fornell et al, (1990), était consacrée à l'analyse de la relation entre les processus de formation des coopérations et leurs performances perçues. Elle a porté sur 67 firmes d'Europe du Nord. La troisième étude

est celle de Johanson et Yip (1994). Elle s'est concentrée sur l'examen de la mise en place de stratégies globales par les firmes américaines et japonaises. Plusieurs modèles PLS-PM ont été testés dans ce cadre. Enfin, la dernière étude de la revue de littérature de Hulland (1999) est celle de Birkinshaw et al, (1995) consacrée à l'analyse des déterminants structurels et compétitifs des stratégies d'intégration globale.

Plus récemment deux autres recherches ont appliqué l'approche PLS. La première de Ainuddin et al, (2007) avait mobilisé un cadre *Resource Based View* et était consacrée à l'analyse des liens entre les attributs des ressources et la performance des *joint ventures* internationales. La seconde de Benamar (2008) était destinée à tester les effets de la structure de l'industrie et des attributs des ressources tangibles et intangibles sur la performance et l'innovation de 31 firmes agroalimentaires algériennes. Les deux auteurs ont eu recours à la régression PLS ensuite pour remédier aux problèmes de multicollinéarité.

La plupart de ces recherches ayant mobilisé l'approche PLS PM, ont présenté, analysé et interprété leurs résultats en deux temps : d'abord l'examen du modèle de mesure et ensuite l'analyse des résultats du modèle structurel. Cette procédure est souvent recommandée afin de s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures avant de se lancer dans l'analyse des relations causales (Ainuddin, 2000 ; Tenenhaus, 1998 ; Cool et al, 1989 ; Fornell, Bookstein, 1982, Fornell, Lacker, 1981)

1.2. Modèle de mesure et modèle structurel

L'approche PLS estime un réseau de causalité entre groupes de variables (Tenenhaus, 1998). Ces variables sont de deux types : Les variables manifestes (indicateurs de mesures) et les variables latentes (construits). Ces dernières sont des « *abstractions non mesurables directement* » (Gefen, Straub, 2005, p. 91). Chaque variable de mesure « manifeste » doit être liée à un seul construit. Dans ce sens, l'approche PLS PM est estimée par **(1)** les *loadings* ou les corrélations entre les variables observables et non observables et par **(2)** et par les relations structurelles (coefficients) entre les variables non observables (Fornell et Bookstein (1982 p.442)

Les relations qui peuvent lier les variables latentes (construits) et leurs variables manifestes (mesures) sont de deux ordres : des liens *réflectifs* ou *formatifs*. Pour les liens réflectifs, les mesures reflètent une variable non observée (construit). Cette dernière est expliquée de manière non exhaustive par ses variables manifestes. Dans le cas des liens formatifs, les mesures « causent » et « définissent » une variable non observée (Hulland 1999 ; Tenenhaus, 1998 ; Fornell, Lacker, 1981).

Le modèle général de l'approche PLS-PM est structurée en deux étapes : D'abord, un modèle de mesure qui vise à l'estimation des liens entre les variables manifestes et leurs construits. Ce modèle est aussi appelé modèle externe. Ensuite un modèle structurel ou interne qui spécifie les relations entre les différentes variables latentes. Cool et al, (1989) ont décrit ce processus simultanée, mais décomposé en deux étapes pour les besoins de l'analyse et de l'interprétation. Ainsi, « *La PLS PM procède en deux étapes : D'abord les variables latentes sont estimées de manière itérative en trouvant des approximations successives. L'algorithme alterne l'estimation du modèle de mesure et celle du modèle structurel avec des paramètres fixés pour le modèle non estimé. Ensuite, pour parvenir à une convergence, les deux modèles sont estimés par une régression en utilisant les variables latentes estimées dans la première étape. Ainsi, l'approche PLS est essentiellement un modèle analytique des relations entre les*

variables latentes. Pour les estimations, ces dernières sont spécifiées comme des combinaisons linéaires de leurs indicateurs de mesures (variables manifestes) ». (Cool et al, 1989, p 514).

1.2. a. Le modèle de mesure permet de vérifier la validité et la fiabilité des relations entre les variables manifestes et leurs variables latentes respectives. L'estimation du modèle de mesure se fait à l'aide de tests de validité et de fiabilité des mesures et de la « représentation » des variables manifestes de leurs construits respectifs (variables latentes). Cette étape aboutit à l'estimation de variables latentes qui, à leur tour seront utilisées dans le modèle structurel. Pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des mesures, trois types de tests sont ainsi nécessaires : la fiabilité (*reliability*), la validité convergente et la validité discriminante.

1. **Validité convergente** : Ce test concerne la corrélation entre les variables manifestes et leurs variables latentes respectives. Dans ce sens, ce test tend à vérifier si les variables manifestes mesurent *leurs* construits. Un seuil empirique de validité convergente forte a été proposé par Fornell, Larcker (1981). La validité convergente est admise lorsque la corrélation en valeur absolue entre la variable manifeste et sa variable latente est supérieure à 0,7.

Cependant, les démarches dans les recherches empiriques sont très contrastées à ce sujet : Par exemple, Cool et al, (1989) avaient opté pour un seuil de 0.6 avec au moins une mesure dépassant 0.7. De même, sur les 18 items utilisés par Fornell et al, (1990), 4 étaient inférieurs à 0,4 et 6 inférieurs à 0.5. Dans l'étude de Johnsson et Yip, (1994), un tiers des mesures avaient des corrélations inférieures à 0.4 à leurs construits. Pour notre part, nous rejetterons les mesures en deçà du seuil de 0.7 de validité convergente forte tel que suggéré par l'étude de Fornell et Lacker (1981).

2. **Fiabilité des mesures** : Cette mesure se réfère à la variance expliquée par les variables manifestes de chaque construit (Variable latente). Deux tests peuvent être utilisés : la «*Composite Reliability*», et l'AVE (*Average Variance Explain*) . Un seuil empirique est admis concernant la première mesure de fiabilité : l'indice « *Composite reliability* » doit être supérieur à 0,7 (Fornell, Lacker, 1981). Pour la seconde mesure de fiabilité, l'AVE (*Average Variance Explain*), se réfère à la mesure de **la variance "capturée" par le construit** (Gefen, Straub, 2005).

L'AVE est mesurée par le ratio de la somme des variances extraites par le construit pour chaque mesure (variable manifeste) et des erreurs attribuées à ces mesures. Dans ce sens, pour que les mesures d'une variable latente soient considérées comme fiables, l'AVE (Variance extraite moyenne) de cette dernière doit être supérieure à 50 %. L'AVE peut être mesurée comme suit :

$$AVE = (\sum \lambda_j^2) / ((\sum \lambda_j^2) + (\sum 1 - \lambda_j^2))$$

Où λ_j est le *loading* (corrélation de chaque mesure à son construit) issu de la procédure *Bootstrap*¹⁰¹ de l'approche PLS PM.

¹⁰¹ Le *Bootstrap* est une procédure de rééchantillonnage visant la convergence des estimations des modèles structurels et de mesure. D'autres procédures similaires existent : *Blindfolding*, *Jackknife*, etc.

3. **Validité discriminante** : Ce test permet de mesurer la force des relations entre les variables manifestes et leurs variables latentes par rapport aux relations de ces dernières avec les autres variables latentes. Ainsi, il est procédé à la comparaison de l'AVE d'une variable latente par rapport au carré de la corrélation de cette variable avec d'autres variables latentes :

$$AVE(\xi_i) > Cor^2(\xi_i, \xi_j) \text{ avec } i \text{ différent de } j.$$

En règle générale, pour la clarté de la présentation, les études empiriques procèdent au calcul de la racine carrée de l'AVE d'un construit pour la comparer aux corrélations de ce dernier avec les autres construits. Pour notre part, nous garderons la présentation originale, explicitée dans l'inégalité précédente.

Dès lors que le modèle de mesure valide les liens entre les mesures (variables manifestes) et leurs construits respectifs¹⁰², nous pouvons passer à la seconde étape : L'estimation des relations entre les variables latentes à travers le modèle structurel.

1.2. b. Le modèle structurel permet d'estimer les relations entre les variables latentes. Il vise entre autres, à estimer des coefficients de régression des variables latentes exogènes sur les variables latentes endogènes. Des tests de significativité et de qualité du modèle permettent de s'assurer de la capacité explicative des variables retenues.

L'ensemble de la structure et des principes de l'approche sont explicités dans la figure ci dessous. Le modèle de mesure (en rouge dans la figure) estime les relations entre les variables latentes et leurs construits. Les liens représentés dans la figure sont de mode réflectif. Le modèle structurel (en bleu dans la figure) spécifie les relations entre les variables latentes. Ces dernières peuvent être endogènes (ou expliquées : ξ_1 , ξ_2 et ξ_3 dans la figure) ou exogènes ou explicatives (ξ_4 et ξ_5 dans la figure).

Les variables manifestes sont liées à leurs variables latentes par une relation linéaire.

$$X_{jh} = \lambda_{jh} \xi_j + \varepsilon_{jh} \quad (1)$$

X_{jh} : Vecteurs variables manifestes

λ_{jh} : Matrice des coefficients de régression de X_{jh} sur ξ_j

ε_{jh} : Termes d'erreur des variables manifestes

ξ_j : Variables latentes

L'équation suivante décrit les relations entre les variables latentes endogènes ξ_j et exogènes ξ_i

$$\xi_j = \sum B_{ji} \xi_i + \delta_j \quad (2)$$

B_{ji} : Matrice des coefficients de régression des variables latentes exogènes

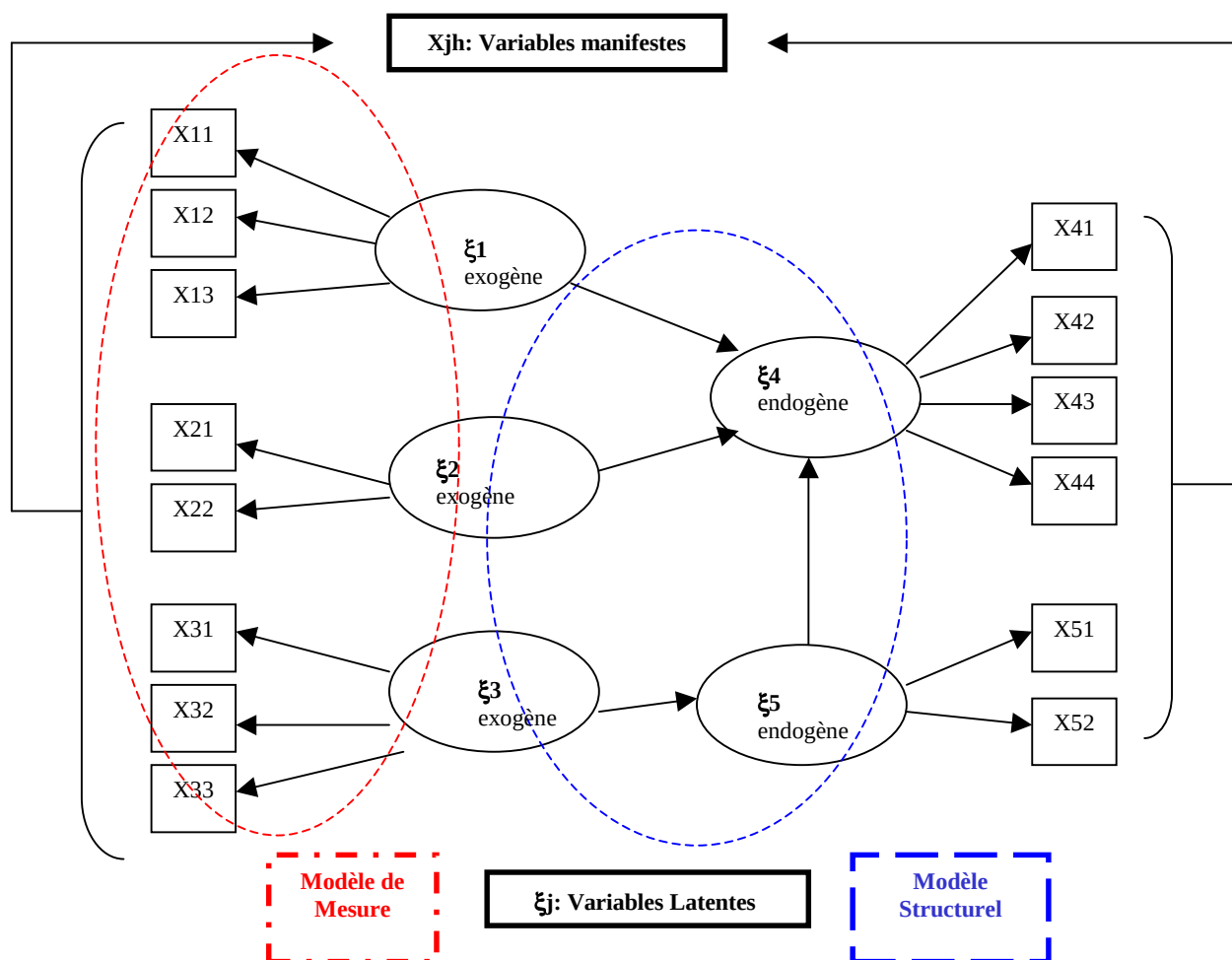
δ_j : Termes d'erreurs des variables latentes

ξ_i : Variable latente exogène

ξ_j : Variable latente endogène.

¹⁰² Nous effectuerons les tests de validité et de fiabilité du modèle de mesure pour nos trois échantillons de données (ES 105, EP 61 et EP 37)

Figure 28. : Structure générale de l'approche PLS Path Modelling



Source : Adaptée par l'auteur, d'après Tenenhaus (1998).

1.3. Multicolinéarité et régression PLS

L'approche PLS PM présente certains avantages par rapport aux autres modèles d'équations structurelles. Elle obéit à moins de conditions restrictives et s'accommode d'échantillons de petite taille ou d'un nombre élevé de variables explicatives. Cependant, l'approche PLS PM peut aboutir à une forte instabilité des résultats, des liens non plausibles, et des estimateurs non significatifs des paramètres, essentiellement affecté par des problèmes de multicolinéarité (Jagpal, 1982).

La littérature sur les modèles d'équations structurelles n'apporte pas une réponse claire à la question : quand et comment la multicolinéarité peut poser des problèmes dans le test d'une théorie. (Grewal et al 2004, p.519). Ces auteurs l'expliquent par la complexité de certains modèles et la non convergence des mesures utilisées.

Ainsi, la multicolinéarité serait plus un problème de données et de mesures des construits que d'estimation du modèle dans le sens où deux (ou plusieurs) variables «indépendantes» du modèles n'ont pas de variances suffisamment indépendantes. Ces problèmes de multicolinéarité peuvent être exacerbés par des différences dans les niveaux de fiabilité des construits.

Selon Jagpal (1982, p. 413), les problèmes de multicollinéarité dans l'approche PLS-PM peuvent aboutir à :

- des coefficients du modèle avec des signes erronés
- des changements importants des paramètres suite à des changements mineurs dans les données
- des tests de significativité des coefficients pouvant conduire à des conclusions équivoques, avec de sérieuses implications pour les tests théoriques et l'interprétation des résultats.

La discussion de l'auteur aboutit à la formulation des conditions « optimales » de l'utilisation des modèles d'équations structurelles (p 413). Pour les besoins de tests des hypothèses, l'estimation d'un système d'équations structurelles avec des variables non observables doit respecter, entre autres, deux conditions principales :

- chaque variable non observable est opérationnalisée par des variables observables
- le modèle de mesure autorise explicitement la mesure des erreurs : dans ce sens, les variables observables ne sont qu'une mesure imprécise des variables non observables.

Dans notre modélisation, ces deux conditions sont respectées. Ainsi, le recours à la régression PLS sera justifié par des résultats « aberrants » en termes de signe ou de non significativité totale des estimateurs malgré une bonne qualité du modèle structurel et des mesures des variables latentes. Cette procédure est recommandée par plusieurs auteurs (Temme et al, 2006, Tenenhaus, 2004, Tenenhaus 1999, Tenenhaus, 1998). Les tests de *Student* permettront d'évaluer de telles situations. D'autres recherches ont appliqué une telle procédure (Benamar, 2008 ; Ainuddin, 2007).

La régression PLS utilise les estimations des variables latentes obtenues lors de l'étape précédente de traitement des données (PLS PM). Ainsi, cette procédure effectue une régression sur des variables latentes réestimées à partir de leurs mesures. Elle permet entre autres de tester les relations entre des blocs de variables dépendantes et indépendantes non observables directement. Ces estimations sont obtenues par une procédure *Bootstrap* de rééchantillonnage. En effet, cette option permet de sélectionner la meilleure estimation de variables latentes (dans notre cas, parmi 100 échantillons recomposés)

La régression PLS permet de relier un ensemble de variables dépendantes à un ensemble de variables indépendantes lorsque le nombre des variables dépendantes et indépendantes est assez élevé. Cette méthode est une combinaison d'une analyse en composantes principales et d'une régression. Il s'agit « *d'étudier les liaisons entre les variables dépendantes Y et les variables indépendantes X, tout en prenant en compte les relations internes entre les variables de chaque groupe* » (Tenenhaus, 1999, p 9).

L'idée de la régression PLS est de créer à partir d'un tableau de n observations décrites par p variables, un ensemble de composantes h avec $h < p$. Les composantes sont créées de fait, pour qu'elles expliquent au mieux la ou les variables dépendantes. L'algorithme PLS génère des vecteurs pour lier les variables explicatives aux variables dépendantes en utilisant h composantes. **Tenenhaus (1998)**¹⁰³.

¹⁰³ L'ouvrage de Tenenhaus (1998) donne une description complète de la démarche et de nombreuses illustrations de son application. Pour une présentation plus synthétique de la régression PLS, cf, Tenenhaus, (1999) et Tenenhaus et al, (1995).

Dans la régression PLS, « on cherche à réaliser une régression d'une variable à expliquer y sur des variables explicatives $x_1, x_2, \dots, x_p$, qui peuvent être hautement corrélées entre elles. **Il peut même y avoir plus de variables explicatives que d'observations** » (p. 74)

Le principe de la régression PLS est ainsi explicité par l'auteur (Tenenhaus 1998, p.76)

On construit d'abord une composante t_1 pour les variables x :

$$t_1 = w_1 x_1 + \dots + w_p x_p \quad (1)$$

Puis on effectue une régression simple de y sur t_1 :

$$y = c_1 t_1 + y_1 \quad (2)$$

(où c_1 est le coefficient de régression, et y_1 le vecteur des résidus)

la première équation de régression est donc :

$$y = c_1 w_1 x_1 + \dots + c_1 w_p x_p + y_1 \quad (3)$$

si le pouvoir explicatif de cette première régression est trop faible, on cherche à construire une deuxième composante t_2 , combinaison linéaire des x , non corrélée à t_1 et expliquant bien le résidu y_1 :

$$t_2 = w_2 x_1 + \dots + w_2 x_p \quad (4)$$

$$y = c_1 t_1 + c_2 t_2 + y_2 \quad (5)$$

En exprimant t_1 et t_2 en fonction des variables x , la seconde équation de régression s'écrit en fonction de ces variables. Cette procédure itérative peut se poursuivre en utilisant les résidus successifs de y pour le calcul des w . Le nombre de composante à retenir est déterminé par validation croisée. En calculant les critères $RSSh$ (*Residual sum of square*) et $PRESSh$ (*Prediction Error Sum of Squares*), on retient la composante t_h .

Ces composantes t_h sont construites pour simultanément, et aussi bien que possible, décrire les x et expliquer la variable y . La priorité porte néanmoins sur l'explication de la variable y puisque le nombre de composantes est fixé en fonction d'une validation croisée sur la capacité du modèle à prédire y .

De même que la régression PLS permet de s'accommoder de « petits » échantillons (ou ceux comportant un grand nombre de variables explicatives), elle peut traiter des problèmes avec des données manquantes. Lorsque le nombre de composantes PLS est égal au rang de la matrice X , la régression PLS est rigoureusement identique à la régression multiple. Mais lorsqu'il y a des données manquantes dans le tableau X , la régression multiple ne peut plus fonctionner alors que la régression PLS reste utilisable. (Tenenhaus, 1998, p 107).

La régression PLS qui permet d'obtenir des coefficients de régression des variables latentes exogènes/ endogènes et leurs significativités, obéit à certains critères de qualité du modèle et des estimateurs obtenus. Nous présentons ci dessous certains indices de qualité du modèle et des estimateurs obtenus par la régression PLS (Tenenhaus, 1998).

1. L'indice Q^2 Cum : est une mesure de l'apport global des h premières composantes à la qualité prédictive du modèle. Cet indice fait intervenir un rapport des coefficients de *PRESS* (impliquant donc une validation croisée) et de la somme des carrés des erreurs (*SCE*) pour un modèle utilisant une composante en moins. La recherche du maximum de Q^2_{cum} revient donc à chercher le modèle le plus stable possible.

2. L'indice R^2Y_{cum} : est la somme des coefficients de détermination entre les variables dépendantes et les h premières composantes. C'est donc une mesure du pouvoir explicatif des h premières composantes pour les variables dépendantes du modèle.

3. L'indice R^2X_{cum} : est la somme des coefficients de détermination entre les variables explicatives et les h premières composantes. C'est donc une mesure du pouvoir explicatif des h premières composantes pour les variables explicatives du modèle.

4. Les VIP (*variable importance of projection*) sont déduites des indices de redondances. Elles mesurent l'importance d'une variable explicative pour la construction du nombre de composantes retenu. Un seuil empirique ($VIP > 0.8$) est retenu pour identifier les variables explicatives fortement contributrices du modèle.

5. Les coefficients normalisés (ou coefficients *bêta*) permettent de comparer le poids relatif des variables dans le modèle. Plus la valeur absolue d'un coefficient est élevée, plus le poids de la variable correspondante est important. La méthode *Bootstrap* permet d'estimer les intervalles de confiance. Lorsque l'intervalle de confiance autour des coefficients normalisés comprend la valeur 0 (cela est facilement visible sur les graphiques des coefficients normalisés), le poids d'une variable n'est pas significatif.

Pour récapituler, notre traitement statistiques est basée sur deux approches : L'approche **PLS Path Modelling** et la **régression PLS**. La première approche se décompose en deux modèles : D'abord les tests de fiabilité et de validité des mesures et des liens entre les variables latentes et manifestes (Modèle de mesure) et ensuite, le modèle structurel qui estime les relations entre les variables latentes. La seconde approche est la régression PLS : basée sur l'estimation des variables latentes de la PLS PM, elle permet d'estimer les relations entre les variables latentes endogènes et exogènes.

Nous avons décliné cette procédure de traitement (PLS PM (Modèle de mesure et modèle structurel) et régression PLS) à nos trois échantillons, respectivement ES 105 concernant la configuration de l'alliance et EP 61 et EP 37 portant sur la dynamique de l'alliance et ses formes d'instabilité dans l'optique des deux parents.

Pour la première approche, nous avons utilisé le logiciel **PLS Graph (version 3.0)**. Ce logiciel présente de bonnes « performances » en termes de nombre de variables, de résultats statistiques et d'interfaces d'utilisation ou de rapidité du traitement (Temme et al, (2006)¹⁰⁴. Pour la régression PLS, nous avons utilisé la version (2007) du logiciel **XL Stat**.

Le tableau suivant résume les deux approches, leurs composantes et les différents tests et résultats attendus.

¹⁰⁴ Ces auteurs ont comparé un certain nombre de logiciels (PLS Graph, PLS GUI, SPAD PLS, Smart PLS) souvent utilisés pour l'analyse PLS *Path Modeling* appliquée aux recherches en marketing.

Tableau 47. : Traitements statistiques des données : Récapitulatif

<i>PLS Path Modelling</i>		Régression PLS
Modèle de mesure	Modèle structurel	
Validité convergente Fiabilité des mesures Validité discriminante	R ² et significativité des coefficients de régression	Indice Q ² Cum, R ² Ycum, R ² Xcum Significativité des coefficients Variable In projection (VIP)
Echantillons analysés: ES 105 (configuration), EP 61 et EP 37 (dynamique)		

2. Instabilité et configuration de l'alliance stratégique asymétrique

L'échantillon ES 105 est relatif aux données secondaires recueillies auprès des firmes multinationales, et portant sur la configuration de l'alliance stratégique asymétrique. Ce premier modèle compte deux blocs de variables latentes endogènes : les formes (FORM) et les motifs (MOTIF) d'instabilité.

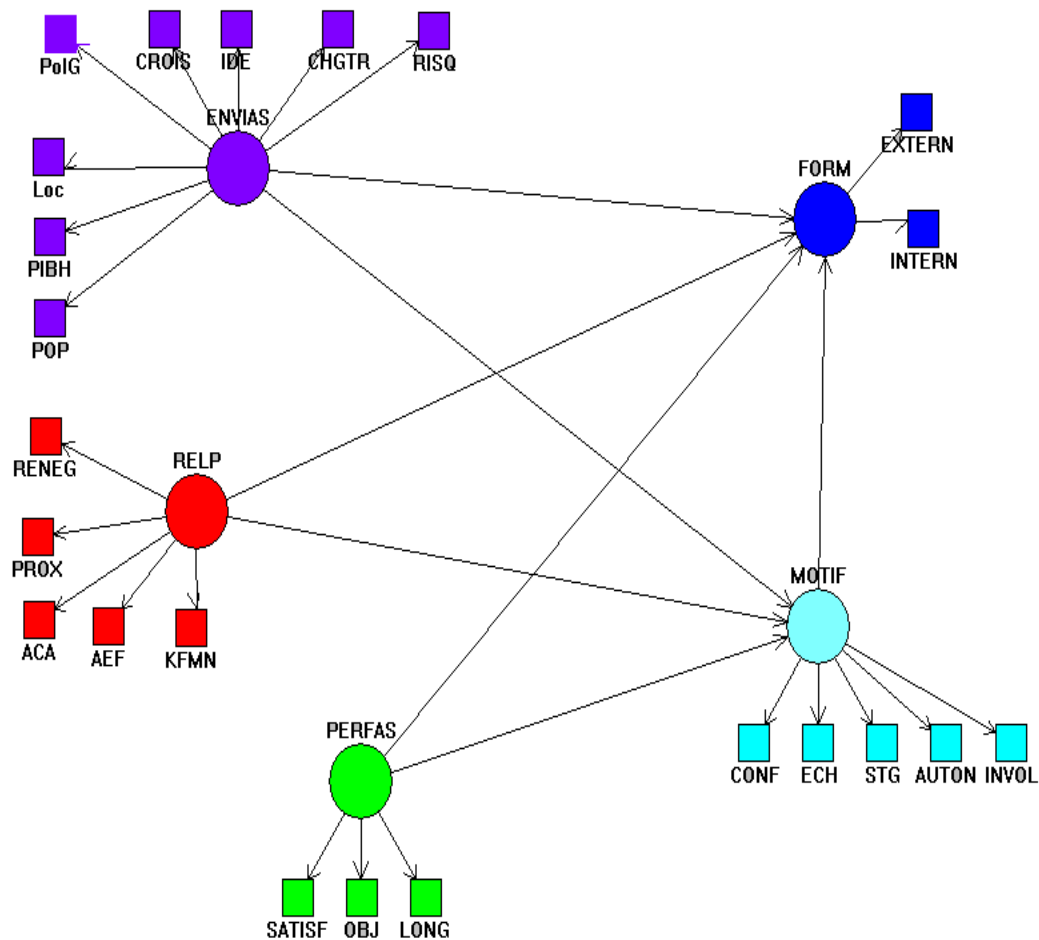
Trois blocs de variables latentes exogènes sont intégrés dans cette analyse : l'environnement de l'alliance (ENVIAS), les relations entre les partenaires (RELP) et enfin la performance de l'alliance (PERFAS). Le traitement de ce premier échantillon est destiné à tester les hypothèses associées à la proposition 2 (configuration).

Nous avons procédé à la transformation de certaines variables afin de diminuer le nombre de modalités de certaines mesures. Ainsi, les variables manifestes relatives à la croissance économique dans le pays d'accueil (CROIS), les flux entrants d'IDE (IDE), la taille du marché (population (POP) et le PIB par habitant (PIBH)) ont été transformées en variables par classe. De même, nous avons créé des modalités concernant certaines mesures du bloc RELP : la proximité culturelle (PROX), l'asymétrie des chiffres d'affaires (ACA) et l'asymétrie des effectifs (AEF) ont été transformées dans ce sens. L'ensemble des variables et de leurs dimensions est consigné en annexe 5.

Le modèle de base pour le traitement PLS PM de l'échantillon ES 105 est décrit dans la figure ci-dessous. Chaque construit (variable latente) est lié à ses mesures par un mode réflectif. Les trois blocs de construits exogènes sont liés aux deux variables latentes endogènes. Ces dernières sont aussi liées entre elles dans le sens où les motifs ont des effets sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats du modèle de mesure (variables manifestes – variables latentes) et ceux du modèle structurel (variables latentes entre elles), avant d'aborder les problèmes de multicolinéarité et la régression PLS appliquée à ce premier échantillon de données (ES 105).

Figure 29. : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling de ES 105



2.1. Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon ES 105

Le modèle de mesure concerne les tests de fiabilité et de validité des liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Ces tests sont au nombre de trois : la validité convergente, la fiabilité des mesures et la validité discriminante.

2.1. a. Validité convergente des mesures (Mod 1/ ES 105)

Une première estimation du modèle permet de constater « *de visu* » la validité convergente des variables manifestes en se référant aux corrélations entre ces dernières et leurs construits respectifs.

Contrairement à d'autres études empiriques (Johansson, Yip, 1994), nous avons appliqué les critères de convergence forte décrits par Fornell et Lacker, (1981). Les variables non convergentes sont celles dont les coefficients de corrélations sont inférieurs en valeur absolue à 0,7. L'estimation des coefficients de corrélations de l'ensemble des variables du modèle de base de traitement de l'échantillon ES 105 est présentée en annexe 5.

Tableau 48. : Mesures de validité convergente après procédure *Bootstrap*

	Environnement AS	Relations parents	Performance AS	Motifs	Forme
Validité convergente si corrélation variable manifeste et latente > 0.7					
CROIS	0.908				
LOC	0.841				
ACA		0.932			
AEF		0.969			
SATISF			0.870		
OBJ			0.861		
ECH				1.000	
INTERN					0.974
EXTERN					-0.968

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

Après avoir retiré toutes les variables de mesure ne remplissant pas les conditions de convergence, nous avons réestimé l'ensemble des relations de mesure et structurelles par une procédure de rééchantillonnage (*bootstrap*). Les résultats concernant la validité convergente des mesures sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Hormis le construit « Motif », pour lequel n'a été retenu que la mesure « Echec », l'ensemble des autres construits est représenté au moins par deux mesures dont la convergence est vérifiée. Ainsi, « l'environnement » (ENVIAS) se traduit par les variables manifestes « LOC » et « CROIS » (pays d'implantation de l'alliance et croissance économique du pays d'accueil). Les relations entre parents (RELP) sont représentées par les mesures d'asymétrie (ACA et AEF). La performance de l'alliance (PERFAS) compte deux mesures : SATISF (satisfaction FMN de l'AS) et OBJ (Atteinte des objectifs FMN).

2.1. b. Fiabilité des mesures (Mod 1/ ES 105)

La fiabilité renseigne sur la moyenne de la variance extraite par le construit par rapport aux erreurs de mesures. Deux tests sont envisagés : L'AVE supérieure à 50% et la «*Composite reliability*» supérieure à 0.7. Les résultats de ces deux tests sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nos variables latentes présentent des AVE et des *composite reliability* supérieurs aux seuils retenus, témoignant d'une bonne fiabilité des mesures.

Tableau 49. : Fiabilité des mesures (*Composite reliability* et AVE) : Mod 1/ ES 105

Variable latente	Variabes manifestes	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Seuil		> 0.7	> 0.5
	CROISS, LOC	0.867	0.766
Relations Parents	ACA, AEF	0.949	0.904
Performance AS	SATISF, OBJ	0.857	0.749
Motifs	ECH	1.000	1.000
Forme	EXTERN, INTERN	0.971	0.943

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

2.1. c. Validité discriminante (Mod 1/ ES 105)

Cette mesure permet de s'assurer que les variables manifestes sont plus liées à leurs construits qu'aux autres variables latentes. Dans les études empiriques, la comparaison se fait entre la racine carrée de l'AVE du construit concernée et les corrélations de ce dernier avec les autres construits.

Le principe demeure le même en comparant l'AVE avec le carré des corrélations. L'ensemble des mesures de validité discriminante pour notre échantillon ES 105 sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces résultats attestent d'une « indépendance » de nos variables latentes les unes par rapport aux autres : la validité discriminante est ainsi vérifiée.

Tableau 50. : Validité discriminante* (Mod 1/ ES 105) : AVE > Cor²

	Envi AS	Rel Parents	Performance AS	Motifs	Forme
Critère validité	AVE (x) > Cor ² (x, y)				
Environnement AS	0.766				
Relations parents	0.005	0.904			
Performance AS	0.117	0.003	0.749		
Motifs	0.182	0.0001	0.213	1.000	
Forme	0.064	0.029	0.313	0.265	0.943

* La diagonale du tableau indique les AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes.

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM

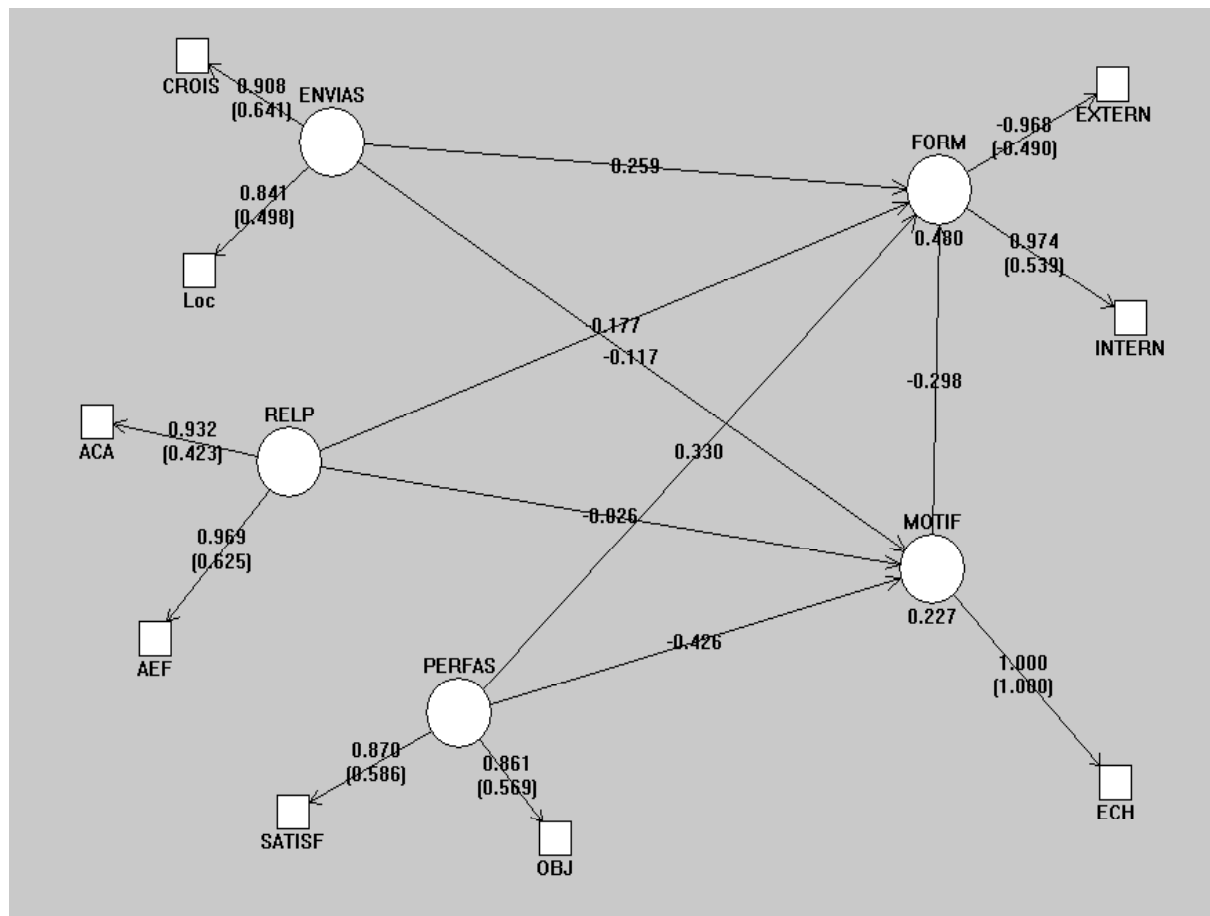
2.2. Modèle structurel et estimation des paramètres

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des liens entre les variables manifestes et latentes à travers le traitement PLS PM de l'échantillon ES 105, nous présentons dans ce qui suit les résultats du modèle structurel et les liens entre les variables latentes. L'ensemble de ces résultats est consigné dans la figure ci-dessous (*Logiciel PLS Graph, version 3.0*).

Les variables latentes sont au nombre de cinq. Elles sont signalées par des ronds dans le graphique, alors que les variables manifestes sont signalées par des carrés. Le sens des flèches indique la relation entre les variables. Ainsi, le mode réflexif est traduit par des flèches allant de la variable latente vers ses mesures respectives.

Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R² pour apprécier la qualité du modèle. Enfin, les deux variables latentes endogènes sont liées dans le sens de la relation. Pour notre cas, les motifs ont des effets sur les formes d'instabilité. Le coefficient traduit l'importance de cet effet.

Figure 30. : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling de ES 105



Source : Résultats PLS Path Modelling (PLS Graph, 3.0).

Les R^2 pour les deux variables latentes sont de 0.480 et 0.227 respectivement. Les coefficients de régression sont indiqués sur les liens (flèches) entre les variables latentes exogènes et endogènes. Ainsi, un effet positif est enregistré pour le construit ENVIAS et RELP sur les formes d'instabilité avec des coefficients de 0.259 et 0.177 et négatif sur le construit Motif avec respectivement -0.177 et -0.026.

La performance quant à elle est fortement liée aux deux variables endogènes : Effet positif sur les formes (0.330) et négatif sur les motifs d'instabilité (-0.426). Enfin, les formes d'instabilité sont fortement et négativement influencé par les motifs (représentés uniquement par la mesure « Echec »). Le coefficient de régression de ces construits est de -0.298.

Si la plupart des « sens » de ces coefficients rejoignent nos hypothèses de recherche, la significativité des résultats n'est pas assurée. Les tests de significativité sont présentés en annexe 5. De nombreuses recherches ont expliqué ce type de situations par des problèmes de **multicolinéarité** (Benamar, 2008, Ainuddin, 2007).

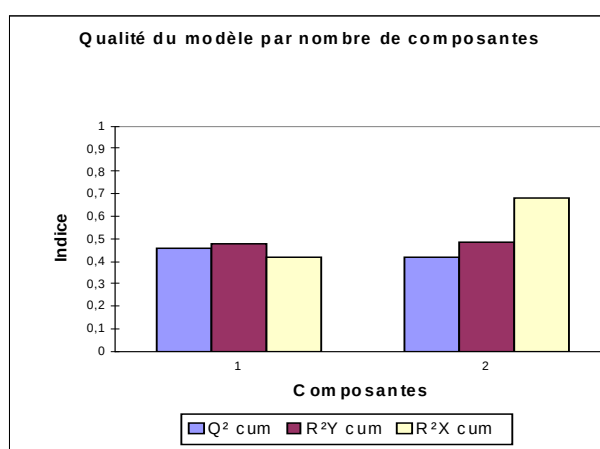
Le passage à la régression PLS permettra de vérifier cela et de remédier à la non significativité des coefficients de régression issus de l'approche *PLS Path Modelling*. La régression PLS est fortement recommandée dans ce cas de figure (Temme et al, 2006, Tenenhaus et al, 2005, Tenenhaus 1999, Tenenhaus, 1998, Tenenhaus et al, 1995). Dans ce qui suit, nous décrivons les résultats obtenus par cette démarche de traitement.

2.3. Résultats de la régression PLS : Les effets de la configuration

La régression PLS est une procédure itérative qui débute par l'estimation des variables latentes endogènes et exogènes en s'appuyant sur les résultats de PLS *Path Modelling*. En effet, nos cinq construits sont estimés par la procédure *Bootstrap* de PLS PM. Ces variables « réestimées¹⁰⁵ » par rééchantillonnage vont constituer la base de la régression PLS. Pour obtenir nos résultats de régression, nous avons utilisé le logiciel *XL Stat 2007*. Les résultats de la régression PLS peuvent être appréciés en termes de qualité du modèle par les indices Q^2_{cum} , R^2X_{cum} et R^2Y_{cum} , ainsi que par la significativité des coefficients de régression et les VIP¹⁰⁶. Nous présentons dans ce qui suit les résultats obtenus pour le modèle « Configuration » de l'alliance et instabilité de l'échantillon ES 105.

2.3. a. Qualité du modèle ES 105 par composante : variable dépendante «Forme»

Indice	Comp 1	Comp 2
Q^2 Cum	0,454	0,417
R^2 Y Cum	0,474	0,480
R^2 X Cum	0,420	0,676



Les résultats relatifs à la qualité du modèle sont indiqués dans la figure et le tableau ci-dessus. Les indices Q^2_{cum} , R^2X_{cum} et R^2Y_{cum} , relatifs à la qualité et à la stabilité globale du modèle d'une part et aux coefficients de détermination des variables latentes endogènes et exogènes attestent d'une bonne qualité d'ajustement du modèle. Les trois indices tournent autour de 0,5 pour les deux composantes retenues (*h1* et *h2*).

2.3. b. Configuration et formes d'instabilité: Résultats de la régression PLS

L'ensemble des coefficients de régression de la variable « forme »¹⁰⁷, consignés dans le tableau ci dessous sont significatifs au seuil de 0.1. Les effets et la significativité sont représentés dans la figure suivante.

Tableau 51. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inf 90%	Borne Sup 90%
Environnement	0,252	0,067	0,143	0,362
Relations parents	-0,176	0,079	-0,305	-0,047
Performance AS	0,334	0,112	0,150	0,519
Motifs	-0,299	0,101	-0,465	-0,134

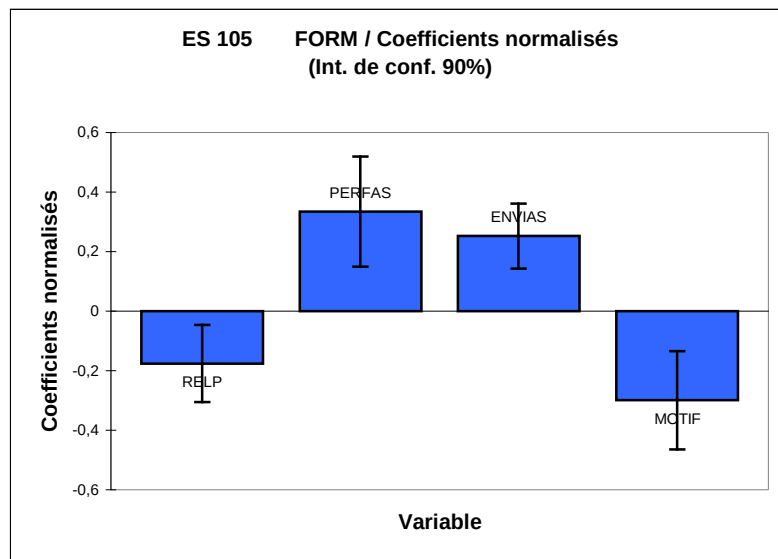
Source : résultats régression PLS.

¹⁰⁵ Nous avons indiqué en annexe 5 ces variables latentes réestimées pour une trentaine d'observations.

¹⁰⁶ Pour des raisons de commodités, nous avons consigné les VIP en annexe 5.

¹⁰⁷ Nous avons aussi procédé à une régression de la variable « Motif », les résultats sont consignés en annexe 5.

Figure 31. : Configuration de l'alliance : Résultats de la régression ES 105



Source : Résultats régression PLS

2.3. c. Récapitulatif des résultats de régression PLS (Mod 1/ ES 105)

L'appréciation des résultats se fait d'abord par rapport la force des liens (significativité et variance expliquée) et ensuite à travers le sens des liens. Ce dernier est apprécié à la fois par le sens des coefficients obtenus mais aussi par celui des liens entre les variables manifestes et latentes concernées. Concernant la force des liens, il est enregistré une forte influence des construits « Performance », « Motif » et « Environnement » sur les formes d'instabilité. Ces trois variables expliquent respectivement 19 % 15% et 11% ¹⁰⁸ de la variance du construit « Forme ».

Tableau 52. : Résultats de la régression PLS : Mod 1/ ES 105

	Environnement AS	Relations Parents	Performance AS	Motif
Forme				
Coefficient	0,252	-0,176	0,334	-0,299
Significativité	oui	oui	oui	oui
% Variance	10.8%	3%	18.7%	15.4%

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats de la régression PLS

Concernant le sens des liens, nous pouvons constater que le motif « Echec » est positivement et significativement lié à la forme instabilité externe (et négativement à l'instabilité interne). Ainsi, il exerce un effet négatif sur les formes interne *versus* externe d'instabilité. En d'autres termes, les échecs influencent fortement l'instabilité externe de l'alliance asymétrique (Cession à un tiers par un des partenaires ou cession des parts des deux partenaires à un tiers). De même, la performance de l'alliance exerce un effet positif sur les formes d'instabilité interne. Les alliances « performantes » (selon la FMN), sont plutôt reprises ou cédées entre les partenaires plutôt que cédées totalement ou partiellement à un tiers.

¹⁰⁸ Les % de variance expliquée sont obtenus par le produit : coefficient de régression x corrélations (V. absolue).

La variable « Environnement AS », mesurée par la localisation et la croissance du PIB du pays d'accueil exerce un effet positif sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. Ainsi, les alliances situées à l'Est et au Sud de la Méditerranée sont plutôt instables de manière interne, par rapport aux alliances au Nord de la Méditerranée, plutôt instables *via* l'intervention d'un tiers. De même, une forte croissance économique favorise les reprises et cessions entre les partenaires, alors qu'un ralentissement de l'activité économique est plutôt en faveur d'une instabilité externe.

Enfin, les relations entre les parents, mesurées dans notre cas uniquement par les rapports d'asymétrie de taille et d'effectifs, exercent des effets négatifs sur l'instabilité interne *versus* externe. En d'autres termes, plus l'asymétrie de taille est importante entre les parents, moins l'instabilité de l'alliance est interne (cession/ reprise entre les parents). Les cessions des parts d'un parent ou des deux à un tiers sont positivement influencées par l'asymétrie de taille. Hormis cette variable d'asymétrie, aucune autre mesure des « relations entre les partenaires » ne semble exercer d'effets significatifs sur les formes d'instabilité.

Nous avons aussi procédé à une régression PLS des effets des variables de mesures de la configuration de l'alliance sur ses motifs d'instabilité¹⁰⁹. Les résultats montrent que seules les mesures de performance de l'alliance exercent des effets significatifs importants sur les motifs d'instabilité. Le coefficient de régression est de -0.426. Le coefficient de la variable « relations entre parents » reste faible (-0.021) et non significatif.

Le tableau suivant récapitule ces principaux résultats en référence aux hypothèses qui leurs sont associées¹¹⁰. Dans leur ensemble, ces résultats confortent la proposition selon laquelle la configuration de l'alliance exercerait des effets significatifs sur les formes d'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

**Tableau 53. : Récapitulatif des résultats /
Hypothèse 2 (a, b, c,) et validation de la Proposition 2**

Hypothèse	Enoncés	Résultats	Validation
H2 a	Les déterminants liés à l'environnement de l'alliance stratégique asymétrique ont un effet significatif sur ses formes d'instabilité	Effet positif significatif de l'environnement de l'alliance (localisation et croissance du PIB du pays d'implantation) sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
H2 b	Les déterminants liés aux relations entre parents de l'alliance asymétrique ont un effet significatif sur ses formes d'instabilité	Aucun effet significatif (autre que celui de l'asymétrie de taille) des déterminants de la relation entre parents sur les formes internes <i>versus</i> externes	Rejetée

¹⁰⁹ Les résultats de cette régression PLS par rapport aux seuls motifs sont consignés en annexe 5.

¹¹⁰ Nous discuterons de l'ensemble de ces résultats dans le chapitre suivant.

H2 c	L'asymétrie de taille entre les partenaires d'une alliance asymétrique n'exerce aucun effet significatif	Effet négatif significatif (asymétrie des CA et effectifs) des relations entre parents sur les formes internes <i>versus</i> externes	Rejetée
H2 d	Les déterminants liés aux performances de l'alliance asymétrique ont un effet significatif sur ses formes d'instabilité	Effet positif significatif de la performance (Satisfaction et atteinte des objectifs) de l'alliance asymétrique sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
Proposition 2 : Configuration et instabilité de l'alliance asymétrique Les déterminants de l'environnement (localisation de l'alliance et croissance du PIB du pays d'implantation de la relation), de la relation entre parents (Asymétrie de taille), et de la performance de l'alliance asymétrique (satisfaction et atteintes des objectifs de la FMN) exercent des effets sur la forme interne <i>versus</i> externe d'instabilité.			Proposition initiale confirmée

3. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision de la FMN

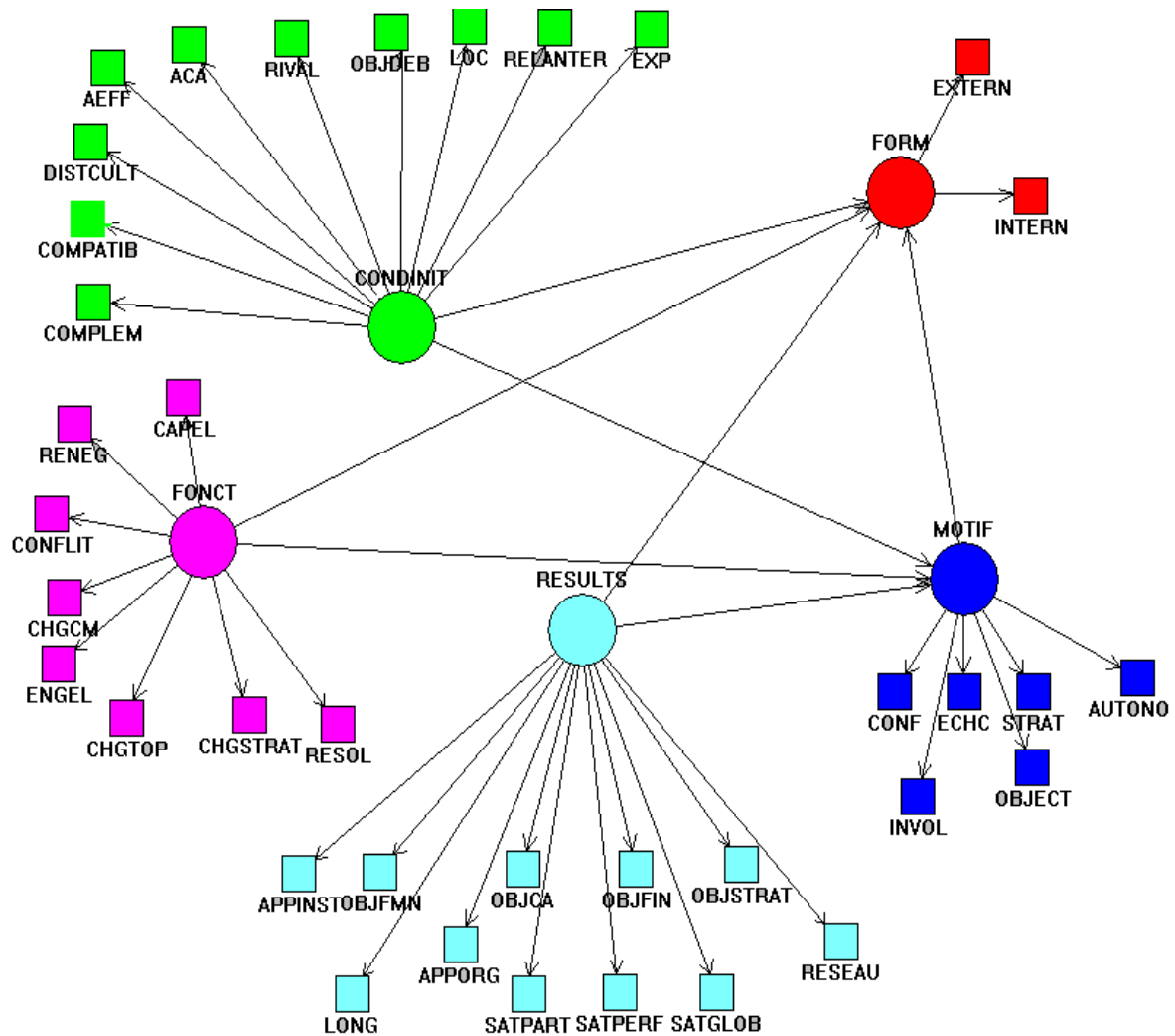
Nous avons apprécié les effets de la dynamique de l'alliance asymétrique sur ses formes d'instabilité en suivant la même procédure de traitement des données décrite précédemment. Comme pour le premier modèle ES 105, nous avons transformé certaines variables pour avoir des modalités homogènes et moins nombreuses. L'ensemble de la description des variables de départ pour le traitement de l'échantillon EP 61 est consigné en annexe 5.

Les traitements des deux échantillons EP 61 et EP 37, relatifs à la dynamique de l'alliance et regroupant les données primaires sont basés sur un modèle d'équations structurelles « générique » présenté dans la figure ci-dessous. Ce modèle de base fait le lien entre trois blocs de variables latentes exogènes, respectivement les conditions initiales (CONDINIT), le fonctionnement (FONCT) et les issues de l'alliance asymétrique (RESULTS) et deux blocs de variables latentes endogènes, respectivement les motifs (MOTIF) et les formes (FORM) d'instabilité. La même structure est maintenue pour le traitement des deux échantillons EP 61, EP 37 relatifs à la dynamique de l'alliance.

Certaines variables sont cependant différentes entre les deux échantillons. Par exemple, la variable manifeste « Distance Culturelle » (DISTCULT) ne se retrouve pas dans l'échantillon EP 37, alors qu'elle a été testée dans l'échantillon EP 61. A l'inverse, la variable engagement de la FMN en début de relation (ENGFMN) n'est introduite que dans le modèle de l'échantillon EP 37.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats du modèle de mesure et structurel de PLS PM pour nous intéresser ensuite aux résultats de la régression PLS pour l'échantillon EP 61.

Figure 32. : Modèle de base pour le traitement PLS Path Modeling EP 61 et EP 37



3.1. Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon EP 61

Des tests de fiabilité et de validité des mesures ont été appliqués au modèle générique de traitement de EP 61 via la PLS Path Modelling. L'objectif était d'écarter les variables manifestes avec une faible convergence (mesure de validité convergente), les variables de mesures non fiables et non liées à leurs construits respectifs (AVE et *Composite Reliability*), ou celles qui seraient liées plus fortement à un autre construit que celui qui leur est assigné (validité discriminante). Les principaux résultats du modèle de mesure de la dynamique de l'alliance et son instabilité sont consignés dans les tableaux suivants.

3.1. a. Validité convergente (Mod 2/ EP 61)

Une première estimation du modèle de mesure par la PLS PM a permis d'obtenir les coefficients de corrélations pour l'ensemble des variables manifestes du modèle générique. Ceux-ci sont indiqués en annexe 5. Nous avons retenu les critères de validité convergente forte et nous avons ainsi écarté les variables manifestes avec des corrélations inférieurs à 0.7 en valeur absolue. Une réestimation du modèle par *Bootstrap* a permis de s'assurer de la validité convergente des variables manifestes retenues dans l'étape précédente.

Ainsi, le construit exogène « Conditions initiales » (CONDINIT) est représenté par les variables manifestes, «localisation » et «distance culturelle » (LOC, DISCULT). Le construit exogène « Fonctionnement » (FONCT) est mesuré par les variables manifestes « Engagement de l'entreprise locale » (ENGEL) et « changement de stratégie de la FMN/AS » (CHGTSTRAT).

Enfin, la dernière variable latente exogène « résultats de l'AS » est représentée par quatre variables manifestes : l'atteinte des objectifs de la FMN (OGJFMN), l'atteinte des objectifs stratégiques de la FMN (OBJSTRAT), la satisfaction de la FMN de la performance de l'AS (SATPERF) et sa satisfaction globale (SATGLOB).

Les deux variables latentes endogènes, respectivement MOTIF et FORM sont mesurées chacune par deux variables manifestes : Interne et Externe pour la Forme ; et options stratégiques de la FMN (STG) et sa recherche d'autonomie de gestion de l'alliance (AUTONOM) pour les motifs. Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, l'ensemble des variables manifestes présentent des coefficients de corrélations à leurs construits respectifs supérieurs en valeur absolue au seuil de validité convergente forte (0.7).

Tableau 54. : Mesure de validité convergente (Mod 2/ EP 61) après procédure *Bootstrap*

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Formes
Validité convergente si corrélation variable manifeste et latente > 0.7					
LOC DISCULT	0.9388 0.9003				
ENGEL CHGTSTRAT		0.8426 -0.9233			
OGJFMN OBJSTRAT SATPERF SATGLOB			0.8374 0.9123 0.7335 0.7148		
STG AUTONOM				0.8904 -0.8555	
INTERN EXTERN					0.9747 - 0.9628

Source : Résultats PLS PM

3.1. b. Fiabilité des mesures (Composite reliability et AVE) : Mod 2/ EP 61

Le logiciel *PLS Graph* utilisé pour l'approche PLS PM, permet de visualiser directement les mesures de la variance moyenne extraite (AVE) et de la *Composite Reliability*¹¹¹. Nos variables de mesure attestent d'une fiabilité élevée traduites par des AVE et des *Composite Reliability* au-delà des seuils retenus pour l'ensemble des variables latentes, comme l'indique le tableau suivant.

¹¹¹ Les résultats sont consignés en annexe 5.

Tableau 55. : Mesures de Fiabilité (Composite reliability et AVE) : Mod 2/ EP 61

Variable latente	Variables manifestes	Composite Reliability	AVE
Seuil	Variables latentes retenues si	Composite R> 0.7	AVE> 0.5
Conditions Initiales	LOC DISTCULT	0.917	0.846
Fonctionnement	ENGEL CHGSTRAT	0.877	0.781
Résultats AS	OBJFMN OBJSTRAT SATPERF SATGLOB	0.878	0.846
Motifs	STG AUTON	0.865	0.762
Forme	INTERN EXTERN	0.969	0.939

Source : Résultats PLS PM

3.1. c. Mesure de la validité discriminante du modèle 2/ EP 61

Enfin, chaque construit est « différent » d'un autre. La mesure de la validité discriminante entre les variables latentes semble satisfaire le critère retenu. Les variances moyennes pour chaque construit sont supérieures aux carrés des corrélations de ce construit avec les autres variables latentes.

Tableau 56. : Validité discriminante* (Mod 2/ EP 61) : AVE > Cor²

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Forme
Critère validité	AVE (x) > Cor ² (x, y)				
Conditions initiales	0.917				
Fonctionnement AS	0.085	0.877			
Résultats AS	0.074	0.513	0.878		
Motifs	0.072	0.534	0.317	0.865	
Forme	0.086	0.534	0.479	0.490	0.969

* La diagonale du tableau indique les AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes.

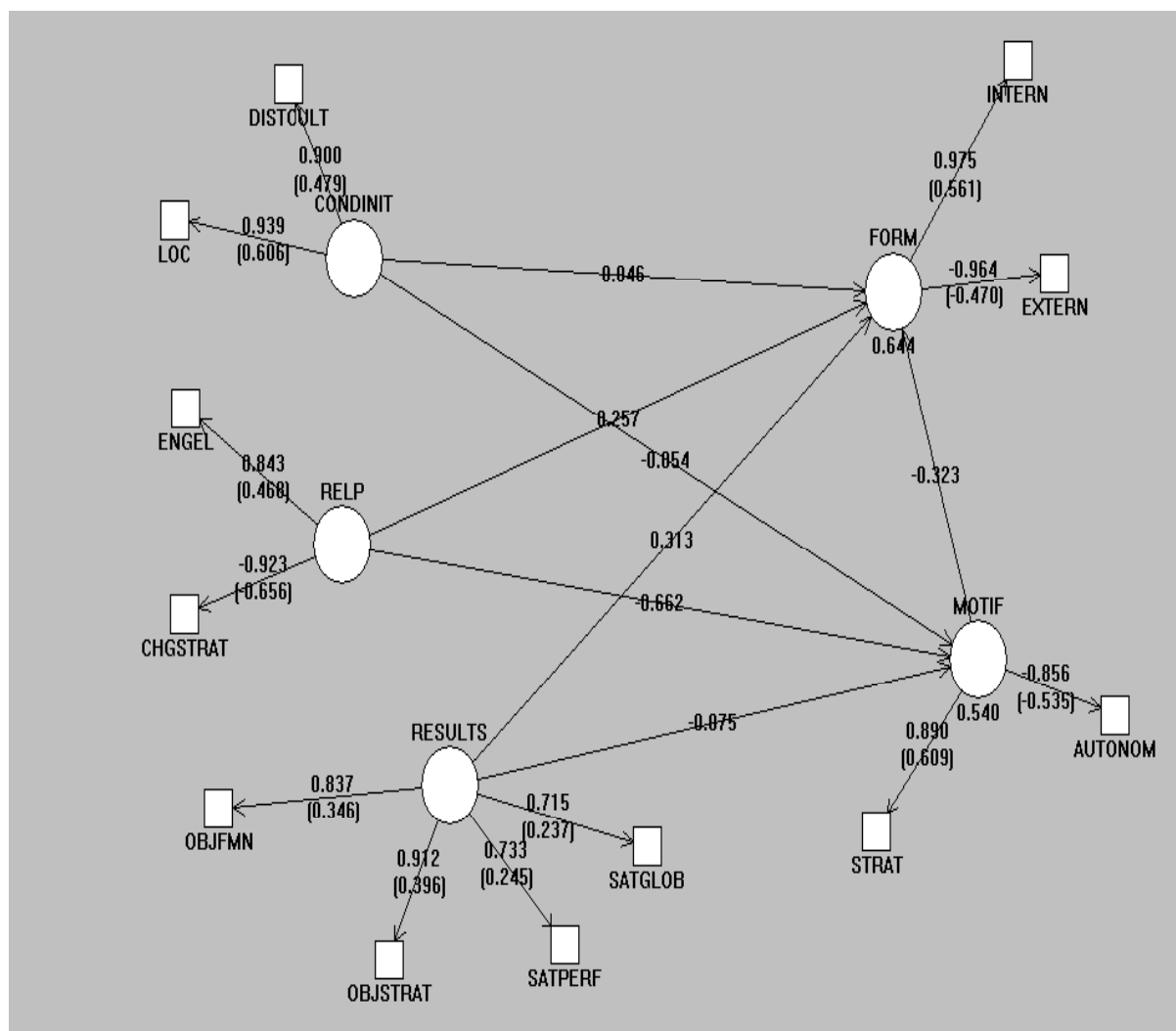
Source : Résultats PLS PM

Nos critères stricts de validité et de fiabilité sont ainsi vérifiés. Cependant, ils nous ont contraint à écarter de nombreuses variables signalées dans la revue de littérature traitant de l'instabilité des alliances stratégiques. Ainsi, 4 de nos variables latentes ne sont mesurées que par deux variables manifestes alors que le construit « résultats de l'alliance » est lié à quatre mesures distinctes. Cette situation exclue *de facto*, l'examen des effets de certaines variables, notamment concernant les construits « conditions initiales » et « fonctionnement ».

3.2. Modèle structurel et estimation des paramètres

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des variables manifestes par rapport à leurs construits respectifs (modèle de mesure), nous pouvons aborder les relations structurelles entre les variables latentes elles-mêmes. La figure ci-dessous nous donne les « *loadings* » ou corrélations du modèle de mesure et les estimations des paramètres ainsi que les indicateurs de la qualité du modèle PLS PM pour l'échantillon EP 61.

Figure 33. : Estimation Modèle 2 EP 61 PLS Path Modeling avec procédure Bootstrap



Source : Résultats PLS Path Modelling

Les R^2 des deux variables latentes « Motifs » et « Formes » sont respectivement de 0.54 et 0.64 attestant d'une bonne qualité globale du modèle.

Les paramètres estimés indiquent de très forts liens entre les « résultats » et les « relations entre partenaires » d'une part, et les formes d'instabilité d'autre part. Les coefficients sont respectivement de (0.331 et 0.257). De même, les relations entre les parents semblent influencer fortement et négativement les motifs d'instabilité (-0.662). Ce dernier construit a des effets importants et négatifs sur les formes d'instabilité (-0.323). Cependant, les conditions initiales ne semblent influencer que faiblement les variables motifs (-0.054) et formes d'instabilité (0.046).

Comme pour le modèle PLS PM pour le traitement de l'échantillon ES 105, les estimations pour l'échantillon EP 61 semblent vérifier certaines de nos hypothèses de recherche. Néanmoins, les tests de significativité des paramètres estimés témoignent d'un **problème de multicollinéarité**, certes moins « sévère » que dans le premier cas, mais pouvant biaiser les résultats obtenus et les interprétations qui en résultent.

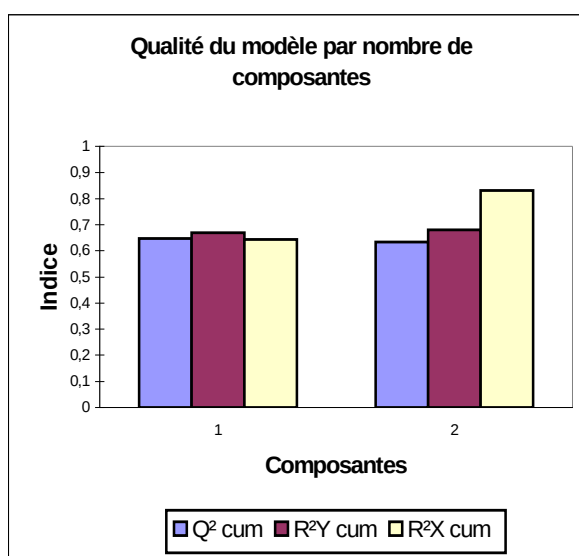
Pour y remédier, nous procéderons à une régression PLS pour estimer les relations entre les différentes variables latentes (conditions initiales, fonctionnement et résultats de l'AS, motifs et formes d'instabilité).

3.3. Résultats de la régression PLS : Les effets de la dynamique de l'alliance

Cette régression PLS est appliquée en utilisant le logiciel *XLStat version 2007*, à partir d'une estimation des variables latentes issue de la procédure *Bootstrap* de l'approche PLS PM. A titre indicatif, nous avons consigné en annexe 5, les estimations des 5 variables latentes pour 30 observations. La régression PLS permettra d'apprécier les effets des variables latentes liées à la dynamique de l'alliance sur ses formes d'instabilité¹¹². Ces résultats concernent les données issues de EP 61 et sont donc relatifs à la vision de la FMN de l'instabilité de l'alliance asymétrique. L'appréciation des résultats se fera à travers les indices de qualité de la régression (Q^2_{cum} , R^2X_{cum} , R^2Y_{cum}), de l'estimation des coefficients de régression et de leurs significativités¹¹³.

3.3. a. Qualité du modèle / composante par rapport à la variable « Forme »

Indice	Comp 1	Comp 2
Q^2 Cum	0,647	0,634
R^2 Y Cum	0,669	0,680
R^2 X Cum	0,643	0,832



Le modèle présente des indices de qualité globale d'ajustement et de détermination des variables expliquées et explicatives assez satisfaisants. Les Q^2_{cum} , R^2X_{cum} et R^2Y_{cum} sont respectivement de 0.65, 0.64 et 0.67 pour la première composante et 0.63, 0.83 et 0.68 pour la seconde. L'amélioration de ces indices (notamment pour les variables expliquées) nous fait retenir les deux composantes.

¹¹² Nous avons aussi effectué une régression PLS pour expliquer la variable « Motif ». Les résultats de cette régression sont indiqués en annexe 5.

¹¹³ Les *Variables In Projection* (VIP) concernant cette régression PLS EP 61 sont consignées en annexe 5.

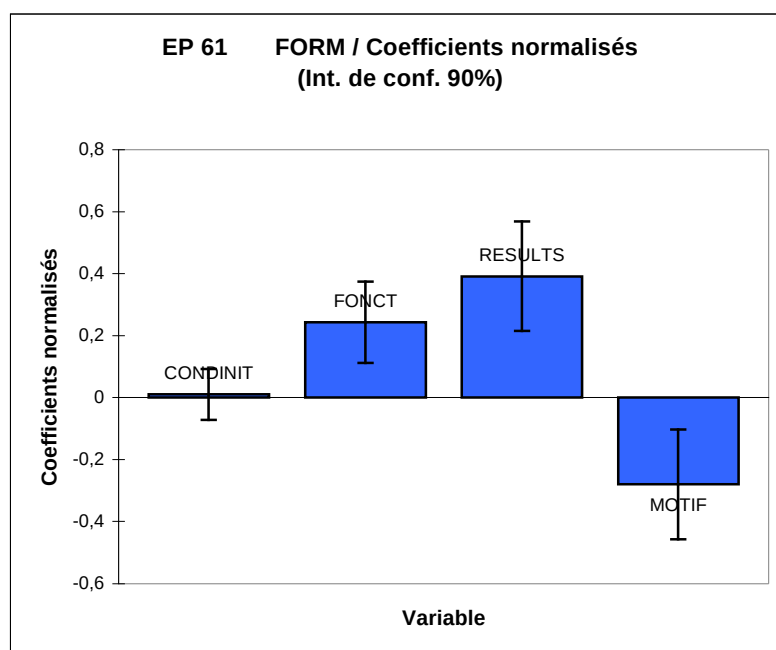
Tableau 57. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inférieure 90%	Borne Sup 90%
Conditions initiales	0,010	0,050	-0,072	0,092
Fonctionnement	0,244	0,080	0,112	0,375
Résultats AS	0,391	0,107	0,215	0,568
Motifs	-0,279	0,108	-0,456	-0,102

Source : Résultats de la régression PLS

Le tableau précédent nous renseigne sur le signe et la force des liens entre les variables latentes retenues et le construit « Forme » d'instabilité. Nous pouvons tout d'abord constater que l'effet positif exercé par le construit « conditions initiales » n'est pas statistiquement significatif. Les trois autres construits liés au « fonctionnement », aux « résultats de l'AS » et aux « motifs » exercent des effets significatifs sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. La figure suivante permet de visualiser ces effets.

Figure 34. : Dynamique et formes d'instabilité : Résultats de la régression PLS



Source : Résultats régression PLS

Le construit des résultats de l'alliance stratégique est représenté par 4 variables manifestes : la satisfaction globale de la FMN, la satisfaction de la FMN de la performance de l'alliance, l'atteinte des objectifs stratégiques et l'atteinte des objectifs globaux de la firme. Cette variable latente (RESULTS) a l'effet le plus important sur les formes d'instabilité interne *versus* externe de l'alliance. Le coefficient de régression est de (0.391). La variance expliquée par ce construit (RESULT) est de près de 30%.

En d'autres termes, plus la firme multinationale est « satisfaite » de son alliance, plus l'instabilité se manifestera par des cessions et reprises entre les partenaires. *A contrario*, une moindre satisfaction aura des effets sur l'instabilité externe par l'intermédiaire d'une cession des parts d'un des partenaires ou celles des deux parents à un tiers.

Il s'en suit en termes d'importance des effets, la variable latente « motif ». Le coefficient de régression est de (-0.279). Celle-ci est mesurée dans un sens positif par la stratégie de la FMN (STG) et dans un sens négatif par sa recherche d'autonomie de gestion (AUTONOM). De manière générale, cette variable latente a un effet négatif significatif sur les formes internes *versus* externes d'instabilité de l'alliance asymétrique.

Par conséquent, et en nous référant aux coefficients de corrélations des variables manifestes, il apparaît selon ces résultats que la recherche d'autonomie a un effet positif sur la forme interne d'instabilité et négatif sur la forme externe. À l'inverse, les options stratégiques de la FMN (recentrage et désendettement) exercent des effets négatifs significatifs sur la forme interne et des effets positifs significatifs sur l'instabilité externe de l'alliance asymétrique.

Les effets combinés des mesures «options stratégiques de la firme» et «recherche d'autonomie de gestion» aboutissent à un effet total négatif et significatif du construit « motif » sur les formes d'instabilité. La variance expliquée par ce construit est de 19.5%.

Enfin, la variable latente « fonctionnement » exerce un effet positif et significatif sur les formes d'instabilité. Ce construit est composé de la mesure ENGEL, traduisant l'appréciation de la FMN de l'engagement de son partenaire local ; et de la mesure CHGSTRAT, représentant le changement de la stratégie de la FMN vis à vis de l'alliance.

Nos résultats montrent que cette dernière variable manifeste est négativement liée à l'instabilité interne. Ainsi, un changement de la stratégie de la firme par rapport à l'alliance favoriserait une instabilité par le recours à un tiers, alors qu'une absence de changement de stratégie influencerait une instabilité interne.

D'autre part, l'appréciation de la FMN de l'engagement de l'entreprise locale a un effet positif significatif sur l'instabilité interne. En d'autres termes, si l'entreprise locale n'est pas assez engagée au regard de la FMN, l'instabilité de l'alliance est plutôt externe qu'interne¹¹⁴. En combinant ces deux effets, la variable latente « fonctionnement » semble exercer un effet positif significatif sur les formes internes *versus* externes de l'instabilité de l'alliance asymétrique. Le coefficient de régression est de 0.244 et la variance expliquée est de près de 18%.

Nous avons effectué aussi une régression PLS pour vérifier les effets des conditions initiales, du fonctionnement et des résultats de l'alliance sur les motifs d'instabilité¹¹⁵. Les résultats montrent des effets non significatifs des variables de mesures des conditions initiales mais des effets négatifs et significatifs des deux autres composantes de la dynamique sur les motifs d'instabilité. Les mesures du « fonctionnement » présentent un coefficient de régression significatif de -0.509, contre un coefficient de -0.253 pour les mesures des « résultats ».

L'ensemble des résultats obtenus par la régression PLS du modèle de la dynamique de l'alliance et son instabilité sont récapitulés dans le tableau ci-dessous. Même si les mesures liées au construit « conditions initiales » n'influencent que faiblement (et de manière non significative sur le plan statistique) les formes d'instabilité, les deux autres composantes de la dynamique semblent avoir une influence sur sa forme d'instabilité. Cela supporte la proposition 3 concernant la dynamique de l'alliance

¹¹⁴ Nous discuterons de ces résultats au prochain chapitre.

¹¹⁵ Les résultats de cette régression PLS concernant les motifs sont consignés en annexe 5.

Tableau 58. : Récapitulatif des résultats de régression PLS EP 61

	Conditions initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motif
Coefficient	0,010	0,244	0,391	-0,279
Significativité	Non	Oui	Oui	Oui
% Variance (coef x cor)	/	17.8	30.1	19.5

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats de la régression PLS

Ces résultats ne sont relatifs qu'aux données concernant la vision de la FMN des déterminants dynamiques de l'instabilité. Dans ce qui suit, nous aborderons la « vision » du partenaire local de la dynamique de sa relation coopérative asymétrique et son instabilité. Nous présenterons dans ce sens les traitements statistiques de l'échantillon EP 37. Comme lors du traitement des deux échantillons précédents, nous aborderons d'abord les résultats du modèle de mesure et du modèle structurel obtenus par l'approche *PLS Path Modelling* pour nous concentrer ensuite sur les résultats de la régression PLS. La combinaison des résultats du traitement des échantillons EP 61 et EP 37 relatifs à la dynamique de l'alliance nous permettra de valider les hypothèses associées à la proposition 3.

4. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision du partenaire local

Avant de procéder au traitement de l'échantillon EP 37, nous avons transformé certaines variables quantitatives en variables qualitatives pour diminuer le nombre de modalités. L'ensemble des variables, le nombre de leurs dimensions, leurs appellations PLS, ainsi que les modalités qui les composent sont indiqués en annexe 5.

Pour des raisons d'aisance de comparaison entre les résultats du traitement de l'échantillon EP 61 (vision FMN de la dynamique de l'alliance) et EP 37 (Vision de l'Entreprise Locale de la dynamique de l'alliance), nous avons gardé la même structure pour les deux modèles de base. Ainsi, le modèle générique pour traiter EP 37 comprend 3 variables latentes exogènes : Les conditions initiales (CONDINIT), le fonctionnement (FONCT), les résultats de l'alliance (RESULTS). Ces variables expliquent deux variables latentes endogènes : Formes (FORM) et Motifs (MOTIF) avec un lien direct entre la seconde et la première¹¹⁶. Nous présentons dans ce qui suit les résultats du modèle de mesure de PLS PM appliquée à l'échantillon EP 37, afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des mesures utilisées.

4.1. Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon EP 37

Les trois tests de fiabilité et de validité des mesures ont été repris pour analyser l'échantillon EP 37. Une première estimation du modèle par PLS PM nous a permis d'écarter un certain nombre de variables manifestes ne remplissant pas les conditions de validité convergente. Ces variables ont des coefficients de corrélations (en valeur absolue) inférieurs à 0.7. Ces corrélations pour les variables manifestes non convergentes sont consignées en annexe 5.

Après la procédure de rééchantillonnage (*Bootstrap*) des données pour le modèle avec les seules variables convergentes, nous avons obtenus les indicateurs de fiabilité et de validité des mesures suivants.

¹¹⁶ Cf figure 32 *supra*.

4.1. a. Mesures de validité convergente

Après les mesures de validité convergentes, nous avons obtenu les blocs de variables manifestes suivants associés aux cinq construits de la dynamique de l'alliance et de son instabilité. Chaque construit est représenté par au moins deux mesures distinctes. L'ensemble des coefficients de corrélations des variables manifestes retenues est supérieur en valeur absolue au seuil de validité convergente forte tel que préconisé par Fornell et Lacker (1981).

Tableau 59. : Mesure de validité convergente (Mod 2/ EP 37)

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Formes
Validité convergente si corrélation variable manifeste et latente > 0.7					
LOC EXP	-0.773 0.889				
CONFLIT ENGFMN		0.865 -0.914			
SATPART SATPERF RESEAU			0.801 0.719 0.782		
STG AUTON				0.883 -0.916	
INTERN EXTERN					0.977 -0.969

Source : Calculs de l'auteur sur la base des résultats de PLS PM

Ainsi, le construit « Conditions Initiales » est mesuré par deux variables manifestes (Localisation de l'AS Méditerranée du Nord *versus* Sud et Est ; et expérience de l'entreprise locale dans des alliances avec d'autres FMN). Le construit « fonctionnement de l'alliance » est mesuré par deux variables manifestes (Conflit et engagement de la FMN apprécié par l'entreprise locale). La variable latente « résultats de l'alliance » est mesurée par « la satisfaction de l'entreprise locale de son partenaire », « la satisfaction de la performance de l'alliance » et enfin par la variable manifeste « intégration au réseau de la firme multinationale ».

Les deux autres construits relatifs aux formes et aux motifs d'instabilité sont mesurée par les mêmes variables manifestes que dans la vision de la FMN (EP 61) : Les motifs sont mesurés par la stratégie de la FMN et sa recherche d'autonomie de gestion, alors que les formes sont appréciées par la forme interne *versus* externe d'instabilité de l'alliance asymétrique. L'ensemble des variables manifestes présentent de fortes corrélations avec leurs construits respectifs, témoignant d'une forte validité convergente des mesures.

4.1. b. Fiabilité des mesures

La fiabilité des mesure est appréciée par la variance moyenne extraite pour chaque construit et par les indices de *Composite reliability*. Les seuils de fiabilité sont respectivement de 50% et

de 0.7 pour les deux indices. Le tableau ci dessous nous permet de constater que nos variables manifestes mesurent de manière fiable leurs construits respectifs.

La valeur la plus faible d'AVE se situe à 0.573 pour le construit « Résultats », pour une *Composite Reliability* de 0.8. Les seuils d'AVE indiquent que la variance extraite par le construit est supérieur à celle des erreurs attestant d'une « bonne » qualité des mesures employées.

Tableau 60. : Mesures de fiabilité (*Composite reliability et AVE*) : Mod 2/ EP 37

Variable latente	Variables manifestes	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Seuil	Variables latentes retenues	si Composite R> 0.7	AVE> 0.5
Conditions Initiales	LOC, EXP	0.818	0.694
Fonctionnement	CONFLIT, ENGAG	0.884	0.792
Résultats AS	SATPERF, RESEAU, SATPART	0.800	0.573
Motifs	STRAT, AUTONOM	0.894	0.809
Forme	INTERN, EXTERN	0.973	0.947

Source : Calculs de l'auteur sur la base des résultats de PLS PM

4.1. c. Validité discriminante

La mesure de validité discriminante permet de distinguer si nos construits sont représentés de manière plus ou moins exclusive par leurs mesures. Ainsi, la validité discriminante est atteinte lorsque les variances extraites par un construit sont supérieurs aux carré des corrélations de ce construit avec les autres. Pour notre cas, ce critère est validé tel que le montre le tableau suivant. L'ensemble des AVE pour les cinq construits est supérieur aux corrélations entre deux construits différents.

Tableau 61. : Mesure de validité discriminante (Mod 2/ EP 37) : AVE > Cor²

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Forme
Critère validité	AVE (x) > Cor² (x, y)				
Conditions initiales	0.694				
Fonctionnement AS	0.292	0.792			
Résultats AS	0.202	0.433	0.573		
Motifs	0.413	0.340	0.231	0.809	
Forme	0.282	0.301	0.179	0.594	0.947

* La diagonale du tableau indique les AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes.

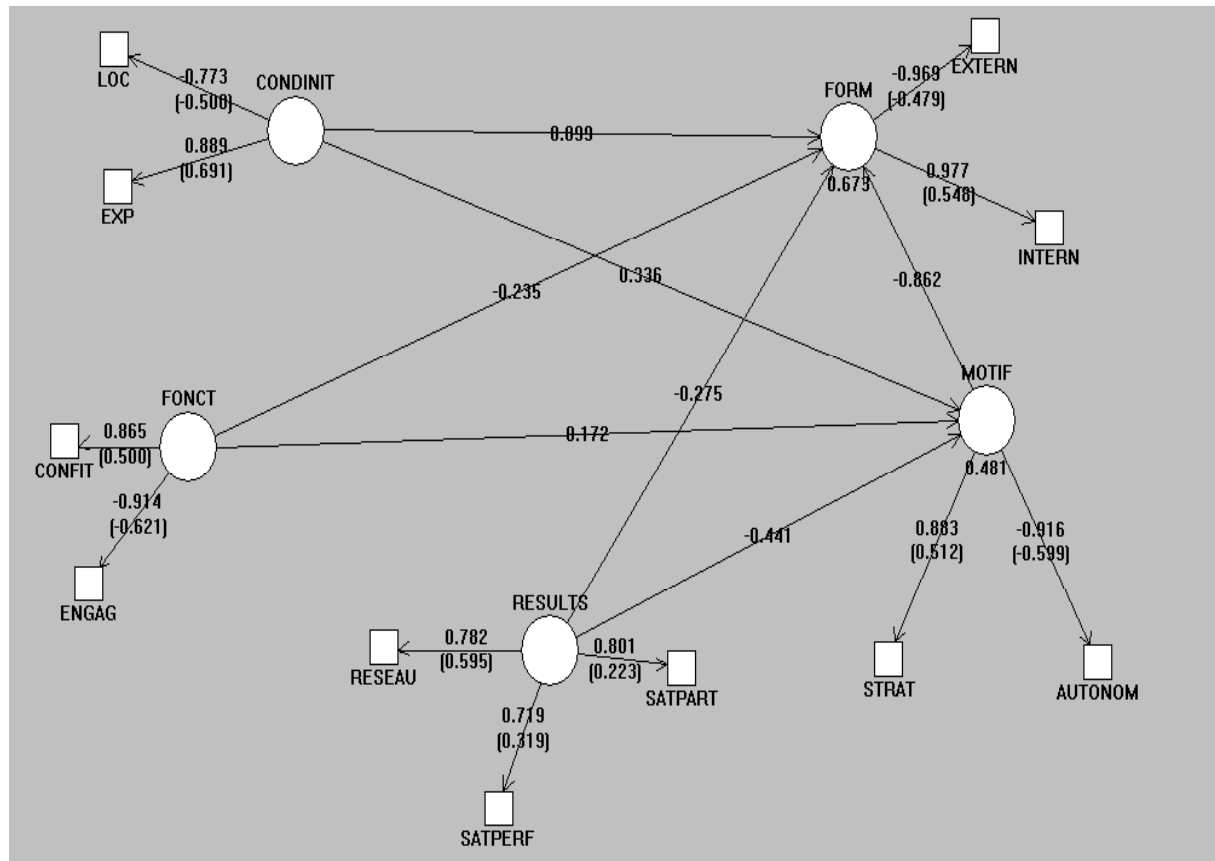
Source : Calculs de l'auteur sur la base des résultats de PLS PM.

Le modèle de mesure issu de la PLS PM appliqué à notre échantillon EP 37 nous a permis de constater la validité et la fiabilité de nos mesures et des liens entre les variables manifestes et leurs construits respectifs. Le modèle structurel, seconde étape de l'approche PLS PM, nous renseignera sur les liens entre les variables latentes entre elles.

4.2. Modèle structurel et estimation des paramètres

Les relations entre les variables latentes et leurs mesures ainsi que celles entre les variables latentes endogènes et exogènes sont décrites dans la figure ci dessous.

Figure 35. : Estimation Modèle 2 Dynamique EP 37 PLS PM avec procédure *Bootstrap*



Source : Résultats PLS Path Modelling

La qualité du modèle structurel, décrivant la force et la significativité des paramètres entre les variables latentes exogènes et endogènes, est appréciée par les R^2 de ces dernières. Dans notre cas, les R^2 sont respectivement de 0.481 et 0.673 pour les construits « MOTIF » et « FORM ». Les principaux résultats de ce modèle structurel obtenu après une procédure de rééchantillonnage *Bootstrap* sont indiqués dans la figure suivante.

D'abord, nous pouvons constater l'effet négatif et très important de la variable « motif » sur la variable « forme ». Le coefficient de régression est de (-0.862). Ensuite, il est à noter que les « résultats » ont des effets importants aussi bien par rapport aux motifs (-0.441) qu'aux formes d'instabilité (-0.275)¹¹⁷.

De même, la variable « Fonctionnement de l'alliance » semble exercer des effets différenciés : négatif sur les « formes » (-0.235) et positifs sur les « motifs » (0.172). Enfin, la variable « Conditions initiales » a un effet important sur la variable « motifs » alors que son influence est limitée par rapport aux « formes » d'instabilité.

¹¹⁷ Ce résultat est quelque peu aberrant car les « résultats » ont des effets négatifs sur deux construits négativement liés.

L'examen de la significativité des coefficients à travers les tests de *Student*¹¹⁸, nous renseigne sur un cas de **multicolinérité** sévère (Jagpal, 1982). Cela peut être expliqué par le nombre important de variables intégrées dans le modèle par rapport au nombre d'observations. Avant les tests de validité convergente, nous avions 37 variables pour 37 cas étudiés. Après les tests de validité, nous n'avons retenu que 11 variables pour 37 observations. Les tests de *Student* consignés en annexe attestent que les coefficients de régression ne sont pas significatifs pour cet échantillon. En plus, certaines des variables latentes (conditions initiales et résultats) présentent des sens de liens surprenants.

Comme lors des deux traitements précédents, nous allons remédier au problème de multicolinérité par le recours à la régression PLS. Les variables latentes seront réestimées par le *Bootstrap* afin d'effectuer la régression sur ces nouvelles variables. La régression PLS peut s'accommoder avec un nombre élevé de variables relativement au nombre d'observations.

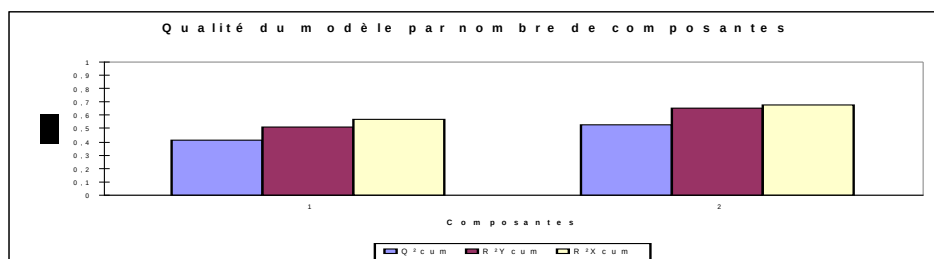
Après avoir présenté les résultats de la régression PLS pour les variables latentes de l'échantillon EP 37, nous ferons une synthèse sur les effets obtenus par les régressions PLS concernant la dynamique de l'alliance et les hypothèses émises dans ce sens. Nous pourrions ainsi confronter la proposition 3, aux résultats obtenus en faisant la distinction entre ceux issus de la vision de la FMN et ceux traduisant la vision de l'entreprise locale de la dynamique de l'alliance asymétrique et son instabilité. Enfin, nous récapitulerons les résultats des liens entre les formes et les motifs d'instabilité obtenus par les trois régressions PLS (ES105, EP61 et EP37) afin de tester les hypothèses associées à la proposition 1.

4.3. Résultats de la régression PLS : Les effets de la dynamique de l'alliance

La régression PLS sur les variables latentes estimées par la procédure *Bootstrap* de la PLS *Path Modelling* a permis de mesurer les liens entre les variables latentes endogènes et exogènes et de remédier au problème de multicolinérité.

La figure ci dessous indique que les indices de qualité globale du modèle de régression ainsi que les indices de détermination des variables exogènes et endogènes sont satisfaisants. Le Q^2_{cum} est de 0.41 et 0.53 pour les deux composantes. Les R^2X_{cum} et R^2Y_{cum} sont respectivement de 0.57 et 0.51 pour la première composante, et de 0.68 et 0.65 pour la seconde. L'amélioration notable du R^2Y_{cum} nous a poussé à retenir les deux composantes t1 et t2.

4.3. a. Qualité du modèle 2 (EP 37) par rapport à la variable « Forme»



¹¹⁸ Les résultats sont en annexe 5.

Indice	Comp 1	Comp 2
Q ² Cum	0,414	0,531
R ² Y Cum	0,510	0,655
R ² X Cum	0,571	0,679

Le tableau suivant indique les coefficients normalisés de cette régression ainsi que leurs significativité. Les effets des variables latentes sont cependant très divers en termes d'importance des effets sur la variable forme. Alors que les effets des conditions initiales sont faibles (-0.018), les effets de la variable motifs sont très élevés (-0.849). Les effets des deux autres variables latentes demeurent importants avec des coefficients respectifs de (-0.115) et (-0.209).

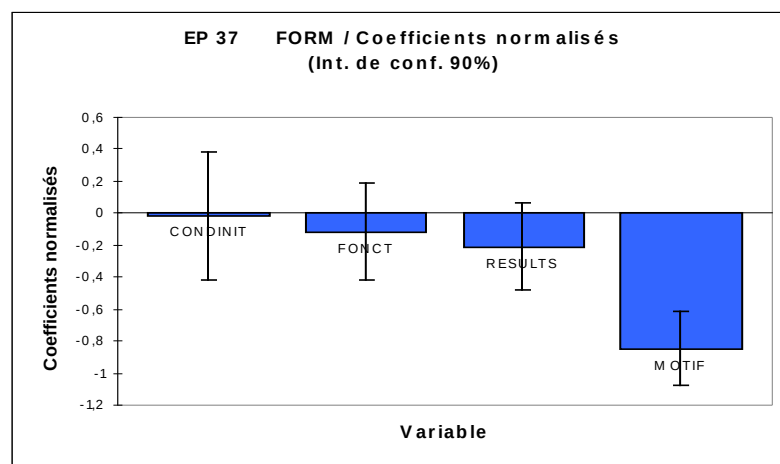
Cependant, aucune des variables de la dynamique n'est statistiquement significative. Comme le montre la figure ci dessous, seule la variable « motif » a un effet négatif important et significatif sur les formes internes *versus* externes d'instabilité.

Tableau 62. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme (EP 37)

Variable	Coefficient	Ecart- Type	Borne Inf (90%)	Borne Sup (90%)
Conditions initiales	-0,018	0,246	-0,422	0,386
Fonctionnement	-0,115	0,187	-0,423	0,193
Résultats AS	-0,209	0,164	-0,479	0,061
Motifs	-0,849	0,141	-1,080	-0,617

Source : Résultats de la régression PLS.

Figure 36. : Dynamique de l'alliance et formes d'instabilité : Résultats de la régression PLS (Vision Entreprise locale)



Source : Résultats régression PLS

Dans ce sens, il semble que la proposition concernant les effets de la dynamique de l'alliance sur ses formes d'instabilité dans la perspective de l'entreprise locale ne soit pas supportée. Seule la variable, « motifs », mesurée par les options stratégiques de la firme multinationale et sa recherche d'autonomie explique les formes d'instabilité. Le coefficient de régression est très important (-0.849). Idem pour la variance expliquée : 67%.

Ainsi, en se référant aux corrélations entre les variables manifestes (Stratégie et Autonomie) et la variable latente « Motifs », nos résultats montrent que les options stratégiques de la firme multinationale influence fortement et positivement les formes externes d'instabilité (et à l'inverse, négativement les formes internes). *A contrario*, la recherche d'autonomie de gestion de la FMN a un effet positif et important sur l'instabilité interne, soit les cessions et reprises de parts de capital entre les partenaires au détriment des cessions partielles ou totales à un tiers.

Tableau 63. : Récapitulatif des résultats de régression PLS : Vision Entreprise locale

	Conditions initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motif
Coefficient	-0,018	-0,115	-0,209	-0,849
Significativité	Non	Non	Non	Oui
% Variance	/	/	/	67%

Source : Calculs de l'auteur sur la base des résultats de la régression PLS

Les effets des deux variables manifestes mesurant les motifs, rejoignent ceux obtenus par la régression PLS de l'échantillon EP 61 et donc la vision de la FMN. Cependant, les résultats de cette seconde régression semblent amplifier les effets de ces deux variables manifestes. Cela préfigure des différences pouvant exister entre les visions des deux partenaires¹¹⁹.

Nous avons effectué une régression PLS sur la seule variable endogène « Motif » en écartant volontairement la variable « forme »¹²⁰. Pour cela, nous avons utilisé les mêmes données concernant les réestimations des variables latentes issues des résultats de l'analyse PLS PM. Nous avons aussi gardé les mêmes construits et leurs variables de mesures.

Les résultats sont contre intuitifs : alors que les variables latentes exogènes sont sans effets significatifs sur le construit « Forme », toutes les variables (conditions initiales, fonctionnement, et résultats de l'AS) exercent des effets significatifs et importants sur le construit « motif ». Les coefficients de régression sont respectivement de 0.249 ; 0.324 et – 0.359. Les VIP dépassent 1 pour le « fonctionnement » et « les résultats ». Cette valeur du VIP est proche de 0.8 pour les « conditions initiales ». Ces résultats indiquent ainsi que la dynamique de l'alliance expliquerait les motifs d'instabilité dans l'optique du partenaire local.

Ainsi, dans la perspective de l'entreprise locale, même si la dynamique de la relation n'explique pas ses formes d'instabilité, celle ci influence fortement les motifs des modifications majeures dans la répartition du capital entre les partenaires. Les conditions initiales et le fonctionnement auraient des effets positifs sur les motifs liés à la stratégie de la firme *versus* sa recherche d'autonomie de gestion, alors que les résultats de l'alliance (mesurés par la satisfaction de la performance, du partenaire et l'intégration au réseau de la FMN) exerceraient des effets inverses.

Les autres résultats obtenus par cette régression ne supportent pas la proposition 3 dans la perspective de l'entreprise locale, selon laquelle les déterminants de la dynamique influenceraient les formes d'instabilité. Le tableau suivant récapitule les résultats obtenus par les deux dernières régressions PLS (EP 37, EP 61) afin de les confronter aux hypothèses

¹¹⁹ Nous discuterons de manière détaillée des résultats et de ces différences de vision dans le prochain chapitre.

¹²⁰ Ces résultats sont indiqués en annexe 5 (Résultats de la régression PLS : variable Motif/ EP 37).

émises et supporter la proposition 3, tout en distinguant entre la vision de la FMN et celle de l'entreprise locale.

**Tableau 64. : Résultats PLS Régression : Modèle 2 : la Dynamique de l'instabilité :
Validation des hypothèses et proposition 2**

Hypothèse	Enoncés	Résultats	Validation	
			FMN	EL
H3 a	Les déterminants des conditions initiales de l'alliance asymétrique exercent des effets significatifs sur ses formes d'instabilité	FMN : Aucun effet significatif des conditions initiales (localisation et distance culturelle) sur les formes interne <i>versus</i> externe d'instabilité. EL : Aucun effet significatif des conditions initiales (localisation et expérience AS avec autres FMN) sur les formes interne <i>versus</i> externe d'instabilité.	Rejetée	Rejetée
H3 b	Les déterminants du fonctionnement de l'alliance asymétrique exercent des effets significatifs sur ses formes d'instabilité	FMN : Effet positif significatif des déterminants de fonctionnement de l'alliance asymétrique (engagement EL (positif) et changement stratégie FMN/ AS (négatif) sur les formes interne <i>versus</i> externe d'instabilité EL : Aucun effet significatif des déterminants de fonctionnement de l'alliance asymétrique (conflit et engagement FMN) sur les formes internes <i>versus</i> externes d'instabilité	Validée	Rejetée
H3 c	Les déterminants des résultats de l'alliance asymétrique exercent des effets positifs significatifs sur son instabilité interne	FMN : Effets positifs des résultats de l'alliance asymétrique (atteinte objectifs globaux et stratégiques, satisfaction performance et globale) sur les formes internes <i>versus</i> externes d'instabilité EL : Aucun effet significatif des résultats de l'alliance asymétrique (Satisfaction performance AS, Satisfaction comportement partenaire, intégration réseau FMN) sur les formes internes <i>versus</i> externes d'instabilité	Validée	Rejetée
Proposition 3 : Dynamique et instabilité de l'alliance asymétrique Les déterminants du fonctionnement et des résultats de l'alliance asymétrique exercent des effets significatifs sur ses formes d'instabilité dans la vision de la FMN. Ces déterminants n'ont aucun effet significatif dans la vision de l'entreprise locale. Les déterminants des conditions initiales n'ont aucun effet dans l'optique des deux partenaires.			Proposition initiale partiellement confirmée	

Aucune des trois hypothèses associées à la proposition 3 (Dynamique/instabilité) n'est validée dans l'optique du partenaire local. Pour la firme multinationale, alors que les déterminants du fonctionnement (*In Situ*) et des résultats (*Ex Post*), exercent des effets significatifs sur les formes d'instabilité, les conditions initiales (*Ex Ante*) ne semblent pas avoir d'effets significatifs sur les formes internes *versus* externes. L'hypothèse H3 a est ainsi rejetée.

Dans l'ensemble, les mesures du fonctionnement de l'alliance (Engagement partenaire local, Changement de stratégie de la FMN/ alliance) exercent des effets positifs significatifs allant dans le sens de l'hypothèse H3 b. De même, les résultats de l'alliance stratégique asymétrique (atteinte des objectifs globaux et stratégiques, satisfaction globale et de la performance de l'alliance) valident l'hypothèse H3 c dans l'optique de la firme multinationale.

Ainsi, la FMN accorde beaucoup d'importance à l'atteinte de ses objectifs, non pas financiers ou relatifs au chiffre d'affaires de l'opération commune, mais ceux liés à sa stratégie globale. La forme d'instabilité est décidée ensuite en conséquence : interne lorsque les objectifs stratégiques et globaux sont atteints, externe lorsqu'ils ne le sont pas.

Ces résultats contrastés entre les visions des deux parents ne permettent qu'un support partiel de la proposition 3 concernant les déterminants dynamiques de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Néanmoins, ils permettent de renforcer le constat de visions différenciées de la part des deux partenaires des issues de leurs relations coopératives. Les trois régressions PLS successives appliquées aux trois échantillons ont permis d'obtenir un certain « *consensus* » sur les liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Le tableau suivant récapitule les principaux résultats obtenus dans ce sens.

Tableau 65. : Les relations entre motifs et formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Liens motifs/ Forme	Modèle Configuration	Modèle Dynamique	Modèle Dynamique
	Vision FMN	Vision FMN	Vision EL
Echantillon	ES 105	EP 61	EP 37
Variable Motif (PLS Path Modelling)	Echec	Stratégie FMN Autonomie gestion	Stratégie FMN Autonomie gestion
Coefficient	-0,299	-0,279	-0,849
Significativité	Oui	Oui	Oui
% Variance	15,4%	19,5%	67%
Effet de la mesure du « Motif » sur la « Form » interne <i>versus</i> externe	Echec (-)	Stratégie (-) Autonomie (+)	Stratégie (-) Autonomie (+)

Source : Elaboré par l'auteur

Les trois régressions PLS ont abouti à la non sélection des variables manifestes « Conflit », « sortie involontaire » (injonctions externes et exercice d'options) parce que ces dernières n'avaient pas atteint le seuil de validité convergente retenu. De fait, elles n'exercent aucun effet sur les formes d'instabilité. Dans ce sens les hypothèses **H1 a** et **H1 e**, associées à la proposition 1 (Liens entre les motifs et les formes) sont validées.

La première régression PLS a permis de constater que les motifs liés aux échecs avaient des effets négatifs significatifs sur les formes internes d'instabilité. Autrement dit, dans les

alliances qui connaissent des échecs (dans la vision de la FMN), les parts d'un partenaire ou des deux sont plutôt cédées à un tiers. La variable motif explique ainsi 15% de la variance des « formes » d'instabilité. Dans ce sens, ce résultat permet de valider l'hypothèse **H1 b**.

Concernant la seconde et la troisième régression, les résultats montrent des effets négatifs significatifs des options stratégiques de la FMN (recentrage et désendettement) sur la variable forme (interne *versus* externe) d'instabilité. En d'autres termes, l'instabilité d'une alliance asymétrique, motivée par des options de recentrage et de désendettement de la firme multinationale, se fait par des cessions à un tiers et non au partenaire local. A l'inverse, la recherche de l'autonomie de gestion, aboutit à une instabilité interne par cessions et reprises des parts entre les partenaires. L'effet de la variable « motif » est significatif dans l'optique des deux parents et explique respectivement près de 20% et de 70% de la variance de la variable « Forme ».

Les deux résultats précédents permettent de valider les hypothèses **H1 c** et **H1 d** associées à la proposition 1 (liens entre motifs et formes d'instabilité). Comme nous le montre le tableau ci dessous, toutes les hypothèses associées à cette proposition sont validées. Cela confirme totalement les résultats concernant les liens entre les formes et les motifs d'instabilité obtenus par nos résultats descriptifs présentés précédemment (*cf* analyse ACP du chapitre 4).

Tableau 66. : Les relations entre motifs et forme : Validation des hypothèses / proposition 1

	Validation Hypothèse H1		
	Enoncés	Résultats	Validation
H1 a	Les conflits sont sans effets sur les formes d'instabilité.	Aucun effet significatif du motif «conflit» sur les formes interne <i>versus</i> externe	Validée
H1 b	Les échecs exercent des effets négatifs significatifs sur les formes internes d'instabilité	Effet négatif significatif du motif «Echec» sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
H1 c	La stratégie de la FMN exerce un effet négatif significatif sur la forme interne d'instabilité de l'alliance asymétrique	Effet négatif significatif du motif de la stratégie de la FMN (Recentrage, désendettement sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
H1 d	La recherche d'autonomie de gestion exerce un effet positif sur la forme interne d'instabilité de l'alliance asymétrique	Effet positif du motif « autonomie de gestion » sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
H1 e	Les injonctions externes et l'exercice des options par les partenaires n'ont aucun effet significatif sur les formes d'instabilité de l'alliance asymétrique	Aucun effet significatif du motif « sortie involontaire » sur les formes internes <i>versus</i> externes	Validée
Proposition 1: Lien entre les motifs et les formes d'instabilité de l'alliance asymétrique Il existe des liens entre les motifs et les formes d'instabilité de l'alliance asymétrique. La recherche d'autonomie renforce l'instabilité interne, alors que les options stratégiques de la FMN et les échecs influencent l'instabilité externe de l'alliance stratégique asymétrique.			Proposition initiale confirmée

Conclusion du chapitre 5

Nous avons présenté dans ce chapitre la méthode de traitement statistique des données issues de nos trois échantillons ES 105, EP 61 et EP 37, ainsi que les principaux résultats obtenus en termes de configuration et de dynamique de l'alliance d'une part, et de ses motifs et ses formes d'instabilité d'autre part. Le premier échantillon ES 105 portait sur les déterminants des formes d'instabilité, liés à la configuration de l'alliance : l'environnement de l'alliance, les relations entre les partenaires et la performance de la relation commune. Cet échantillon regroupe des données secondaires et porte sur la vision de la FMN. Les deux autres échantillons (EP 61 et EP 37) concernent les déterminants de l'instabilité liés à la dynamique de l'alliance asymétrique. Le premier est relatif à la vision de la FMN de ces déterminants, et le second celle de l'entreprise locale. Ces deux échantillons ont été construits sur la base d'un recueil de données primaires auprès des deux partenaires.

Ces trois échantillons de données ont été traités selon une procédure similaire afin de limiter certains biais statistiques. Nous avons utilisé l'approche *PLS Path Modelling* dans ses deux composantes : Modèle de mesure et modèle structurel. Cette approche a été complétée par des régressions PLS afin de remédier aux problèmes de multicollinéarité. Nous avons décrit brièvement les principes de chaque méthode de traitement et les résultats des principales études les ayant mobilisées en recherche sur le management stratégique et les relations coopératives. Le modèle de mesure, première composante de l'approche PLS, nous a permis de vérifier la validité et la fiabilité des mesures de nos variables latentes et cela à travers une série de tests empiriques. Le modèle structurel, seconde composante de l'approche PLS PM, nous a permis d'estimer des variables latentes, utilisées ensuite dans la régression PLS.

Nos principaux résultats de recherche sont de trois ordres : D'abord, nous avons validé les hypothèses de recherche associées à la proposition 1 de notre modèle intégré et dynamique de l'instabilité des alliances stratégiques. En effet, des liens existent entre les motifs et les formes (interne *versus* externe) d'instabilité. Les motifs liés aux échecs ou aux options stratégiques des firmes (recentrage et désendettement) ont un effet positif sur les cessions totales et partielles à un tiers, alors que les motifs liés à la recherche d'autonomie de gestion, influencent les reprises et cessions des parts capitalistiques entre les partenaires.

Ensuite, nous avons relevé que certains de nos résultats supportaient la proposition 2, faisant le lien entre les déterminants de la configuration de l'alliance et ses formes d'instabilité. Cependant, nous avons obtenu, contrairement à notre hypothèse, des effets significatifs des mesures d'asymétrie sur les formes d'instabilité : De fortes asymétries de taille sont favorables à des formes externes d'instabilité. Au contraire, et conformément à nos hypothèses, nos résultats ont montré que les variables liées à la performance de l'alliance (satisfaction de la FMN et atteinte de ses objectifs) ont des effets positifs sur les cessions et reprises et entraînent des modifications majeures dans la répartition du capital entre la firme multinationale et son partenaire local.

Enfin, les résultats concernant les déterminants de la dynamique de l'alliance asymétrique et ses formes d'instabilité sont moins tranchants lorsque nous comparons les visions des deux parents. Certains effets sont enregistrés pour les variables de fonctionnement (appréciation de l'engagement de l'entreprise locale et le changement de stratégie de la FMN vis-à-vis de l'alliance) et des résultats de l'alliance (satisfaction et atteinte des objectifs globaux et stratégiques) sur ses formes d'instabilité uniquement dans la perspective de la firme multinationale (EP 61).

Aucun effet significatif des déterminants de la dynamique n'a été relevé dans l'optique de l'entreprise locale (EP 37). Cela ne nous a permis que de confirmer partiellement la troisième proposition de recherche.

L'ensemble des résultats obtenus concernant les blocs de variables manifestes et leurs construits, ainsi que les effets attendus et obtenus pour la validation de nos 12 hypothèses de recherche sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 67. : Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche

Variable	Bloc	Ech	Effet attendu *		Effet observé*		Hyp*
			Intern	Extern	Intern	Extern	
(1) Conflit	Motif	ES 105 EP 61 EP 37	0	0	0	0	H1a ++
(2) Echec			(-)	(+)	(-)	(+)	H1b ++
(3) Stratégie FMN			(-)	(+)	(-)	(+)	H1c ++
(4) Autonomie Gestion			(+)	(-)	(+)	(-)	H1d ++
(5) Injonctions/option			0	0	0	0	H1e ++
(6) Localisation	Envi AS	ES 105	Significatif ENVIAS		(+)	(-)	H2a ++
(7) Croissance PIB					(+)	(-)	
(8) Aucune variable retenue (non convergence)	Relp	ES 105	Significatif RELP		0	0	H2 b --
(9) Asymétrie CA Asymétrie Effectif	Relp	ES 105	Aucun effet Aucun effet		(-) (-)	(+) (+)	H2 c --
(10) Satisfaction FMN Atteinte Objectifs	Perf AS	ES 105	(+)	(-)	(+)	(-)	H2 d ++
(11) Localisation	Cond Init	EP 61	Significatif		0	0	H3 a -- (FMN)
(12) Distance culturelle			CONDINIT		0	0	
(13) Localisation Expérience AS FMN	Cond Init	EP 37	Significatif		0	0	H3 a -- (EL)
(14) Engagement EL	Fonct	EP 61	Significatif		(+)	(-)	H3 b ++ (FMN)
(15) Chang Stratégie / AS			FONCT		(-)	(+)	
(16) Conflit	Fonct	EP 37	Significatif		0	0	H3 b -- (EL)
(17) Engagement FMN			FONCT		0	0	
(19) Objectifs FMN Objectifs Stratégiques Satisfaction Perf AS Satisfaction globale	Results	EP 61	Significatif		(+) (+) (+) (+)	(-) (-) (-) (-)	H3 c ++ (FMN)
(20) Satisfaction partenaire Satisfaction Perf AS Intégration Réseau	Results	EP 37	Significatif		0 0 0	0 0 0	H3 c -- (EL)

* 0 : Sans effet, (+) : Effet positif, (-) : Effet négatif, ++ : Hypothèse validée, -- : Hypothèse Rejetée

Source : *Elaboré par l'auteur.*

Les résultats concernant la validation des hypothèses associées à la dernière proposition de recherche soulèvent, entre autres, des questions liées à la méthode de recueil de données (répondants multiples *versus* répondant unique) lorsqu'il s'agit de traiter de phénomènes stratégiques complexes tels que l'appréciation de la performance ou des issues des relations inter- organisationnelles. Nous aborderons ce point dans le prochain chapitre. Ce dernier sera consacré, principalement, à la discussion des résultats obtenus (de 1 à 20 tels que consignés dans le tableau précédent), à la lumière des résultats des recherches empiriques antérieures.

Chapitre 6. :

Discussion des résultats, limites et perspectives de la recherche

Introduction

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer totalement les deux propositions de recherche relatives aux liens entre les motifs, les déterminants de la configuration de l'alliance stratégique et ses formes internes *versus* externes d'instabilité. La dernière proposition de recherche, portant sur les effets des déterminants de la dynamique de la relation sur son instabilité, n'a été que partiellement validée et cela pour deux raisons : d'abord, parce que seuls les déterminants du fonctionnement de la relation et de ses résultats avaient des effets significatifs sur ses formes d'instabilité, dans l'optique de la FMN. Ensuite, parce qu'aucun déterminants de la dynamique n'avait d'effet significatif dans l'optique du partenaire local. Ainsi, neuf des douze hypothèses émises ont été validées, au moins dans l'optique de la firme multinationale.

Concernant les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, les échecs et les options stratégiques de la firme sont associés à une instabilité externe par cession totale ou partielle à un tiers. A l'inverse, la recherche d'autonomie de gestion de la part de la firme multinationale a des effets sur les reprises et cessions des parts de capital entre les partenaires (instabilité interne). Aucun effets significatif n'a été enregistré concernant les motifs liés aux conflits entre les partenaires ou les sorties « involontaires » (exercice d'options et injonctions externes). Aussi, certaines variables de la configuration semblent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité : les déterminants de l'environnement externe de l'alliance (croissance du PIB et localisation de l'alliance), des relations entre les partenaires (asymétries de taille) et des performances de l'alliance (satisfaction FMN, atteinte des objectifs) permettent de discriminer entre instabilité interne et externe de l'alliance.

Contrairement à notre hypothèse de départ, nos analyses statistiques ont montré un effet significatif et négatif de l'asymétrie de taille sur l'instabilité interne : en d'autres termes, plus la différence de taille est élevée, plus l'instabilité de la relation se manifestera par des sorties des deux partenaires, ou la cession partielle ou totale des parts d'un parent à un tiers. De même, certains déterminants de la dynamique de l'alliance asymétrique -les caractéristiques du fonctionnement et surtout des résultats de la relation coopérative-, ont des effets importants sur ses formes d'instabilité. Ainsi, une alliance ayant atteint ses objectifs stratégiques ou globaux dans l'optique de la FMN, a plus de probabilité d'être instable en interne par des cessions et reprises entre les partenaires. Aucun effet de ces déterminants de la dynamique n'a été enregistré dans l'optique de l'entreprise locale. Cette divergence dans l'appréciation de la dynamique constitue en soi un « résultat » sur le plan méthodologique. Pour l'expliquer, nous procéderons à une comparaison des appréciations des deux parents.

Nous présenterons tout d'abord la discussion de nos principaux résultats en les confrontant à ceux obtenus par les recherches empiriques antérieures. Ensuite, nous aborderons les apports des résultats de notre recherche sur les plans théoriques et empiriques. Les principales implications managériales tant pour les firmes multinationales que pour les entreprises locales seront ainsi dégagées. Dans un troisième temps, nous présenterons les principales limites théoriques et méthodologiques ainsi que celles liées à la structuration de la recherche. Enfin, nous esquisserons les contours de trois perspectives que notre recherche suggère : les options réelles et l'instabilité stratégique répétée, la gestion du portefeuille d'alliances stratégiques et les approches réseaux, la digestibilité de l'entreprise locale et l'attractivité de la firme multinationale par l'intégration des théories d'asymétrie de l'information.

1. Discussion des résultats obtenus

Nous avons émis douze hypothèses de recherche falsifiables¹²¹. Les cinq premières concernaient les liens entre chaque motif principal retenu et les formes d'instabilité (Conflit, Echecs, Stratégie de la FMN, Recherche d'autonomie, Sortie « involontaire »). Une seconde série de quatre hypothèses se rapportait aux effets de la configuration sur les deux principales formes d'instabilité (interne *versus* externe). Nous avons ainsi testé les effets de l'environnement de l'alliance, les relations entre ses parents et ses performances propres. Une attention particulière a été accordée à la variable « asymétrie de taille ». Enfin, une dernière série de trois hypothèses s'est intéressée aux effets des déterminants de la dynamique sur les formes d'instabilité. Il s'agissait d'examiner les effets des conditions initiales, du fonctionnement de l'alliance et de ses résultats sur son instabilité. Dans ce sens, trois propositions de recherche ont été examinées.

Nous discuterons des principaux résultats en respectant ce cheminement logique. Nous avons présenté dans le chapitre précédent un tableau récapitulatif des résultats obtenus, notés de 1 à 20. Chacun de ces résultats sera discuté à la lumière des études empiriques sur les alliances stratégiques. Nous nous focaliserons sur celles ayant fait l'objet de notre recherche bibliographique et présentées en annexe du chapitre 1, ainsi que celles ayant permis la construction de la problématique de recherche et des hypothèses de travail.

Nous aborderons en premier lieu les résultats notés de 1 à 5, relatifs aux liens entre les formes et les motifs d'instabilité des alliances stratégiques. Ensuite, nous nous intéresserons aux résultats notés de 6 à 10 concernant les effets des déterminants de la configuration de l'alliance sur ses formes d'instabilité. Enfin, nous aborderons les résultats notés de 11 à 20 et portant à la fois sur la vision de la firme multinationale que celle du partenaire local des déterminants de la dynamique de l'alliance pouvant expliquer l'instabilité de la relation coopérative. Nous expliquerons ces différences de visions par une analyse comparative de certaines variables issues des deux échantillons de données EP 61 (FMN) et EP 37 (entreprise locale).

1.1. Les liens entre les formes et les motifs d'instabilité

Les cinq hypothèses associées à notre première proposition de recherche concernant les liens entre les formes et les motifs d'instabilité ont été validées. Les résultats obtenus vont dans le sens des signes attendus pour les effets de chaque motif principal. Ainsi les effets des conflits, des échecs, des options stratégiques de la FMN, de sa recherche d'autonomie et des sorties « involontaires » sur les formes d'instabilité (interne *versus* externe) ont été examinés.

Le premier résultat **(1)** concerne le motif conflit. Nous avons émis l'hypothèse que ce dernier n'aurait pas, dans le cas des alliances asymétriques, d'effet significatif sur les formes d'instabilité. Ce résultat soutient ceux obtenus par Reuer et Zollo (2005) ou encore ceux de Mohr et Spekman (1994). Pour ces derniers, un déséquilibre dans les rapports de force entre les partenaires aboutirait à un règlement « facilité » des situations conflictuelles. Ainsi, les divergences d'intérêts et d'objectifs stratégiques seraient moins prononcées, et n'auraient que peu d'influence sur les formes d'instabilité.

¹²¹ Au sens de K. Popper (1985).

Cependant, ce résultat va à l'encontre des études de Hennart et al. (1999), de Parkhe (1991) et de Das et Teng (2000). Pour ces auteurs, dans les relations asymétriques, les conflits émergeant d'une incompatibilité organisationnelle et managériale, ou des différences de visions stratégiques peuvent précipiter l'instabilité d'une relation coopérative notamment par cessions à un tiers ou par dissolution. Ces incompatibilités sont plus prononcées dans le cas des relations asymétriques.

Nous avons obtenu néanmoins des effets significatifs du motif « Echec » sur l'instabilité externe de l'alliance asymétrique **(2)**. Nous avons repris la typologie proposée par Meschi (2003) en divisant ce construit en quatre modalités : l'échec commercial, financier, industriel et économique. L'auteur avait alors relativisé les taux d'échec par rapport aux taux de « rupture » des relations inter-organisationnelles. Ce résultat est confirmé par plusieurs études empiriques. Ainsi, Shenkar et Yan (2002) avaient expliqué les formes de sortie par l'émergence du processus dynamique de l'échec de la relation.

De même, notre résultat complète ceux de Hennart et al (1999). En étudiant un échantillon d'alliances stratégiques internationales, les auteurs avaient montré que les échecs des alliances sont plutôt liés à des formes spécifiques d'instabilité. Les cessions des parts du parent local étaient liées à la sortie du parent local du secteur, à des problèmes financiers de ce dernier ou de l'alliance, à un conflit entre les parents, ou à une stratégie du parent étranger pour prendre le contrôle de l'alliance. A l'inverse, les cessions des parts du parent étranger, sont expliquées par une faible performance commerciale ou financière de l'alliance, à un échec industriel du parent local, à une expropriation du parent étranger ou à un apprentissage achevé de ce dernier. Notre résultat précise que ces cessions/ reprises en cas d'échecs financiers, industriels ou commerciaux de l'alliance se font par l'intervention d'une tierce partie. Les cessions peuvent être totales par la sortie des deux parents, ou partielles par cession d'une part significative du capital d'un des parents de l'alliance à un tiers.

Cependant, ce résultat (échec- instabilité externe) s'oppose à ceux obtenus par certaines études empiriques (Hennart, Zeng, 2002). Dans leur étude de 97 Joint Ventures Internationales entre firmes Japonaises et Japonaises U.S., implantées aux USA entre 1980 et 1994, ces auteurs ont assimilé les cessions/ reprises internes à des échecs de l'alliance stratégique, alors que les cessions à un tiers étaient considérées comme de simples sorties de relation. Cette conception différenciée de l'instabilité est soutenue par d'autres auteurs : Porter (1987), Kogut (1989) et Park, Ungson (1997).

Notre résultat (2) soutient la distinction entre l'échec de la relation coopérative et l'instabilité de l'alliance. L'échec n'est lié qu'à une forme particulière d'instabilité, traduite par la sortie d'un ou des deux partenaires *via* un tiers. Cette conception remet en cause les taux élevés d'instabilité (ou de rupture et d'échec) obtenus par de nombreuses études empiriques. Nous rejoignons en cela les résultats de Meschi (2003).

Notre troisième résultat **(3)** se rapporte aux effets de la stratégie de la firme multinationale sur les formes d'instabilité. Ainsi, nous avons pu observer que celle-ci avait un effet négatif sur les formes internes d'instabilité. Le désendettement et le recentrage seraient liées fortement aux cessions des parts d'un ou des deux partenaires à un tiers, au détriment du parent local. Ce résultat va dans le sens de ceux obtenus par de nombreuses études empiriques. Ainsi, Kogut (1991), Prevot et Meschi (2006), Meschi (2003), Kumar (2005) et Koza, Lewin, (1998) ont obtenu des résultats plus ou moins proches.

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 (Prévot 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 des parents. Notre résultat (3) va dans ce sens.

L'effet positif du motif « recherche d'autonomie de gestion » sur les formes internes d'instabilité constitue notre quatrième résultat (4). Cela va dans le sens des nombreuses études empiriques ayant signalé les effets des incompatibilités organisationnelles (Parkhe, 1991) ou de la complexité managériale (Park, Ungson, 2001) dans les relations coopératives. La recherche d'autonomie de gestion, elle-même, condition de l'exercice total de la stratégie globale d'un parent, favoriserait les reprises/ cessions internes. La recherche d'autonomie de gestion s'accompagne d'une volonté d'un des parents de prendre le contrôle de la relation (Lecraw, 1984). Ainsi, les reprises se font souvent par des mouvements successifs de modifications de la répartition du capital. Pour notre part, nous n'avons examiné que ce type de recherche d'autonomie de gestion (par contrôle capitalistique), alors que d'autres mécanismes peuvent exister¹²² (Geringer, Hebert, 1989).

Par exemple, Reuer et al. (2002), avaient suggéré que la recherche d'autonomie de gestion, qui peut être affectée par les différentes caractéristiques des alliances et de leurs parents, peut se manifester sous d'autres formes que la volonté de modification majeure de la répartition du capital entre les partenaires : la renégociation du contrat, les changements dans le comité de direction, l'extension des mécanismes de monitoring, etc.

Nous avons aussi signalé dans le chapitre 2, que cette recherche d'autonomie ne se traduisait pas directement par des modifications capitalistiques : un arbitrage peut exister entre la détention de parts de capital minoritaire et le contrôle du management (Kale, Anand, 2006). Le résultat obtenu dans notre analyse n'évoque pas cet arbitrage. Il met en relation un motif et une forme particulière d'instabilité des alliances stratégiques, dans le sens où la recherche d'autonomie de gestion a des effets positifs et significatifs sur les reprises et cessions des parts de capital entre les partenaires.

Le dernier résultat (5) concernant les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, porte sur l'absence d'effets significatifs des motifs de sortie « involontaire » et l'exercice précipité d'options d'achat/ vente par un des partenaires sur l'instabilité interne *versus* externe. Ce résultat est conforme à notre hypothèse de départ. Cependant, il va à l'encontre des résultats des principales études empiriques. Ainsi, Meschi (2003), avait montré à travers une analyse des composantes principales, que les injonctions externes et l'exercice des options étaient « liés » à la cession des parts de capital d'un partenaire, tout autant que les options de recentrage ou de désendettement. De même, Kogut (1991) avait défini les alliances comme des options réelles (offensives, défensives ou d'attente) en les distinguant de l'exercice des options contractuelles d'achat ou de vente.

¹²² Cf la revue de littérature sur la discussion de la relation entre la part de capital détenu et le contrôle de management dans le chapitre 2.

Il est possible que notre résultat aille à l'encontre de ceux de la littérature, non pas parce qu'il n'existe pas d'effet réel sur les formes d'instabilité, mais parce que nous avons regroupé les deux motifs « injonctions externes » et « exercice d'options ». Or ces deux motifs pourraient exercer des effets différenciés sur les formes d'instabilité. Nous pouvons soupçonner un effet positif de « l'exercice d'options » sur les formes internes, alors que les « injonctions externes » auraient des effets positifs sur les formes externes d'instabilité. Enfin, la distinction de Kogut (1991) entre les options contractuelles (achat/ vente) des choix stratégiques de la firme demeure assez floue. En effet, même si l'exercice d'une option d'achat / vente se fait en référence à une clause contractuelle, il est hautement probable que ce dernier obéit à des options stratégiques dans l'optique d'au moins un des partenaires.

Ces cinq premiers résultats (1 à 5) sont largement démontrés par les études empiriques. Ils permettent d'affirmer des liens importants entre les formes d'instabilité et les motifs d'instabilité. La plupart de ces études ont déjà distingué entre les différentes formes et les motifs qui leurs sont associés. Meschi (2003) a même proposé une typologie des modes de « sortie » des coentreprises selon les motifs principaux de fin de la relation. D'autres études vont globalement dans le même sens de nos résultats de recherche : Reuer, Zollo (2005) ; Hennart, Zeng, (2003) et Hennart et al. (1999) ; Hennart, Reddy (1997).

Dans leur ensemble, nos cinq premiers résultats nous permettent de confirmer la première proposition de recherche, relative aux liens entre les formes et les motifs d'instabilité. Nous examinerons dans ce qui suit les résultats (6 à 10) relatifs aux effets des déterminants de la configuration de l'alliance sur ses formes d'instabilité. Ces résultats portent sur l'optique de la FMN par rapport aux déterminants de l'environnement, des relations entre les partenaires et des performances propres de la structure commune. La discussion de ces résultats à la lumière de ceux obtenus par d'autres recherches, nous permettra d'apporter certains éléments d'explication des effets obtenus ou de justifier l'absence de certains effets attendus.

1.2. La configuration de l'alliance et son instabilité

Nous examinerons respectivement les résultats portant sur les effets des trois composantes de la configuration de l'alliance sur son instabilité : L'environnement externe, les relations entre les partenaires et la performance de la relation coopérative.

1.2. a. L'environnement externe de l'alliance

Concernant le premier bloc de déterminants de la configuration liés à l'instabilité, nos résultats ont montré des effets significatifs de la localisation de l'alliance **(6)** et du taux de croissance du PIB dans le pays d'accueil **(7)**. Ces deux mesures ont des effets positifs sur l'instabilité interne. En d'autres termes, cette forme est influencée par la localisation de l'alliance au Sud et à l'Est de la Méditerranée (*versus* Nord) d'une part, et par une augmentation du taux de croissance économique durant les années précédant l'instabilité d'autre part. Même si les analyses des alliances stratégiques n'ont pas toutes intégré l'ensemble des variables liées à l'instabilité, plusieurs études empiriques ont néanmoins testé certains de nos construits et de leurs variables manifestes. Ainsi, Kale et Anand (2006, 2002) se sont intéressés aux effets du changement institutionnel, et Blanchot (2006) ou encore Meschi (2006) aux conséquences du risque économique et politique dans le pays d'accueil de l'alliance stratégique.

Nos résultats concernant la configuration de l'alliance et son instabilité, ne vont pas dans le sens des études citées ci dessus. En effet, parce qu'elles n'ont pas atteint les seuils de validité convergente, plusieurs variables manifestes, dont la « politique du gouvernement », « le risque pays », « le changement du risque pays » n'ont pu être intégrées. D'autres variables manifestes relatives à la taille du marché (« population » et « PIB par habitant ») ou encore celle portant sur les flux entrants d'IDE dans le pays d'accueil, ont été écartées pour les mêmes raisons.

Nous avons introduit la variable « politique du gouvernement » pour mesurer les changements institutionnels vis-à-vis des IDE. Plusieurs auteurs avaient signalé la pertinence de cette mesure. Pour Mowery et al. (1998) et Chi, Mc Guire (1996), l'alliance stratégique est la meilleure option organisationnelle face aux contraintes légales et institutionnelles des pays d'accueil (Makino, 1995 ; Yan, 1998). Nos résultats ne confirment pas ces effets.

Néanmoins, nous rejoignons les résultats de Harrigan (1988) et de Kogut (1991) concernant les effets de la modification des paramètres macroéconomiques des pays d'accueil sur les changements dans la répartition du capital entre les partenaires. Ces résultats rejoignent aussi les analyses de Franko (1971) et Lecraw (1984) des implantations de firmes US à l'étranger et leurs propensions à filialiser leurs relations coopératives par prise de contrôle et augmentation des parts de capital.

Alors que plusieurs auteurs se sont intéressés aux taux d'instabilité des alliances stratégiques comparés entre les pays en développement et les pays développés (et même dans les nouveaux pays industriels) (Hyder, 1999 ; Lee, Beamish, 1995 ; Beamish, Banks, 1987), nos résultats montrent que les formes d'instabilité se distinguent entre le Nord de la Méditerranée, et le Sud et l'Est de la région. Dans ce sens, nos résultats rejoignent ceux de Bellon et al., (2001) qui stipulaient que les différences dans les structures et les processus de coopération aux seins des alliances Nord-Nord et Nord-Sud, aboutissent à des issues distinctes en termes de création de valeur, de durée et de stabilité.

Dans leur ensemble, nos résultats confirment les effets de la composante « environnement de l'alliance » sur ses formes d'instabilité. Cette composante est mesurée dans notre cas par deux variables : le pays d'implantation de l'alliance (Nord *versus* Est/Sud) et le taux de croissance du PIB dans le pays d'accueil. Plusieurs autres variables n'ont pas été introduites pour non convergence (validité insuffisante). L'application d'un seuil moins « fort » de validité, aurait peut être permis de tester les effets d'autres variables, relatives notamment à la taille du marché et à la modification de l'environnement institutionnel de l'alliance. Pour cette dernière variable, il est possible que son mode de mesure (aucun changement, favorable et défavorable) à travers l'examen des dispositifs légaux des pays concerné durant les trois années précédant l'instabilité, ait pu biaiser les résultats. Concernant la taille du marché (population, PIB par habitant), l'absence d'effet est surprenante notamment pour le secteur des IAA où ce critère est d'une grande importance dans les décisions stratégiques des firmes multinationales agroalimentaires (Rastoin, Tozanli, 2006 ; 2007).

1.2. b. Les relations entre les partenaires

Nous avons testé les effets de certaines variables relatives aux relations entre les partenaires sur les formes d'instabilité. Nous avons émis deux hypothèses dans ce sens. Une attention particulière avait concerné les effets de l'asymétrie de taille entre les parents.

Hormis les mesures d'asymétrie de taille, les autres variables **(8)** (renégociation du contrat, partage initial du capital, et proximité culturelle) n'ont pas été retenues pour non validité convergente. Concernant ces dernières variables, nos résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par certaines études empiriques sur les issues des alliances stratégiques et les *Joint ventures*. En effet, la renégociation du contrat, était considérée comme une *mesure* de l'instabilité des relations coopératives par Blodgett (1992), alors qu'elle est sans effet dans notre cas. De même, les structures initiales de gouvernance, appréciées généralement par la répartition du capital, n'ont pas d'effets significatifs sur les formes d'instabilité comme suggéré par Yan, Gray (1994) ou encore Lecraw (1984). Notre résultat rejoint ainsi l'étude de Franko (1989) : les changements majeurs dans les répartitions de capital sont indéterminés par rapport à la répartition initiale. Ils dépendent surtout des options stratégiques du parent dominant de la relation coopérative.

Concernant les résultats portant sur l'absence des effets de la proximité culturelle entre les parents sur les formes d'instabilité, nous rejoignons en cela les résultats de Park, Ungson (1997). Ce résultat est à l'encontre des effets observés par plusieurs auteurs (Barkema, Vermeulen, 1997). A l'instar des études précédentes, notre mesure de la proximité culturelle est basée sur les dimensions de la culture de Hofstede (1980,1985) et proche de celle recommandée par Kogut, Singh (1988). Elle est dans ce sens critiquable, car ne prenant en compte que partiellement la nature spécifique des relations entre les parents dans chaque alliance stratégique (Shenkar, 2001). La faiblesse de la mesure, peut expliquer cette absence d'effets significatifs de la proximité culturelle sur les formes d'instabilité.

Nos analyses statistiques ont montré que les mesures d'asymétrie de taille **(9)**, aussi bien par le rapport des chiffres d'affaires que celui des effectifs des parents, avaient des effets significatifs négatifs sur les formes internes d'instabilité. Autrement dit, les cessions et reprises entre les parents sont positivement influencé par une moindre différence de tailles entre les partenaires. A l'inverse, une forte asymétrie de taille a des effets significatifs et positifs sur les cessions totales ou partielles à un tiers. Nos résultats ne valident pas notre hypothèse de départ qui stipulait l'absence d'effets de l'asymétrie de tailles entre les parents.

Nous avons utilisé uniquement la mesure de l'asymétrie de taille. Or plusieurs auteurs ont signalé l'existence d'autres asymétries liées aux profils organisationnels, stratégiques et culturels des partenaires (Tinlot, Mothe, 2005, Mouline, 2005, Chrystosome et al, 2005). Notre mesure est identique à celle employée dans plusieurs études empiriques. Ainsi, Jung, Beamish, (2005), et Park, Ungson (1997) avaient abouti à une absence d'effets de l'asymétrie à la fois sur les performances et la survie des alliances. Gudmundson, Rhoades (2001) ont quant à eux, signalé un effet négatif de l'asymétrie de taille sur l'instabilité. De même, dans son analyse bibliographique, Larimo (2003) avait relevé 6 études empiriques ayant explicitement traité de l'effet de l'asymétrie de la taille entre les partenaires sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques internationales : 5 aboutissaient à l'absence d'effets significatifs et une seule à l'existence d'effet de cette variable.

Notre résultat de l'existence d'effets significatifs de l'asymétrie de taille sur les formes d'instabilité rejoint ceux obtenus à la fois par Hennart, Reddy (1997) et Harrigan (1988). Le différentiel entre les tailles des deux partenaires avait pour ces auteurs, des effets significatifs sur les cessions des parts des partenaires à un tiers ou une sortie simultanée des deux parents. Une des questions qui reste en suspens, concerne l'existence d'alternatives, les poids relatifs de l'alliance pour les deux partenaires et les coûts de sortie de la relation. Ces questions ont été notamment soulevées par Tinlot, Mothe (2005) et Porter (1987).

Dans leur ensemble, les études empiriques confirment l'existence de certains liens entre les caractéristiques comparées des parents et les formes d'instabilité de l'alliance stratégique. Dans notre cas, la seconde composante de la configuration de l'alliance stratégique exerce ainsi des effets significatifs, *via* l'asymétrie de taille entre les parents, sur les formes internes *versus* externes d'instabilité.

Cependant, nous n'avons pas testé les effets d'autres variables caractérisant ces relations inter-parentales : les incompatibilités organisationnelles (Mohr, Spekman, 1994), les effets de la confiance (Gulati, 1995), de sa dilution (Das, Teng, 1998) ; ou de la défiance entre les parents (Puthod, 1995) ; le niveau de rivalité en dehors de l'alliance (Yan, 1998) ; les effets du nombre de parents (Makino, Beamish, 1998). D'autres variables relatives à l'altération des liens sociaux entre les partenaires (Gulati, 1998), à l'adoption de comportements opportunistes (Tinlot, Mothe, 2005) ou à la réputation des parents (Saxton, 1997) n'ont pas été intégrées dans l'analyse des effets des relations entre les parents sur les formes d'instabilité, relativisant ainsi les résultats obtenus et leurs implications.

1.2. c. Les performances de l'alliance

Notre résultat **(10)** est relatif à la troisième composante de la configuration de l'alliance stratégique : ses performances telles que perçues par la firme multinationale. Les effets des performances de l'alliance sur les formes d'instabilité ont été appréciées à travers deux mesures : La satisfaction de la FMN de l'alliance stratégique ; et l'atteinte de ses objectifs par rapport à la relation commune. Nos résultats montrent que ces deux mesures ont des effets significatifs positifs sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. Les relations coopératives asymétriques qui donnent satisfaction à la FMN ou lui permettent d'atteindre ses objectifs aboutissent plutôt à des cessions et des reprises des parts de capital entre les partenaires. Au contraire, l'insatisfaction de la FMN ou la non atteinte de ses objectifs vis-à-vis de l'alliance avec un partenaire local, donnent lieu plutôt à des cessions totales ou partielles des parts de capital à un tiers.

Ces résultats rejoignent ceux obtenus par de nombreuses études empiriques traitant de la relation entre la performance perçue et les issues des alliances stratégiques en général (Mohr, 2006 ; Blanchot, 2006 ; Reus, Ritchie, 2004 ; Kumar, 1998, Bleeke, Ernst, 1991 ; Geringer, Hebert, 1991). Ces études ont signalé des effets significatifs du niveau de satisfaction, globale ou spécifique, et de l'atteinte des objectifs sur les modifications majeures dans la répartition de capital entre les partenaires. Cependant, notre analyse ne conclut pas à des effets significatifs de la longévité de la relation (mesurée par la durée) sur son issue. Cela rejoint certains résultats de Doz (1996) et de Hamel (1991) dans leur conception positive de l'instabilité : la durée de l'alliance ne conditionne pas ses formes d'instabilité.

De même, notre résultat conforte l'intégration de la variable « performance » pour examiner les issues des relations coopératives (Blanchot, 2006). Dans ce sens, Park et Ungson (1997) avait déjà suggéré d'intégrer la performance comme variable explicative de l'instabilité. Notre résultat (10) soutient cette proposition.

Nous nous sommes contentés pour notre mesure de la performance des deux mesures précédentes et nous avons omis de tester les effets de nombreuses autres variables pouvant traduire les résultats de la structure coopérative. Il s'agit notamment de l'atteinte des objectifs d'apprentissage organisationnel et institutionnel (Inkpen, Beamish, 1997), les transferts nets de compétences (O'Dwyer, O'Flynn, 2005) ou encore le degré d'insertion de l'alliance dans

le portefeuille de relations coopératives d'un des parents (Goerzen, Beamish, 2005 ; Gulati, 1998). Ces variables, entre autres, peuvent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité. Par exemple, nous pouvons nous attendre à des effets positifs de l'insertion dans le réseau sur la reprise par un des partenaires (Instabilité interne). Ces variables ont été écartées pour non convergence des mesures.

Nous n'avons pas non plus examiné les indicateurs « objectifs » de performance tels que suggéré par certaines études empiriques (Mohr, 2006 ; Reus, Ritchie, 2004, Arino, 2003). En raison de difficultés d'accès aux données, des variables des résultats financiers (croissance du CA, rentabilité, effets sur la valorisation boursière), ou compétitifs (croissance des parts de marché, position concurrentielle d'un parent ou de l'alliance) ou encore ceux relatifs aux ventes (exportations) et aux capacités d'innovation (brevets déposés) n'ont pu être testées dans le cadre de ce travail. Il est possible que ces variables puissent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Malgré ses insuffisances, le résultat (10) relatif à l'effet des performances de l'alliance stratégique sur ses formes d'instabilité, confirme l'intérêt de l'intégration de cette troisième composante de la configuration dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques. Les résultats précédents **(6 à 10)** soutiennent dans leur ensemble la seconde proposition de recherche portant sur les effets des déterminants de la configuration. Nous examinons dans ce qui suit, les effets des déterminants de la dynamique de la relation sur son instabilité.

1.3. La dynamique de l'alliance asymétrique et son instabilité

L'examen des résultats relatifs à la dynamique portera sur les conditions initiales, le fonctionnement de l'alliance et ses issues. Ainsi, nous discuterons des résultats 11 à 20, concernant les visions des deux parents : FMN et entreprise locale.

1.3. a. Les conditions initiales

Nos résultats concernant les effets des conditions initiales sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques ont montré que les variables de mesures retenues aussi bien dans la perspective de la firme multinationale (localisation, distance culturelle) que celle de l'entreprise locale (localisation, expérience AS) n'avaient pas d'influence significative sur une forme particulière d'instabilité. Les résultats **(11), (12) et (13)** contredisent ceux obtenus par d'autres études empiriques.

Ainsi, Prévot et Meschi (2006) avaient mis l'accent sur ces conditions de départ comme déterminants du processus interne et externe d'évolution d'une coentreprise internationale. Pour sa part, Yan (1998), avait suggéré des effets « stabilisateurs » des conditions initiales de sa formation pour l'alliance stratégique. De même, Doz (1996), avait signalé le rôle des conditions initiales dans les boucles itératives d'apprentissage organisationnel –performance de la relation. Enfin, Park et Ungson (2001) avaient soutenu le rôle déterminant des conditions initiales de l'alliance stratégique dans le processus d'échec de la relation.

L'absence d'effets significatifs des conditions initiale ne permet pas de confirmer la première composante de notre proposition portant sur la dynamique de l'alliance. Dans ce sens, ces résultats sont à contre courant des analyses dynamiques des relations coopératives telles que recommandées par de nombreux auteurs : Kumar, Nti (1998), Arino, De la Torre (1998) et Zajack, Olsen (1993).

Notre critère de validité convergente forte, nous a contraint à écarter de nombreuses variables dont les effets ont été identifiés par la revue de la littérature. Ainsi, les mesures relatives à l'asymétrie de taille de départ, la compatibilité organisationnelle entre les partenaires, la complémentarité des ressources ou encore le degré de rivalité entre les parents en dehors de l'alliance, n'ont pu être intégrées dans notre analyse de l'instabilité.

Ces résultats contredisent ceux de Park, Ungson (1997) concernant la complémentarité des ressources et les recommandations de Chrystosome et al, (2005) ou Kabiraj et al, (2001) par rapport à la compatibilité organisationnelle. De même, l'absence d'effet des « objectifs initiaux » de l'opération commune ne coïncide pas avec les résultats de Jung et Beamish (2005), entre autres.

Nous avons aussi retiré les mesures relatives à la rivalité compétitive entre les parents, à l'expérience de la coopération et à l'existence / qualité des relations antérieures entre les partenaires. Dans ce sens, nous n'obtenons pas d'effet de ces variables contrairement à Brulhart (2005), Gulati (1995), Harrigan (1988) ou Yan (1998).

Même si aucun effet significatif n'a été observé concernant les mesures de conditions initiales, il faudrait signaler que la variable « localisation » **(11)**, a été retenue dans la perspective des deux parents. Les deux autres mesures de ce bloc sont la « distance culturelle » **(12)** dans l'optique de la FMN et « l'expérience des alliances avec d'autres FMN » **(13)** pour les entreprises locales. Aucun effet significatif n'a été observé pour ces trois variables.

Dans ce sens, nos résultats rejoignent ceux de Park et Ungson (1997) qui suggéraient une absence d'influence de la distance culturelle, mais contredisent ceux de Barkema et Vermeulen (1997). De même, le résultat concernant l'expérience de coopération contredit ceux de Brulhart (2005) pour qui, l'expérience générique des alliances avait des effets sur leurs issues. Ce résultat est cependant soutenu par l'étude de Reuer et Zollo (2005) qui n'avait identifié aucun effet significatif de l'expérience sur les cessions et reprises des parts de capital entre les partenaires d'une alliance stratégique.

1.3. b. Le fonctionnement de l'alliance stratégique

Dans notre analyse, les effets de la seconde composante de la dynamique de l'alliance stratégique sur ses formes d'instabilité sont notés **(14)** et **(15)** dans la perspective de la FMN, et **(16)**, **(17)** dans celle de l'entreprise locale. Aucun effet significatif n'a été observé concernant l'influence du fonctionnement de l'alliance stratégique sur ses issues dans la perspective du partenaire local. Au contraire, le fonctionnement de la relation coopérative exerce une influence sur les formes d'instabilité dans l'optique de la firme multinationale.

Dans ce sens, nos résultats valident la vision de Blodgett (1992) pour laquelle un changement de stratégie **(15)** d'un des partenaires vis-à-vis de l'alliance était lié aux issues de la relation. L'auteur avait cependant mesuré ce changement de stratégie par une renégociation du contrat initial, ce que nos résultats ne confirment pas. De même, nous n'avons observé aucun effet du changement du personnel d'encadrement comme annonciateur de modification majeure du contrôle capitalistique comme suggéré par certains auteurs (Jassaud et al, 2001). Aussi, l'absence de mécanismes de résolution de conflit ne conditionne pas les issues de l'alliance comme suggérée par Mohr et Spekman (1994).

Cependant, il semblerait que le degré d'« Engagement de l'entreprise locale » influence le fonctionnement et les issues des alliances stratégiques asymétriques. Ce résultat **(14)**, montre que l'appréciation de la FMN sur son partenaire local par rapport à l'alliance a un effet positif sur les formes d'instabilité. En d'autres termes, un fort engagement du partenaire local tel que perçu par la firme multinationale, est favorable à des formes internes d'instabilité (reprises/cessions entre partenaires). Cela contredit le résultat de l'étude de Gudmundson et Rhoades (2001) qui soutenaient que le degré d'engagement des parents d'une relation coopérative exerçait un effet stabilisateur sur son fonctionnement et ses issues.

Concernant la perspective de l'entreprise locale, nous retrouvons la perception de l'engagement de la firme multinationale **(17)** par le petit partenaire comme variable de mesure, attestant de l'importance de cette variable manifeste. A cela, s'ajoute la mesure «conflit» **(16)**, relative à la perception par l'entreprise locale de l'intensité et la fréquence des situations conflictuelles et leurs effets sur le fonctionnement de l'opération commune.

Même si le construit « fonctionnement » n'a pas d'effet significatif sur les issues de l'alliance pour le partenaire local, il est intéressant d'observer que la mesure du conflit ait été retenue. Cela rejoint les résultats de Habib (1987) quant à la mesure d'une telle perception, et aux différences entre celles des deux parents de l'alliance stratégique¹²³.

1.3. c. Les issues de l'alliance stratégique

Les résultats obtenus concernant les issues de l'alliance stratégique portent sur la troisième composante de notre dernière proposition de recherche relative à la dynamique de la relation coopérative et ses formes d'instabilité.

La revue de la littérature concernant la performance, la survie et l'instabilité des alliances stratégiques nous avait permis de sélectionner 11 variables de mesures du construit « résultats » de l'alliance dans la perspective des deux parents.¹²⁴ Les tests de mesure de la fiabilité et de la validité des variables manifestes n'ont permis de retenir que 4 mesures des résultats de l'alliance dans la perspective de la firme multinationale, et 3 mesures dans l'optique du partenaire local.

Les effets de ces variables de mesure sur le construit « résultats AS » et les formes d'instabilité de l'alliance sont notés **(19)** pour la firme multinationale, et **(20)** pour le partenaire local. Dans l'optique de ce dernier, aucun effet significatif n'a été observé concernant les mesures retenues (satisfaction du comportement du partenaire, satisfaction de la performance de l'alliance stratégique et intégration de cette dernière dans le réseau de la firme multinationale). A l'inverse, des effets positifs significatifs sur les formes d'instabilité ont été obtenus concernant les variables de mesures de résultats (objectifs FMN/ AS, objectifs stratégiques de la FMN, satisfaction performance AS et satisfaction globale/AS) dans la perspective de la firme multinationale.

Concernant les variables non retenues dans cette analyse, nos résultats n'ont pas soutenu les effets des mesures de l'apprentissage organisationnel et institutionnel tant pour la firme multinationale que son partenaire local. Ainsi, ils ne vont pas dans le sens des études de Inkpen, Beamish (1997) et de la conception de Hamel (1991) de l'alliance stratégique comme

¹²³ Cf Comparaison entre les moyennes des variables de mesures pour les deux parents. Point **1.4.** de ce chapitre.

¹²⁴ Cf Figure « Modèle de base pour le traitement PLS PM EP 61 et EP 37 » du chapitre précédent.

structure de compétition « déguisée » à travers la course à l'apprentissage entre les partenaires.

Nos résultats confirment cependant ceux de l'étude de Hennart et al., (1998) qui avaient démontré que les formes d'instabilité étaient liées à des déterminants de la stratégie des parents, au delà de l'atteinte des objectifs d'apprentissage organisationnel ou institutionnel. La démonstration qui visait à tester l'hypothèse de Hamel (1991), est issue de l'étude des alliances stratégiques entre parents japonais et américains, et implantées aux USA.

Il est possible cependant que ces variables exercent des effets sur la balance globale de négociation entre les parents (Yan, Gray 1994), sans pour autant être des déterminants directs de la forme d'instabilité. Aussi, nous n'avons pu tester les effets de ces variables d'apprentissage sur les perceptions de satisfactions et d'atteinte des objectifs stratégiques. Il est possible que ces variables exercent des effets significatifs dans ce sens.

Même si la variable « intégration au réseau de la FMN » semble exercer des effets sur la mesure du construit « résultats de l'alliance stratégique » dans l'optique du partenaire local, elle n'exerce aucun effet significatif sur les formes d'instabilité dans les perspectives des deux partenaires. Ce résultat ne soutient pas les suggestions de Gulati (1995). Pour cet auteur, cette dimension pourrait se traduire par des formes particulières d'instabilité. Un partenaire local inséré dans le réseau du partenaire dominant pourrait être repris ou filialisé aux dépens d'une cession externe à un tiers.

Il est possible que l'absence d'effet significatif traduise une insuffisance de notre mesure de cette variable. En effet, l'insertion dans le réseau a été obtenue à travers un item unique à trois modalités (non insérée, moyennement insérée et totalement insérée). D'autres mesures auraient pu être envisagées dans ce sens : les complémentarités organisationnelles et stratégiques de l'alliance avec les filiales de la FMN, les relations de fournisseurs/ clients avec d'autres filiales, l'atteinte des objectifs dans la macro-région d'implantation, ou encore le rôle de l'alliance stratégique dans les implantations futures de la firme multinationale dans le pays d'accueil, etc.

Nous n'avons pas obtenu non plus d'effets significatifs des atteintes d'objectifs financiers ou du chiffre d'affaires de l'alliance. Dans la perspective de la firme multinationale, il semblerait que la performance financière soit reléguée au second plan face à l'atteinte d'objectifs stratégique ou globaux de l'alliance stratégique. De même, la longévité n'exerce aucun effet significatif sur les formes d'instabilité. Cela rejoint les résultats de Geringer et Hebert, (1991) pour lesquels la stabilité était le *proxy* d'issue des relations coopératives le moins corrélé à la durée de l'alliance.

Dans l'ensemble, nos résultats **(19)** concernant les issues de l'alliance stratégique dans la perspective de la firme multinationale attestent du rôle des mesures « subjectives » des résultats des relations coopératives sur leurs issues. Ces résultats rejoignent les conclusions de nombreuses études empiriques menées sur cette question (Blanchot, 2006 ; Reus, Ritchie, 2004 ; Arino, 2003, 1998). Ces études avaient montré, entre autres, que les perceptions de satisfaction et d'atteinte des objectifs d'un des partenaires pouvaient fortement conditionner les changements majeurs dans la répartition du capital ou les prises du contrôle de management de la relation coopérative.

Plusieurs auteurs ont recommandé la combinaison des mesures « objectives » et « subjectives » de la performance des relations coopérative et ce dans une approche multi-perspectives (Nippa et al, 2007 ; Mohr, 2006 ; Blanchot, 2006). Les mesures objectives exploitent des données financières ou boursières alors que les mesures subjectives sont basées sur les perceptions de satisfaction et d'atteintes des objectifs.

Parce que l'accès aux données financières (rentabilité, valorisation boursière, etc) est très délicat notamment lorsqu'il s'agit de relations coopératives « instables », nous n'avons pu intégrer ce type de données dans notre construit « résultats de l'alliance stratégique ». Geringer et Hebert (1991) avaient montré qu'il existait une forte corrélation entre les deux types de mesures. Dans ce sens, nous nous sommes contentés des perceptions de satisfaction et d'atteinte des objectifs des partenaires.

Les résultats relatifs aux issues des alliances soutiennent la dernière composante de l'approche dynamique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Même si ces résultats ne sont validés que partiellement et dans la seule perspective de la firme multinationale, ils nous semblent intéressants à un double titre : d'abord parce qu'ils suggèrent la nécessité d'une perspective dynamique de l'instabilité (proposition 3). Cette perspective a été recommandée par de nombreux auteurs (Arino, De la Torre, 1998, Ring, Van de Ven 1994, 1992,). Ensuite, parce que les différences de perspectives attestent de perceptions distinctes de la part des deux partenaires. Cela a souvent été signalé dans les études empiriques (Nippa et al, 2007 ; Mohr, 2006).

Les résultats de notre analyse confirment les deux autres propositions de recherche : Les liens entre les formes et les motifs d'instabilité et la pertinence de l'analyse des effets de la configuration de l'alliance stratégique sur ses formes internes versus externes d'instabilité. Le tableau suivant récapitule l'ensemble de nos trois propositions de recherche.

Nos résultats portant sur les liens entre les motifs et les formes rejoignent ceux de nombreuses études empiriques (Reuer, Zollo, 2005 ; Meschi, 2003 ; Hennart ; Zeng, 2003 ; Hennart et al., 1999). Ceux relatifs à l'analyse de la configuration répondent aux recommandations de l'approche multi-dimensionnelle de l'instabilité des relations coopératives (Makino et al, 2007 ; Nippa et al, 2007 ; Prévot, Meschi, 2006 ; Reuer et al, 2002). Enfin, ceux portant sur le processus de la relation coopérative asymétrique, soutiennent partiellement l'approche dynamique de l'instabilité (Prévot, Meschi, 2006 ; Zajak, Olsen, 1993, Ring, Van de Ven 1994).

Nous tenterons dans ce qui suit, d'apporter des éléments d'explications aux différences observées dans les perceptions et des effets signalés de certaines variables entre les deux parents de l'alliance stratégique asymétrique. Une comparaison des moyennes et des tests de significativité des différences entre les réponses des FMN et celles des partenaires locaux feront l'objet du point suivant.

Tableau 68. : Revue de littérature, discussion des résultats et propositions de recherche

Propositions	Résultats obtenus	Etudes empiriques* (+ +)	Etudes empiriques* (- -)
1	Liens entre formes et motifs d'instabilité	Reuer, Zollo (2005) Meschi (2003) Hennart, Zeng (1999) Hennart, Roehl, Zietlow (1999) Hennart, Reddy (1997)	Park, Ungson (1997): Echec avec effet sur reprise et cession entre les parents
2	Effets des déterminants de la configuration de l'alliance stratégique (Environnement AS, relations entre les partenaires, performance AS) sur ses formes d'instabilité	Prevot, Meschi (2006) Park, Ungson (1997) Kogut (1991, 1988) Harrigan (1988)	
3	Effets des déterminants de la dynamique de l'alliance stratégique (conditions initiales, fonctionnement et résultats AS) sur ses formes d'instabilité	Fonctionnement Inkpen, Beamish (1997) Parkhe (1993) Résultats Mohr (2006), Blanchot (2006), Reus, Ritchie (2004), Yan, Zeng (1999)	Effets des déterminants des conditions initiales Prévot, Meschi (2006) Doz (1996) Das, Teng (2000 b) Park, Ungson (2001)

* Ces études sont notées pour les seuls résultats qui coïncident avec nos questions de recherche. Cette liste n'est pas exhaustive.
(++) : Proposition confirmée par les études empiriques ; (- -) proposition non confirmée par les études empiriques.

Source : Elaboré par l'auteur.

1.4. Dynamique de l'alliance et comparaison des visions des deux partenaires

Nous disposons de deux échantillons de données primaires EP 61 et EP 37, traduisant respectivement les réponses des firmes multinationales et des entreprises locales sur la dynamique de l'instabilité de leurs alliances stratégiques asymétriques. Le croisement de ces deux échantillons nous a permis de construire une base de données comportant 28 cas, où nous disposons des réponses des deux parents pour **les mêmes cas** d'alliances instables entre des firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Cet échantillon a été intitulé **ECP 28**¹²⁵.

En d'autres termes, nous disposons des réponses des deux parents pour les mêmes variables et pouvons ainsi comparer les réponses, entre autres pour expliquer les différences des résultats observés lors des régressions PLS des deux échantillons EP 37 et EP 61. Rappelons que lors de cette étape, nous avons obtenu des effets significatifs de deux composantes sur trois de la dynamique (fonctionnement et résultats) de l'alliance sur ses formes d'instabilité dans la perspective de la FMN, alors qu'aucun construit n'avait d'effet significatif dans l'optique de l'entreprise locale. De même, certaines différences entre les deux parents ont été mises à nu quant à la mesure des variables latentes (fonctionnement et résultats de l'alliance stratégique).

Nous avons procédé au calcul des différences entre les moyennes¹²⁶ des appréciations des deux parents pour 18 variables de mesures, communes aux deux échantillons EP 61 et EP 37 et regroupées au sein de ECP 28. Les différences de moyennes sont calculées dans le sens : moyenne Entreprise Locale – moyenne FMN. Autrement dit, des différences négatives des moyennes signifient une moyenne d'appréciation plus importante pour les firmes multinationales, alors que les différences positives indiqueraient une moyenne d'appréciation plus élevée pour les entreprises locales. Ensuite, nous avons testé la significativité de ces différences d'appréciation pour chacune des variables de mesure retenue.

Ces variables font référence aux trois composantes de la dynamique de l'alliance stratégique : les conditions initiales sont appréciées à travers les appréciations croisées du contrôle de management de l'autre partenaire, la rivalité compétitive en début de relation, la compatibilité organisationnelle, la complémentarité des ressources, et l'existence et la qualité des relations antérieures entre les parents. Le fonctionnement de l'alliance comporte les variables de « conflit » apprécié par le produit de son intensité et de sa fréquence, de l'engagement de l'autre partenaire dans l'alliance, de la capacité d'adaptation organisationnelle du partenaire, et du changement de stratégie d'un parent vis-à-vis de la relation commune.

Enfin, le construit « résultats de l'alliance » est traduit par 8 mesures : l'atteinte des objectifs globaux de l'alliance pour un partenaire, les objectifs financiers ou de chiffre d'affaires, la satisfaction du comportement du partenaire, la satisfaction de la performance de l'alliance, la satisfaction globale ainsi que l'intégration de l'alliance dans le réseau de la FMN.

L'ensemble des résultats de ces comparaisons est consigné dans le tableau suivant. Le tableau montre aussi les échelles de mesures employées, ainsi que quelques statistiques descriptives : moyennes, minimum, maximum et écart type. Sur les 18 variables de la dynamique examinées, 7 présentent des différences significatives entre les perceptions de l'entreprise

¹²⁵ **ECP 28** : Echantillon Croisé de données Primaires, comportant **28** cas d'alliances stratégiques asymétriques instables dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée.

¹²⁶ Nous avons aussi testé la significativité d'être différents de 1 des rapports de variance de ces variables. Les résultats sont consignés en annexe 6.

locale et celles de la firme multinationale. Ces différences portent plutôt sur les mesures du fonctionnement et des résultats de l'alliance. Aucune variable portant sur les conditions initiales ne présentait de différences significatives dans les perceptions des deux parents.

1. La perception du conflit

La différence des perceptions de l'entreprise locale et de la firme multinationale de l'intensité et de la fréquence du conflit montre un écart important et significatif. Cette différence est de 2.4 sur une échelle de 1-25 (intensité x fréquence) (Habib, 1987), soit 10% de différence. Il apparaît ainsi que les situations conflictuelles sont plus fortement perçues par les partenaires de petite taille. Cela peut s'expliquer par le poids relatif important des alliances pour ces entreprises (Tinlot, Mothe, 2005).

Une décomposition de la perception du « conflit » en ces deux mesures (intensité et fréquence) nous a montré que l'intensité était supérieure pour le petit partenaire alors que la fréquence était plus perçue par la firme multinationale. Nous pouvons avancer deux éléments d'explication. D'abord, par rapport au différentiel de perception de l'intensité, il est possible que l'expérience de la firme multinationale en termes de gestion des alliances stratégiques en général et des situations conflictuelles en particulier, permette à ce type d'entreprise, d'atténuer les effets de l'émergence et de l'évolution de ces situations. Ainsi, les conflits restent au stade d'insatisfaction mineure et n'aboutissent que rarement aux sabotages mutuels et aux divorces publics, phases suprêmes du conflit tel que décrit par Shenkar et Yan (2002).

Ensuite, par rapport à la fréquence plus élevée du conflit telle que perçue par la multinationale, il pourrait s'agir de situations de conflit minimales, le plus souvent liées à l'application des pratiques de gestion de la grande firme et au temps d'adaptation du petit partenaire. Cet écart de perceptions entre les deux partenaires, confirme quelque peu l'intégration de la variable de mesure « conflit » pour le construit « fonctionnement » dans la perspective de l'entreprise locale et son absence dans l'optique de la firme multinationale.

2. La perception de l'engagement de l'autre parent

La seconde variable présentant des différences significatives de perceptions, est celle portant sur l'appréciation d'un parent sur l'engagement de son partenaire dans l'opération commune. Selon les entreprises locales, l'engagement de la FMN est moins important que l'appréciation de la multinationale de l'engagement des partenaires locaux. En d'autres termes, les FMN apprécient plus l'engagement de leurs partenaires que l'inverse. Cette différence négative est significative et importante. Elle est de près de 1 point sur une échelle de 1 à 5, soit 25% d'écart.

Ce résultat est d'autant plus important que les variables de mesures « engagement » ont été introduites dans la perspective des deux parents, témoignant ainsi de la fiabilité de cette mesure et de ses effets sur le construit « fonctionnement » de l'alliance asymétrique.

3. La capacité d'adaptation organisationnelle de l'autre parent

Contrairement à la variable précédente, la différence enregistrée entre les appréciations croisées des capacités d'adaptation organisationnelle des partenaires est positive. Cela dénote que les partenaires locaux perçoivent des capacités d'adaptation supérieures de leurs partenaires multinationaux, que ces derniers des entreprises locales.

Cette différence significative des perceptions croisées est de moins d'un demi-point sur une échelle de 1 à 5, soit près de 12% d'écart d'appréciation. Elle pourrait s'expliquer essentiellement par l'expérience de la multinationale dans la gestion des relations coopératives, notamment internationales.

4. L'atteinte des objectifs globaux du partenaire par rapport à l'alliance

Par rapport aux résultats de l'alliance, la première variable présentant des différences significatives des perceptions des deux parents est celle relative à l'atteinte des objectifs globaux d'un parent vis-à-vis de l'alliance. L'appréciation moyenne d'atteinte des objectifs de la FMN est supérieure à celle des entreprises locales. Cette différence est forte et significative. Sur une échelle de 1 à 5, l'atteinte des objectifs de la multinationale est supérieure de 0.82 à celle du partenaire local. En pourcentage, cet écart s'élève à 20%.

5. L'atteinte des objectifs stratégiques du partenaire par rapport à l'alliance

Le même constat peut être reproduit pour l'atteinte des objectifs stratégiques, avec une différence de perceptions moins forte mais significative en faveur des firmes multinationales. Celles-ci notent une appréciation supérieure à celle de leurs partenaires locaux de 0.36 sur une échelle de 1 à 3, soit plus de 10% d'écart d'appréciation entre les deux parents.

6. La satisfaction du comportement de son partenaire

Idem pour la satisfaction du comportement du partenaire. Les firmes multinationales sont plus satisfaites de leurs partenaires locaux que l'inverse. Cette différence de moyennes négative est significative. Elle est de 0.57 sur une échelle de 1 à 5, soit près de 15% d'écart.

7. La satisfaction globale de l'alliance

Enfin, la différence des moyennes de satisfaction globale des parents de leurs alliances est négative. Elle est significative et démontre que les firmes multinationales sont en moyenne plus satisfaites de leurs opérations communes que les partenaires locaux. La différence est de 0.5 sur une échelle de 1 à 5, soit près de 15% d'écart d'appréciation.

Au delà des différences de perceptions entre les partenaires, ces résultats nous renseignent sur l'importance de la prise en compte des appréciations des deux parents dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques. L'asymétrie de taille peut accentuer le différentiel d'appréciation, notamment concernant la perception du conflit, des capacités d'adaptation des parents et de leurs degrés d'engagement dans le fonctionnement de la relation coopérative.

Sur un autre plan, les moyennes d'appréciation des issues de la relation sont assez élevées. La satisfaction des deux partenaires est autour de 3 (sur une échelle de 1 à 5) et supérieure à 2 pour l'atteinte des objectifs stratégiques, alors même que nous sommes en présence exclusivement de cas d'alliances asymétriques instables. Il est donc important de rappeler la dissociation entre les deux mesures d'issues des relations coopératives : la performance (perçue) et l'instabilité. Ces résultats confirment ainsi notre conception « neutre » de l'instabilité, développée précédemment.

**Tableau 69. : Les différences des appréciations des FMN et Entreprises Locales sur les facteurs d'instabilité des alliances asymétriques:
Analyse des différences de moyennes des échantillons EP 61 et EP 37 (28 cas)**

Variable	Echelle	EL				FMN				Différence des moyennes (1)	Signif P. Value Test Student (2)
		Min	Max	Moyenne	Ecart Type	Min	Max	Moyenne	Ecart Type		
Contrôle Management EL	1-5	1	5	2.036	1.170	1	5	1.964	1.201	0.071	0.823
Contrôle Management FMN	1-5	1	5	2.429	1.260	1	4	2.000	0.981	0.429	0.161
Compatibilité Organisationnelle Parent	1-5	1	5	2.750	1.143	1	4	2.571	0.836	0.179	0.507
Rivalité compétitive	1-5	1	4	2.714	0.937	1	4	2.536	1.071	0.179	0.510
Complémentarité Ressources	1-5	2	5	3.143	0.803	1	4	3.000	0.861	0.143	0.524
Relations antérieures	0-5	0	5	1.536	1.774	0	4	1.500	1.816	0.036	0.941
Conflit fréquence / Intensité	0-25	0	12	3.643	3.106	0	2	1.250	0.518	2.393	<0.001*
Engagement parent/ AS	1-5	1	4	3.179	1.124	2	5	4.143	0.756	-0.964	<0.001*
Capacité Adaptation du Parent	1-5	2	5	3.500	1.000	1	4	3.071	0.858	0.429	0.091***
Changement stratégie/AS	Bin 1/2	1	2	1.714	0.460	1	2	1.857	0.356	-0.143	0.199
Atteinte Objectifs/ AS	1-5	2	4	3.000	0.816	2	5	3.821	0.983	-0.821	0.001*
Atteinte Objectifs CA	1-3	1	3	2.536	0.576	1	3	2.429	0.573	0.107	0.488
Atteinte Objectifs financiers	1-3	1	3	2.429	0.634	1	3	2.393	0.685	0.036	0.840
Atteinte Objectifs stratégiques	1-3	1	3	2.179	0.772	1	3	2.536	0.793	-0.357	0.093***
Satisfaction comportement du partenaire	1-5	1	4	2.429	1.103	1	4	3.000	0.981	-0.571	0.045**
Satisfaction Performance AS	1-5	2	5	3.143	0.891	2	4	3.107	0.737	0.036	0.871
Satisfaction Globale AS	1-5	1	4	2.714	0.854	2	4	3.214	0.787	-0.500	0.027**
Intégration AS Réseau FMN	1-3	1	3	2.321	0.819	1	3	2.536	0.793	-0.214	0.324

(1) : Interprétation du test : **Moyenne EL – Moyenne FMN**

H0 : La différence entre les moyennes n'est pas significativement différente de 0.

Ha : La différence entre les moyennes est significativement différente de 0.

(2) Test bilatéral. * : au seuil de 0.01, ** : 0.05, *** : 0.1.

Source : Calculs de l'auteur sur la base des données primaires des échantillons EP 37 et EP 61.

2. Implications des résultats de la recherche

Cette recherche s'est focalisée sur trois questions principales : Les liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques, le rôle des déterminants de la configuration (approche multi-perspectives) et celui du processus d'évolution de la relation coopérative (approche dynamique) sur les modifications majeures de répartition des parts capitalistiques entre des partenaires, aux profils stratégiques distincts.

Nous avons développé dans ce sens un modèle intégré et dynamique de l'instabilité des alliances asymétriques, issus de deux modèles théoriques : celui du processus d'échec de Park et Ungson, 2001) et celui relatif à la performance des alliances (Blanchot, 2006). L'ensemble de ces considérations a donné lieu à trois propositions de recherche, chacune rattachée à un type de relation dans le modèle global. Le développement de notre modèle est basé sur deux construits théoriques : L'instabilité *dynamique et différenciée* pour les liens entre les formes et les motifs, et la « *double neutralité* » de l'instabilité de l'alliance par rapport à ses performances propres d'une part, et vis à vis de sa survie et longévité d'autre part.

Les résultats de notre recherche ont montré qu'il existait des liens entre les motifs et les formes d'instabilité et que ces dernières étaient déterminées à la fois par la configuration de l'alliance asymétrique (environnement externe, relations entre les parents, et performance de la structure coopérative) et son processus d'évolution (fonctionnement et résultats de l'alliance). Dans ce sens, cette recherche donne lieu à plusieurs implications. Théoriques d'abord, méthodologiques et managériales ensuite.

2. 1. Les implications théoriques

Les implications théoriques de notre recherche portent sur le construit d'instabilité dynamique et différenciée **(a)** développé précédemment, sur la notion de double neutralité de l'instabilité **(b)** et enfin sur la validation du modèle intégré et global **(c)** proposé pour expliquer l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

a. Nos résultats descriptifs avaient permis de construire une « matrice » de liens entre les motifs et les formes d'instabilité. Nous avons alors distingué trois types d'instabilité (positive ou active, négative ou passive, et enfin neutre ou involontaire)¹²⁷. Nous avons intitulé cette matrice d'instabilité *dynamique et différenciée*. Nos tests de validation statistique ne confirment que partiellement ce construit théorique.

En effet, les conflits et autres divergences d'intérêts entre les partenaires ne distinguent pas les formes de d'instabilité. Ce motif apparaît donc comme marginal, contrairement aux échecs qui sont fortement associés à l'instabilité externe, de même, que les options stratégiques des firmes (recentrage et désendettement). Les contours de l'instabilité négative sont donc redéfinis dans ce sens.

L'instabilité positive s'apparente aussi à des situations de reprises et cessions des parts de capital entre les parents, concernant des relations coopératives perçues comme performantes par le partenaire dominant au moins et obéissant à sa quête d'autonomie de gestion et de contrôle du management de l'alliance. Enfin, l'instabilité neutre regroupe les alliances instables de manière interne ou externe et dont les modifications majeures sont motivées par

¹²⁷ Cf chapitre 2 pour les définitions de ces trois types.

des injonctions externes ou des exercices prématurés d'options d'achat et de vente. Dans la perspective de la firme multinationale, deux logiques d'instabilité apparaissent selon les formes. Ces deux logiques sont explicitées par la figure suivante.

b. Cette considération théorique autour de l'instabilité différenciée et dynamique des alliances stratégiques asymétriques en appelle une seconde relative à la caractérisation de l'instabilité. En effet, nous avons développé la définition de l'instabilité en nous référant à une double neutralité : par rapport aux notions d'échecs et de succès de la relation coopérative, et vis à vis de la survie et de la longévité de l'alliance. Nos résultats semblent confirmer la pertinence de cette approche : Les alliances instables peuvent être performantes et la durée de la relation n'a aucun effet sur les formes d'instabilité. De même, nos résultats descriptifs ont montré que les alliances asymétriques connaissent très peu de dissolutions contrairement à d'autres types de relations coopératives (Meschi, 2003).

Ainsi, nous pouvons « reconstruire » une définition de l'instabilité des alliances stratégiques, notamment celles faisant appel à des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts. *L'instabilité des alliances asymétriques est définie par une modification majeure de la répartition du capital entre les partenaires. Cette instabilité est caractérisée par des cessions et reprises internes lorsqu'elle est motivée par une recherche d'autonomie de gestion et par des cessions partielles ou totales à un tiers lorsqu'elle est motivée par des options de recentrage ou de désendettement d'un des partenaires ou encore lorsque les alliances connaissent des échecs dans la perspective d'un des parents.*

En d'autres termes, l'instabilité des alliances stratégiques ne doit pas être assimilée de manière directe ni à la performance de la relation coopérative, ni à son échec strictes, et encore moins mesurée par sa longévité ou sa survie. L'instabilité des relations coopératives, traduite par des modifications majeures de contrôle capitalistique, doit être caractérisée par des couples de « motifs- formes » de réorganisations et de modification du contrôle.

c. En plus des liens entre les motifs et les formes d'instabilité, la troisième implication théorique de notre recherche se rapporte aux résultats relatifs aux effets des déterminants de la configuration et de la dynamique de la relation coopérative entre des firmes multinationales et des partenaires locaux. Ces résultats soutiennent à la fois les approches multidimensionnelles de l'instabilité (Nippa et al, 2007, Makino et al., 2007) et celles des analyses du processus d'évolution de la coopération et ses effets sur les principales issues (Prévost, Meschi, 2006 ; Park, Ungson, 2001). Ces deux approches ont souvent été appliquées de manière isolée, aboutissant le plus souvent à des résultats partiels. Notre ambition était de combler cette lacune théorique dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques et faire le lien entre les différentes dimensions du construit et de la dynamique de la relation. Dans ce sens, notre modèle intégré et dynamique de l'analyse de l'instabilité réconcilie ces deux types d'approches pour une compréhension globale et contingente du phénomène étudié.

2.2. Les implications méthodologiques

Sur le plan méthodologique, trois autres implications de notre recherche peuvent être esquissées. Il s'agit de la triangulation des données et des sources multiples **(a)**, de la mesure des construits **(b)** et enfin de la nécessité d'intégrer les perspectives des deux parents **(c)**.

a. Les données utilisées dans cette recherche sont de nature différente et proviennent de sources diverses. Elles sont primaires pour les déterminants dynamiques de l'instabilité et ont

été obtenues par des enquêtes auprès des entreprises (EP 61 et EP 37), et secondaires lorsqu'il s'agissait de traiter des déterminants de la configuration de l'alliance (environnement externe, relations entre les parents et performances de la structure commune). Cela nous a été imposé par l'objet de la recherche (unité d'analyse et caractère « sensible » de certaines données) et son champ d'application (absence de base de données sur les alliances stratégiques asymétriques dans les IAA, nombre de pays de la région méditerranéenne, etc).

Même si cette multiplicité des sources et la compilation de données de nature différente ont quelques limites d'ordre méthodologique, la triangulation est souvent recommandée dans le cas où les phénomènes étudiés sont complexes et font appel aux appréciations d'acteurs différents. Pour notre part, cette combinaison des sources a même permis de distinguer entre les perceptions des deux partenaires.

b. En second lieu, une des implications méthodologiques de cette recherche porte sur la mesure de construits non observables. Nous avons ainsi combiné différentes mesures pour apprécier des variables latentes souvent signalées par les études empiriques mais peu opérationnalisées. Même si nos construits n'ont pu intégrer l'ensemble des variables manifestes « pertinentes », il s'avère nécessaire d'adopter une telle démarche de mesure.

c. Enfin, un des résultats méthodologiques importants de cette recherche concerne la différence de perceptions des partenaires. Cela est d'autant plus pertinent que nous avons traité de parents aux profils organisationnels et stratégiques très distincts. Nous nous sommes rendus compte, que contrairement aux recommandations de Geringer et Hebert (1991), il ne fallait pas se contenter des appréciations d'un seul répondant lorsqu'il s'agit d'évaluer le fonctionnement ou les issues d'alliances stratégiques.

Les deux partenaires peuvent avoir des perceptions très différentes des situations conflictuelles, de leurs engagements et leurs capacités d'adaptation organisationnelles réciproques. Plus important encore, leurs appréciations et leurs mesures des performances de la relation peuvent être distinctes. Cela confirme les résultats de Arino (2003) et Mohr (2006) sur les approches multi-perspectives d'analyse des issues des relations inter-organisationnelles.

2.3. Les implications managériales

Nos résultats descriptifs et analytiques ont montré que les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée obéissaient fortement aux options stratégiques des firmes multinationales. Aussi, ces résultats ont permis de déterminer des effets de la configuration et ceux de la dynamique de la relation sur son instabilité. A la lumière des principales conclusions de ces analyses, nous pouvons préciser quelques implications managériales pour les deux types de parents : Les FMN-A (**a**) et les entreprises locales agroalimentaires (**b**). Ces implications managériales doivent être nuancées. Nous ne donnons pas une « recette » pour une moindre instabilité ou une meilleure performance de l'alliance stratégique. Nous ne faisons que signaler les retombées pratiques que peuvent avoir certains de nos résultats.

a. Dans leur ensemble, nos résultats ont montré un niveau de satisfaction assez élevé de la performance des alliances instables des firmes multinationales. Ces dernières sont satisfaites à la fois du comportement de leur partenaire local et des performances de leurs relations coopératives asymétriques.

Trois éléments peuvent cependant permettre à la firme, une meilleure gestion de ses alliances stratégiques asymétriques. Il s'agit d'abord de la perception du conflit par le partenaire local. En effet, nos résultats ont montré que ce dernier « surévaluait » les retombées négatives des situations conflictuelles. Une gestion plus adaptée de ces situations dans leur phase d'émergence aboutirait à une meilleure adaptation organisationnelle des petits partenaires.

Ensuite, nous avons noté que le partenaire local ne percevait pas le transfert organisationnel de la firme multinationale comme « *proxy* » de la performance de sa relation coopérative. Dans ce sens, il apprécie moyennement ses propres capacités d'adaptation organisationnelle par rapport à celles de la firme, alors qu'il présente un fort engagement dans la relation commune. Si la firme multinationale envisage de reprendre le contrôle de l'alliance, il est recommandé d'améliorer les capacités d'apprentissage de son petit partenaire durant la coopération, afin d'éviter notamment les écueils d'une intégration future difficile.

Ces difficultés d'intégration ont été traduites par les liens entre le degré d'asymétrie et les formes d'instabilité. En effet, nos résultats ont montré que plus la différence de tailles est grande, plus l'instabilité se traduisait par des formes externes de cessions des parts de capital à un tiers. Dans ce sens, si l'objectif de la multinationale est de reprendre l'alliance ou son partenaire local, la phase de coopération devrait être consacrée à la préparation et l'implémentation de cette intégration¹²⁸, à travers une meilleure évaluation des actifs et une amélioration des capacités d'insertion du partenaire dans le réseau de la firme.

b. Pour les entreprises locales engagées dans des relations coopératives asymétriques (ou souhaitant le faire), nos résultats ont montré que l'instabilité de ce type de relation obéissait fortement aux options stratégiques de la firme multinationale et répond à deux logiques distinctes (figure ci dessous).

Les entreprises locales doivent constamment garder à l'esprit, que des alliances stratégiques asymétriques avec une firme multinationale sont totalement intégrées dans la stratégie de cette dernière. La firme multinationale applique ainsi un mode de gestion globale (ou au moins macro régionale) de ce type de relations. Cela se traduit le plus souvent par des optimisations de la performance d'un réseau ou d'un portefeuille d'alliances (Goerzen, Beamish, 2005) et la reproduction de schémas génériques à l'ensemble des relations coopératives. Ces schémas obéissent à des contraintes financières, actionnariales, industrielles et de gestion des couples produits- marchés (Palpacuer et al., 2006).

En d'autres termes, la performance propre de la relation coopérative n'est nullement un gage de sa longévité. L'appréciation des résultats influence les formes d'instabilité mais ne saurait déterminer la durée et la pérennité d'une alliance stratégique. Dans ce sens, des alternatives stratégiques doivent être envisagées par l'entreprise locale à sa relation coopérative avec la firme multinationale, afin de minimiser des effets déséquilibrées sur son autonomie et sa pérennité propres (Peng, 2003).

Ainsi, des réponses stratégiques claires doivent être programmées dès la formation de l'alliance, à la fois pour se prémunir d'une instabilité non désirée, mais surtout afin d'anticiper les options stratégiques de la firme multinationale vis à vis de l'alliance. Enfin, une attention particulière doit être accordée par les entreprises locales aux stratégies

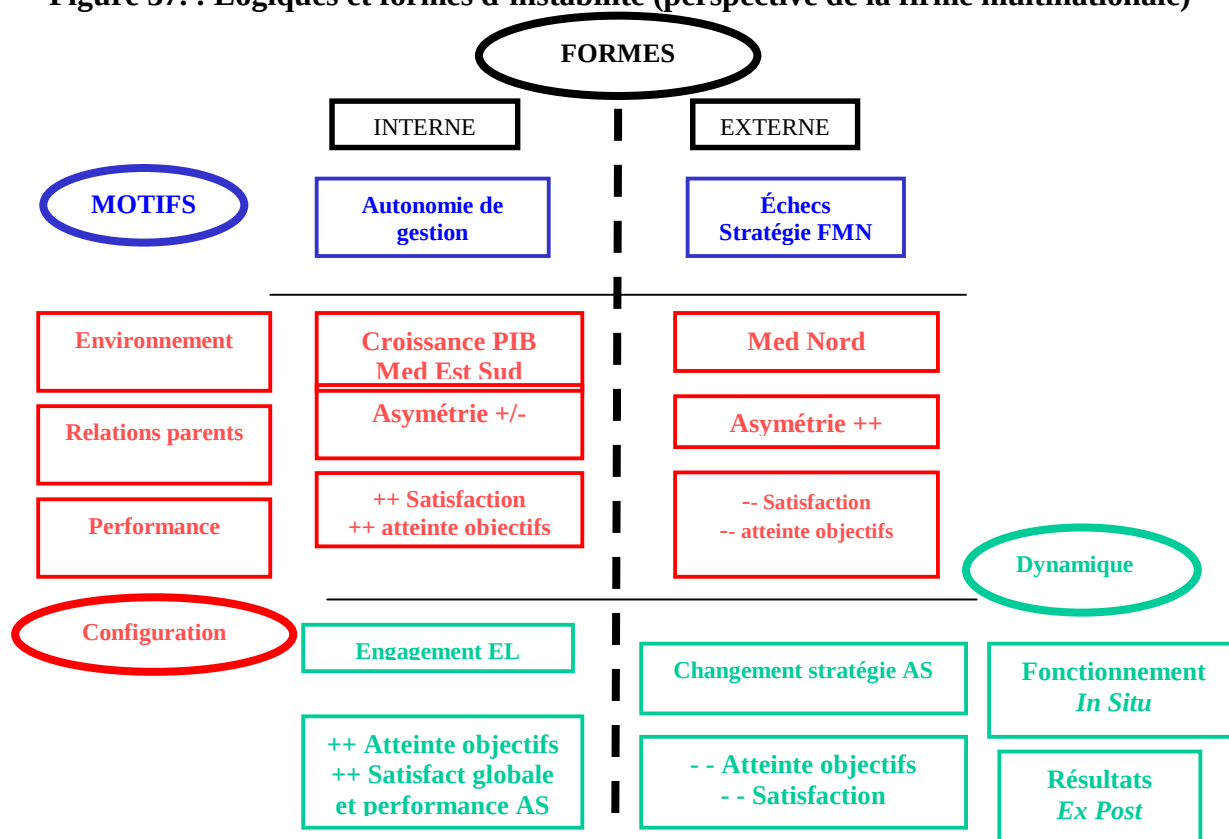
¹²⁸ Nous reviendrons sur ces questions d'intégration dans les perspectives de recherche et le point traitant de la digestibilité de la cible. Cf *infra* (point 4 de ce chapitre).

d'instabilité répétées des firmes multinationales et les issues de leurs alliances avec d'autres petits partenaires¹²⁹.

Sur un autre plan, il semble que les entreprises locales, contrairement aux FMN, surévaluent les intensités des situations conflictuelles. Cela peut entraver le fonctionnement de la relation coopérative et les bénéfices qu'elles peuvent en tirer. La coopération doit être considérée avant tout comme une opportunité d'apprentissage et de diffusion des transferts organisationnels vers la structure de l'entreprise ou son groupe d'appartenance. Dans ce sens, la clarté des engagements, des conditions d'apprentissage, des champs couverts par la coopération et ceux laissés ouverts à la compétition, ainsi que l'instauration de mécanismes de résolution des conflits peuvent aboutir à une meilleure adaptation organisationnelle des parents locaux (Kale et al, 2000).

Enfin, l'alliance avec une firme multinationale doit répondre à des objectifs stratégiques clairement définis par l'entreprise locale, au delà des simples considérations financières ou de chiffres d'affaires. L'atteinte de ces objectifs doit constituer la première finalité de ce type de relation. De tels objectifs peuvent être traduits en termes d'apprentissage organisationnel et de savoir faire de la firme multinationale et de leurs diffusion- réplication au niveau de l'entreprise locale, ou encore en termes d'accès à des marchés ou des réseaux internationaux. La clarté et de la définition de ce type d'objectifs stratégiques et leur poursuite précoce systématique durant toutes les phases de l'alliance avec la multinationale, pourront améliorer l'appréciation de satisfaction de ces relations coopératives par les entreprises locales (Swierczek, Dhakal, 2004 ; Zollo et al, 2002 ; Vonotras, Safiolas, 1997).

Figure 37. : Logiques et formes d'instabilité (perspective de la firme multinationale)



Source : Elaboré par l'auteur

¹²⁹ Nous traiterons de cette question dans la section consacrée aux perspectives de recherche.

3. Principales limites de la recherche

Notre recherche comporte de nombreuses limites. Nous les avons structuré en trois groupes principaux : les limites liées à l'analyse théorique de l'instabilité, celles portant sur le recueil et le traitement des données, et enfin les limites relatives à la structuration de la recherche, et traduisant les liens entre la construction théorique et la méthodologie adoptée.

3.1. Limites liées à l'analyse théorique de l'instabilité des alliances asymétriques

L'objet de cette recherche était d'analyser les liens entre les formes et les motifs d'instabilité d'une part, les effets de la dynamique et de la configuration des alliances stratégiques asymétriques d'autre part. Nous avons défini les alliances comme des relations capitalistiques entre deux entités indépendantes. Cela a fait que cinq autres questions de recherche n'ont pu être intégrées dans notre analyse :

- D'abord, parce que nous n'avons pas intégré les relations autres que capitalistiques, notre recherche a négligé l'instabilité des relations contractuelles et informelles, alors même que certaines relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales sont fondées sur ce type de coordination de la coopération
- De même, nous n'avons pas intégré les relations verticales non capitalistiques. Ainsi, notre recherche a écarté les relations contractuelles de sous traitance entre les firmes donneuses d'ordre et les entreprises locales. Ce type de relations est très répandu, notamment dans certaines branches de l'industrie agroalimentaire et de la distribution.
- Ensuite, nous n'avons pas analysé les déterminants de l'instabilité (*versus* stabilité). Pour cela, il aurait fallu comparer la configuration et la dynamique des alliances instables par rapport à celles qui ne connaissent pas de modifications majeures dans la répartition capitaliste.
- Aussi, nous n'avons pas introduit dans notre recherche des critères de distinction entre les différentes formes d'alliances stratégiques (complémentaires *versus* additives par exemple) ou des différences entre les entreprises locales indépendantes et celles appartenant à des groupes locaux ou celles entre les entreprises privées et publiques.
- Enfin, notre recherche ne peut permettre l'appréciation du rôle de l'asymétrie. En effet, nous n'avons pas comparé les issues liées à l'instabilité des alliances stratégiques entre FMN ou entre les entreprises locales, à celles relatives aux relations coopératives entre firmes multinationales et entreprises locales.

Dans une certaine mesure, la non intégration de ces questions limite la portée analytique des résultats obtenus. De même, notre cadre théorique a été construit autour d'une combinaison des approches de l'instabilité multidimensionnelle et celle de l'analyse dynamique. D'autres théories n'ont ainsi pu être testées. Aïnuddin et al (2007) avaient comparé entre les approches des coûts de transaction et celle de la RBV. D'autres auteurs avaient mobilisé autant les perspectives d'échange social que la théorie des jeux, la théorie de l'agence ou même les approches « militaires » de la stratégie des entreprises. Nous examinerons pour notre part, la pertinence de trois approches théoriques comme autant de pistes de recherche futures suggérées par nos résultats.

3.2. Limites liées à la méthodologie de l'enquête et aux traitements des données

La seconde série de limite concerne les données, leur recueil ainsi que la nature des sources et le mode d'administration du questionnaire. Il faut aussi signaler que notre étude n'a concerné que les alliances du secteur agroalimentaire dans une région spécifique. Cela présente l'avantage de « contrôler » les éventuels effets sectoriels mais son inconvénient réside dans la capacité de généralisation des résultats obtenus à d'autres secteurs ou d'autres régions géographiques.

Concernant les données du premier échantillon, elles proviennent de sources d'information très hétérogènes (FMI, CNUCED, estimation Hofestde pour les dimensions de la distance culturelle, notation des institutions d'assurance internationale pour le risque pays, etc). Cela n'est pas sans effets sur l'homogénéité de nos variables de mesures et la fiabilité des construits obtenus. D'un autre côté, les données ont été recueillies auprès de répondants dont la nature du poste occupé et l'implication au sein des alliances étudiées sont très différentes (GRH, directeur marketing, cadre supérieur détaché de la multinationale, etc). Dans certains cas, le statut du répondant n'a pas été indiqué. Les firmes ont alors évoqué des conditions d'anonymat total comme préalable à leur participation à notre enquête.

De même, ces données ont été recueillies avec des modes différents d'administration du questionnaire: e- mail, envois postaux, fax et entretiens téléphoniques. Certains répondants n'ont envoyé leurs réponses qu'après de nombreuses relances. Nous avons alors effectué des tests de moyennes pour les variables des échantillons EP 61 et EP37 entre premiers et derniers répondants¹³⁰. Aussi, certaines des alliances étudiées ont été instables il y a de cela une dizaine d'années. Un biais « d'amnésie » (Thiétart et al., 1999) peut alors intervenir. Les cadres impliqués dans ces opérations peuvent avoir changé de poste ou d'entreprise, et certains de nos répondants ne sont pas au fait de la formation de l'alliance, de son fonctionnement et de ses implications pour l'entreprise engagée dans la coopération.

Certaines limites sont spécifiques à l'échantillon ou à la mesure de nos variables. Ainsi, notre échantillon concerne des alliances asymétriques instables entre 1986 et 2006. Il est issu d'un échantillon composé à partir de la base *SDC Platinum* (E226) concernant les alliances formées durant cette même période. Or, il est admis dans la littérature qu'une période de « lune de miel » est observée au début de la relation coopérative, et que le premier seuil d'instabilité n'est atteint qu'autour de 2-3 ans de durée de vie¹³¹. Même si les biais liés à cette période d'étude sont compensés de part et d'autre de la durée de l'étude, la période tardive de formation de certaines alliances notamment dans les pays du Sud peut altérer la pertinence des résultats. Il est probable que des analyses de cohortes par des modèles de survie (Modèle de Cox par exemple) puissent apporter des éclairages supplémentaires aux résultats obtenus.

Il faudrait aussi signaler le déséquilibre de représentation géographique des cas d'instabilité retenus. Les trois quarts sont localisés au nord de la méditerranée et seulement 6 cas sur les 105 examinés dans le premier échantillon se situent dans les pays de la rive Sud. Ce déséquilibre peut être préjudiciable lorsqu'on souhaite comparer les alliances asymétriques

¹³⁰ Nous avons divisé les deux échantillons en deux. Ces tests ont révélé certaines différences significatives et les variables concernées ont été écartées en conséquence : par exemple, les variables concernant le nombre de cadres impliqués en début et fin de période n'ont pas été retenues car de grandes différences étaient observées entre les premiers et les derniers répondants.

¹³¹ Cf tableau présenté en annexe du chapitre 2 sur les analyses de survie

entre les différences macro régions ou encore déterminer des « profils » précis des couples « motifs- formes » de l'instabilité de ce type de relations.

Nous avons signalé lors de la discussion du rôle de l'asymétrie entre les partenaires sur les issues des alliances stratégiques, que celle ci ne saurait être mesurée par la seule différence de taille. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs montré que d'autres différences pouvaient exister entre les partenaires (même de tailles proches) (Chrystosome, 2005, Tinlot, Mothe, 2005). Ces différences pouvaient traduire un déséquilibre du pouvoir de négociation (Yan, Gray, 1994) ou d'alternatives stratégiques à la relation coopérative, ou encore dans le *background* coopératif et des profils stratégiques et organisationnels des parents. Nous nous sommes tout de même contentés de cette mesure de différence de taille, à l'instar de nombreuses autres études (Jung, Beamish, 2005). Cela peut compromettre certaines de nos conclusions notamment par rapport aux liens entre l'asymétrie et les formes d'instabilité.

Nous avons aussi été contraints dans notre choix des méthodes de traitement par la taille de nos échantillons, le nombre élevé de variables explicatives et la présence dans de nombreux cas de données manquantes. Cependant, cette démarche avait le mérite de tester certaines hypothèses dans les perspectives des deux parents, *a fortiori* s'agissant de l'analyse des issues d'alliances stratégiques impliquant de grandes firmes et des petits partenaires locaux.

Enfin, certaines opérationnalisations des variables de mesures se sont avérées insuffisantes. Ainsi, nous n'avons pu intégrer de nombreux indicateurs pourtant largement signalés dans la littérature. Il est possible que nos mesures par de simples échelles de *Likert* ou l'utilisation de certaines modalités aient altéré la qualité de nos mesures. Cela a été particulièrement le cas pour le construit « conditions initiales », aussi bien dans l'optique de la firme multinationale que dans celle de l'entreprise locale.

3.3. Limites liées à la structuration de la recherche (Théorie – Méthodologie)

Une dernière série de limite porte sur la structuration entre les analyses théoriques et la méthodologie de recueil et de traitement des données. Notre ambition était de présenter un modèle intégré et global de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Cependant, nous l'avons décomposé en deux sous modèles, chacun testé sur un échantillon différent de données. Le modèle 1 relatif à la configuration a conduit à l'exploitation des données de l'échantillon ES 105 (données secondaires compilées). Le modèle 2 concernant la dynamique de la relation a traité des échantillons EP 61 et EP 37 (données primaires recueillies par questionnaire). Cela soulève au moins quatre questions :

- D'abord par rapport au fait que la configuration n'ait été considérée que dans la seule perspective de la FMN, alors que la dynamique a été testée pour les deux parents. Il aurait été souhaitable de tester les déterminants de l'environnement de l'alliance, des relations entre les parents et des performance de la relation également dans la perspective du petit partenaire pour avoir une approche cohérente du phénomène étudié.

- Ensuite, les deux types échantillons ne sont pas indépendants puisqu'ils ont été construits en « cascade ». En d'autres termes, l'échantillon ES 105, a constitué pour notre part une base d'enquête pour recueillir les données des deux échantillons EP 37 et EP 61. Il aurait été plus pertinent d'avoir les mêmes échantillons pour analyser les deux séries de déterminants liés à la configuration et à la dynamique, à la fois dans la perspective de la firme et celle de l'entreprise locale.

- De même, malgré nos tentatives d'intégrer des éléments de processus dans les variables d'environnement externe et les relations entre les partenaires, nous n'avons pas traité de manière explicite de la « dynamique de la configuration ». Ainsi, nos deux composantes ont été traitées de manière séparées, alors qu'il aurait été pertinent de tester l'ensemble des évolutions : environnement externe en début, pendant et à la fin de la relation coopérative, relation entre les parents en début, pendant et à la fin et performances de la structure au début pendant et à la fin de la relation coopérative. Le modèle de Prévot et Meschi (2006) peut être exploité dans ce sens pour combler cette lacune conceptuelle.

- Enfin, nous avons traité les cas d'instabilité comme des « évènements » indépendants entre eux. Or, la littérature et nos résultats descriptifs ont signalé des comportements spécifiques de certaines multinationales. Par exemple, nous avons obtenu des « taux » d'instabilité très différents pour Danone, Scottish & New Castle, Heinenken ou Coca Cola. Certes, l'instabilité peut dépendre de la configuration de l'alliance, de sa dynamique, mais elle dépend aussi des 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 : Les approches par les réseaux, et l'analyse des nouveaux « rôles » stratégiques des alliances asymétriques semblent adaptées à une telle démarche.

Notre travail de recherche avait pour objet d'analyser des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Nous avons signalé auparavant les spécificités du champ d'analyse et du produit alimentaire en général, ainsi que les principales caractéristiques des pays composant l'espace méditerranéen. Nous n'avons cependant pu comparer nos résultats avec d'autres recherches similaires menées sur d'autres régions ou des secteurs différents. Cette comparaison aurait permis, entre autres, de distinguer si les résultats obtenus étaient spécifiques à notre région et champ d'analyse, ou au contraire, communs à d'autres espaces géographiques et d'autres industries. Cette dernière limite vient s'ajouter à celles relevant de l'analyse théorique de l'instabilité, aux problèmes de mesures de certaines variables et aux écueils de structuration de la recherche.

Malgré ces nombreuses limites, les résultats de notre recherche confirment à la fois la nécessité d'une approche multidimensionnelle de l'instabilité et celle de l'intégration des analyses dynamiques pour apprécier les issues des relations inter-organisationnelles. Ces limites suggèrent aussi d'intégrer plusieurs approches théoriques dans un cadre plus global.

Nous proposerons dans ce qui suit, trois pistes de recherche futures avec les développements théoriques et les concepts analytiques qui leurs sont associés. Ainsi, nous aborderons dans un premier temps, la question de l'instabilité stratégique répétée *via* l'approche par les options réelles (Kogut, 1991). Ensuite, nous exposerons les questions liées à la gestion des portefeuilles d'alliances asymétriques à travers une approche par les réseaux (Goerzen, Beamish, 2005). Enfin, nous développerons deux concepts théoriques (attractivité de la firme multinationale et digestibilité de la cible-locale) abordant les théories de l'asymétrie d'information et celles des stratégies d'intégration (Hennart, Reddy, 2000).

4. Perspectives de la recherche

Notre cadre théorique d'analyse de l'instabilité était une combinaison des approches multi-perspectives et multidimensionnelles des issues des relations coopératives (Blanchot, 2006) et celles de la perspective de la dynamique d'évolution (Park, Ungson, 2001). D'autres approches théoriques peuvent être envisagées, constituant ainsi autant de pistes de recherche future. Nous en présenterons trois comme extensions envisagées de ce travail de recherche.

4.1. Les options réelles et l'instabilité stratégique répétée

L'analyse des stratégies d'implantation de certaines firmes multinationales agroalimentaires en Méditerranée, fait ressortir certaines caractéristiques communes : recours à un partenaire local (leader) pour la première phase d'entrée, formation d'une *joint venture* capitalistique ou prise de participation significative, reprise des parts du partenaire local après 5-7 ans de relation coopérative, filialisation de la *joint venture* et consolidation par intégration globale du chiffre d'affaire de la nouvelle entité, insertion dans le réseau et synergies inter-filiales. Cela a été observé pour Danone par exemple par Perez et al. (2000) mais peut être généralisé aux pratiques stratégiques de nombreuses firmes.

Deux questions sont dès lors soulevées par ces stratégies d'implantation internationale : l'utilisation temporaire (transitoire) de l'alliance comme réponse à l'incertitude institutionnelle ou comme option d'attente (Lecraw, 1984, Kogut, 1991) et la réplication – anticipation stratégiques de l'instabilité dans la gestion des alliances périphériques.

4.1. a. Transition, options d'attentes et réponses à l'incertitude

Plusieurs auteurs ont déjà signalé le rôle des options stratégiques dans les issues des alliances et autres relations coopératives (Kumar, 2005 ; Kogut, 1991). Dans ce sens, ces relations sont assimilées à des phases de transition afin de réaliser un apprentissage institutionnel (Inkpen, Beamish, 1997) ou en réponse à une incertitude technologique, concurrentielle ou institutionnelle élevée (Harrigan, 1988).

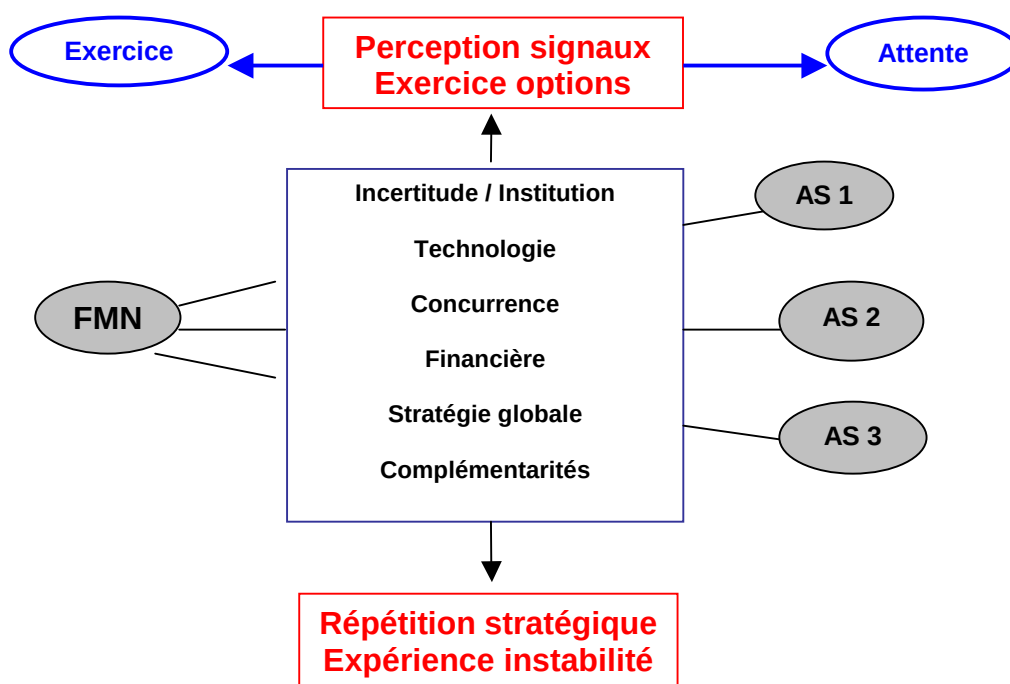
L'alliance stratégique est dans ce sens une « option d'attente » afin de mieux apprécier les signaux de l'environnement externe de la relation, et d'adapter la stratégie de la firme en conséquence (Ingersoll, Ross, 1992). La décision et le *timing* d'entrée ou d'investissement peuvent être conditionnés par les évaluations des différentes options qui s'offrent à la firme (Folta, O'Brien, 2004 ; Miller, Folta, 2002 ; Bowman, Moskowitz, 2001).

Ainsi, l'instabilité des alliances stratégiques peut être assimilée à l'exercice de l'option réelle par la firme. La décision d'exercer cette option peut être motivée par des changements dans le degré d'incertitude ou le risque perçu, un changement institutionnel favorable, la diminution relative des coûts de sortie (Porter, 1987) ou l'absence d'alternatives viables. L'exercice de l'option peut aussi être expliqué par une meilleure connaissance du partenaire et une évaluation achevée des efforts à consentir en termes de restructuration de la relation. Enfin, l'évolution technologique ou celle de la structure concurrentielle (décision d'entrée d'une autre firme par exemple) ainsi que l'optimisation des complémentarités inter-alliances, peuvent apporter des éléments de réponses aux choix entre maintien de l'alliance (option d'attente) et instabilité de la relation coopérative (exercice de l'option réelle).

Le « choix » de la forme d'instabilité apparaît ainsi déterminé par l'évaluation de la firme de plusieurs facteurs concernant à la fois ses perceptions du risque et de l'incertitude institutionnelle, concurrentielle ou technologique, mais aussi de ses capacités financières, de ses propres options stratégiques et des complémentarités existantes et potentielles entre les membres de son réseau d'alliances.

Ces changements dans l'environnement de la relation coopérative et dans la stratégie de la firme, peuvent conduire dans certains cas à une obsolescence de l'option d'attente (Kogut, 1991 ; Folta, Miller, 2002). L'alliance asymétrique n'étant plus justifiée, son instabilité obéit à l'évaluation de la firme des différentes alternatives stratégiques disponibles. Les formes d'instabilité peuvent être distinguées en conséquence (Kumar, 2005). Nous avons regroupé les éléments liés à l'approche des options réelles dans la figure ci-dessous.

Figure 38. : Options réelles et choix stratégiques des firmes multinationales



Source : Elaborée par l'auteur

4.1. b. Les alliances périphériques et la gestion de l'instabilité stratégique répétée

La seconde piste suggérée par l'approche des options réelles est que l'exercice d'une option par une firme multinationale, ne dépend pas uniquement des « signaux » de l'environnement externe ou de sa propre stratégie mais aussi de l'exercice des autres options offertes. En d'autres termes, l'instabilité d'une alliance stratégique n'est pas un événement « indépendant ». Elle est fortement liée aux issues des autres alliances que peut entretenir la firme multinationale avec le même ou d'autres partenaires locaux.

Plusieurs auteurs ont déjà identifié l'existence d'une stratégie anticipée de sortie de la relation coopérative de la part de la firme multinationale (Kumar, 2005 ; Meschi, 2003 ; Hennart, Zeng, 2002, Hennart et al., 1999). Ainsi, la firme multinationale optimiserait l'ensemble de ses options réelles en favorisant l'exercice de celles qui lui offrent la meilleure performance de l'ensemble de ses relations coopératives.

Aussi, cette « *instabilité stratégique répétée* » serait une source d'accumulation d'une expérience de sortie des relations coopératives. Un apprentissage serait ainsi accumulé à travers l'instabilité des différentes alliances asymétriques et transféré *in fine* à la firme dans la gestion de l'instabilité des alliances existantes ou futures. L'analyse des issues de différentes alliances stratégiques asymétriques d'une firme peut renseigner sur sa capacité globale à gérer les issues de telles relations. Il est possible ainsi de déterminer un profil stratégique des firmes multinationales en termes d'instabilité (Lopez-Duarte, Garcia- Canal, 2004).

Les deux pistes de recherche relatives aux liens entre les différentes options et à l'accumulation d'une expérience « instabilité » par les firmes multinationales peuvent trouver des compléments d'analyse par l'examen des apports de trois autres approches : pour la première question, la théorie des jeux peut constituer un cadre adapté à l'analyse du choix entre les différentes options réelles. Pour la seconde, les approches par l'apprentissage organisationnel peuvent renseigner sur les modes de transfert du savoir faire accumulé *via* les sorties des différentes alliances. Enfin, une dernière approche par l'analyse des réseaux des alliances stratégiques asymétriques des firmes multinationales peut être mobilisée afin d'examiner la gestion de portefeuille des alliances asymétriques d'une part, et d'apprécier le rôle intermédiaire que peut jouer la relation coopérative dans les stratégies de coopération – compétition entre les firmes multinationales d'autre part.

4.2. L'approche réseau et la gestion de portefeuille d'alliances stratégiques asymétriques

L'approche par les réseaux constitue notre seconde piste de recherche pour l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Ainsi, au delà d'un simple examen des relations coopératives dyadiques, cette analyse s'inscrit dans une perspective d'appréciation des relations asymétriques multiples de la firme multinationale.

4.2. a. Firmes multinationales et réseaux d'alliances asymétriques

Le réseau est perçu comme « *un mode d'organisation des échanges entre firmes juridiquement indépendantes mais liées par des formes de complémentarités diverses et variées : territoriales et industrielles dans le cas des districts, commerciales et géographiques dans le cas des franchises et financières et capitalistiques dans le cas des relations coopératives* » (Assens, Bouteiller, 2006, p.3). Dans une optique de réseau social, une telle structure peut s'apparenter à « un marché interne » de partenaires potentiels et un ensemble de liens inter-organisationnels enchâssés (Meschi, 2006).

Le réseau d'alliances peut donc être considéré comme un troisième mode d'organisation au delà du marché et de la firme-hiérarchie (Jarillo, 1988). Il constitue un mode d'organisation efficace dans la mesure où il permet l'acquisition de ressources externes tout en augmentant la possibilité de combinaison –recomposition des ressources existantes (Alliouat, Taghzouti, 2007). Cet ensemble contractuel organisé et articulé, fondé sur des relations à plus ou moins long terme, se traduit souvent par des actions spécifiques d'organisation et de régulation, fondées sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle (Dumoulin et al, 2000).

Pour notre part, nous retiendrons la définition suivante du réseau, empruntée à Gnyawali, Madhavan (2001, p.433) : « *Le réseau est un ensemble de relations coopératives formalisées qui implique des flux d'échanges d'actifs, d'informations et de statuts* ». Le statut est apprécié en termes de légitimité, de pouvoir et de reconnaissance. Il peut aussi être appréhendé par la

position stratégique de la firme au sein du réseau. Cette dynamique des flux et des positions structurelles différenciées des firmes dans un réseau influencent les comportements compétitifs vis à vis des autres membres.

Le réseau d'alliances apparaît comme une forme intégrée d'organisation, avec à la fois des relations verticales et horizontales. Un tel réseau serait de type V+H¹³² : « *ensemble de relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant logique de partage et celle de mise en commun de ressources identiques avec celle du transfert de ressources complémentaires et régi par une firme-pivot* » (Dumoulin et al, 2000, p.86).

Ainsi, 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.*

D'après Powell (1990) (in Assens, Bouteiller, 2006), les réseaux naissent d'une volonté partagée des entreprises qui traduit un besoin de coordonner des relations fréquentes et durables. D'autres auteurs (Hamdouch, Depret, 2000) signalent que l'engagement des firmes dans des relations de coopération et de réseaux ne relève plus du domaine du choix mais de celui de la contrainte et cela pour plusieurs raisons : La généralisation d'une concurrence globalisée, un stock limité de partenaires potentiels, une substitution des systèmes d'interdépendances multilatérales aux relations dyadiques, une accentuation des interconnexions avec les mouvements de globalisation /fragmentation des marchés.

La littérature traitant des réseaux converge sur les deux points suivants :

- Un réseau d'alliances n'est pas la résultante d'une addition mécanique de plusieurs alliances. Les avantages tirés d'un tel réseau sont plus importants que la somme des avantages des différentes alliances (Gomes-Casseres 1994). « *Dans une approche réseau, l'alliance est vue non pas comme une simple rencontre entre deux partenaires, mais plutôt comme une tentative de construction ou de renforcement d'une relation, qui est elle même intégrée dans un réseau sur une base soutenue d'échange de ressources* » (Chen, Chen 2002, p.1008). Dans ce sens, 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 davantage le résultat d'une incrémentation et d'un enrichissement mutuel que d'une simple addition de relations dyadiques isolées (Dumoulin et al, p. 87).
- Même si on assiste à une forte diversité des formes réticulaires, il semblerait que l'articulation d'un réseau autour d'une firme-pivot, soit un élément important à la fois pour la stabilité des relations, l'efficacité de leur coordination et la pérennité de la collaboration. Des tentatives de vérification empirique ont cependant présenté des résultats contrastés sur la question. Dumoulin et al, (2000) ont étudié 55 réseaux d'alliances en France et en Allemagne et ont abouti à une neutralité du choix du pivot (vertical, horizontal ou conjoint) sur la performance des membres. Miles et Snow, (1992) soutiennent quant à eux, une efficacité des constellations d'alliances organisées autour d'une firme multinationale leader.

¹³² Cette classification désormais « classique » fait référence aux deux types principaux de coordination des réseaux : V, pour Vertical et H pour Horizontale. D'autres typologies existent et portent sur la nature des liens, leurs densité, l'existence d'une firme pivot, etc. (Miles, Snow, 1992; Heitz, Douard, 2000)

Même s'ils peuvent constituer des outils stratégiques et des modes organisationnels efficaces, les réseaux d'alliances ne sont pas sans risques notamment pour les petits partenaires. Dans une revue de littérature sur la création de valeur collaborative, Alliouat et Taghzouti, (2007), avaient identifié plusieurs types de risques: risque d'amenuisement de la position concurrentielle de certains membres périphériques, risque de concentration et de comportement collusif, risque de dépendance accrue vis à vis des autres membres du réseau, risque de spécialisation dans un segment de la chaîne de valeur à faible valeur ajoutée (notion de firme creuses « *Hollow corporations* ») et risque de vulnérabilité globale du réseau.

Malgré ces risques importants, les firmes semblent de plus en plus utiliser les réseaux, non pas comme de simples interconnexions pour minimiser des coûts de transaction ou accéder à une information fiable, mais comme de véritables outils stratégiques permettant de gagner ou de pérenniser un avantage concurrentiel (Ghoshal, Bartlett, 1990).

Ainsi, les firmes peuvent, à travers le développement de ressources « réseaux », accéder à des avantages en termes d'adaptation à la structure de leur industrie, d'un meilleur positionnement à l'intérieur du secteur et des adaptations évolutives face aux changements dans leur environnement, ou encore d'une exploitation synergique des compétences et d'une diminution des coûts de coordination (Gulati et al, 2000). D'autres auteurs, associent au réseau des avantages de flexibilité et une efficacité liée au maintien du « test du marché » (Jarillo, 1988). Le réseau constitue ainsi non pas un moyen de coordination mais un outil stratégique à part entière.

4.2. b. Le réseau d'alliances comme stratégie compétitive

Un réseau d'alliance peut être perçu soit comme un mode de coordination et d'organisation des activités, soit comme une entité collective spécifique et organisée ou une forme d'interactions caractérisée par une « création institutionnelle nouvelle » (Hamdouch, Depret, 2000). L'analyse des réseaux stratégiques des firmes devient une question centrale et non plus périphérique pour apprécier à la fois les mouvements stratégiques et les résultats en termes de performance de ces firmes (Gulati et al, 2000).

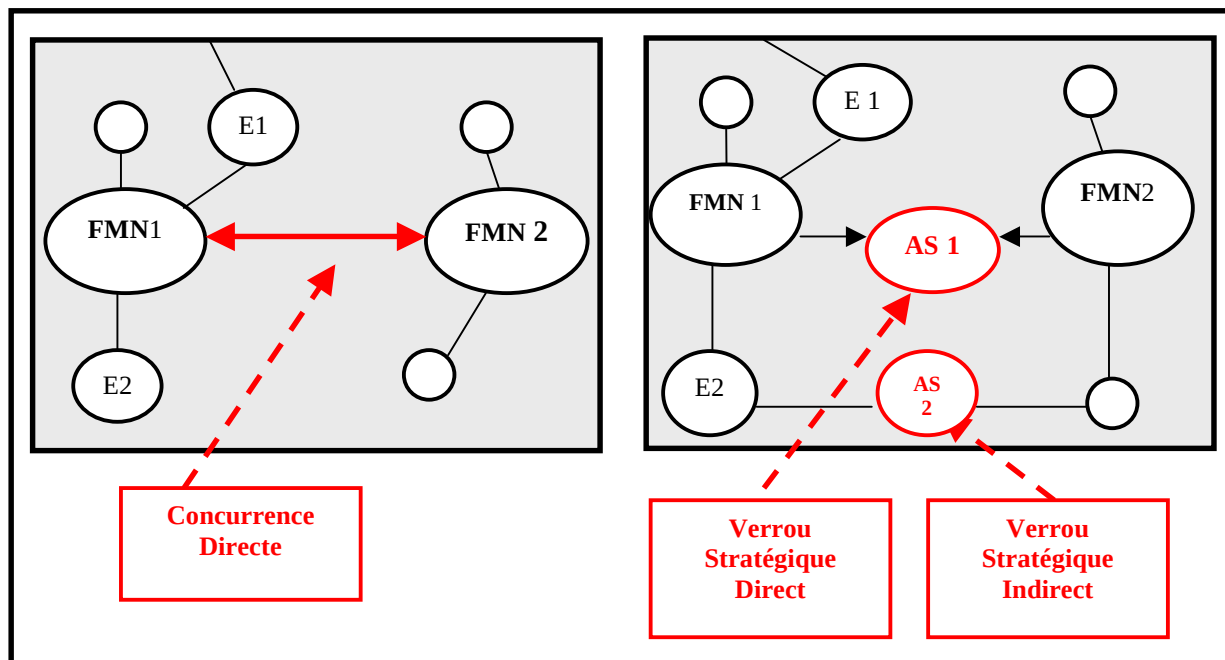
Jarillo (1988) avait mis l'accent sur le fait que les réseaux peuvent constituer des moyens permettant de soutenir ou de gagner un avantage compétitif vis à vis des concurrents en dehors du réseau (p. 32). Selon cet auteur, le concept de réseau permet d'analyser les comportements coopératifs comme outils stratégiques de la firme, mais qu'il est difficilement lié au paradigme basique de la stratégie compétitive. D'autres auteurs ont analysé les comportements stratégiques des firmes impliquées en termes d'action/ réponse stratégique par rapport à la structure du réseau, la position des firmes et leurs caractéristiques intrinsèques (Gnyawali, Madhavan, 2001).

Les travaux antérieurs en stratégie ont souvent considéré les firmes comme des entités autonomes susceptibles d'atteindre des positions compétitives soit *via* des sources externes dans leur secteur (vision *Portérienne* du positionnement), soit de leurs ressources internes et compétences (vision *resource based view*) (Gulati et al, 2001). Contrairement à la vision exclusivement coordinatrice des réseaux, ces derniers peuvent être à la fois « *des cadres d'action et des prises d'initiatives propres* » (Osborn, Hagedoorn, 1997, p. 274).

Un changement de paradigme semble ainsi s'amorcer dans l'analyse stratégique des réseaux. Il est dû à trois facteurs essentiels: la diversité et la multidimensionnalité des modes

d'interaction, le caractère évolutif et dynamique des interactions et l'imbrication généralisée de ces relations (Hamdouch et Depret 2000). Ces trois facteurs ont permis l'émergence de combinaisons concurrentielles et coopératives originales : coalitions bilatérales et multilatérales, réseaux variés et jeux intra (cliques et blocs) et inter réticulaires (concurrence et coalitions).

Figure 39. : Concurrence et coopération entre firmes multinationales



Source : Elaborée par l'auteur

Ainsi, les notions de cliques (Scott 1991) (In Cimon et al, 2007) ou de blocs stratégiques (Nohria, Garcia-Pont, 1991) traduisent des relations privilégiées entre un petit nombre de partenaires au sein même des réseaux. Ils permettent aux firmes –pivot de se prémunir d'une éventuelle concurrence directe et de cristalliser la compétition dans un élément organisationnel plus ou moins mobile, dont elles pourront plus facilement assurer le contrôle. La compétition inter-firmes est ainsi « délocalisée » aux niveaux de leurs alliances.

Hamdouch et Depret (2000) ont identifié quatre nouvelles formes de la dynamique concurrentielle généralisée : la formation des coalitions et des réseaux, la consolidation des relations avec les partenaires, la rivalité au sein des coalitions et la compétition inter-réseaux. Ce glissement de paradigme peut être schématiquement explicité par un des effets les plus manifestes dans le comportement « proactif » des firmes multinationales : L'utilisation des verrous stratégiques comme nouvelle « interface compétitive» (cf figure ci dessus).

Nous faisons l'hypothèse que le dépassement du schéma classique d'une concurrence duale est une conséquence des mouvements suivants :

- Coexistence de la coopération et de la compétition à la fois au sein des relations dyadiques et multiples: la coopération semble être la pratique la plus courante avec des dosages variables des deux extrêmes du *continuum* « compétition- collaboration ».
- Glissement vertical de la compétition: intra firme (entre équipes et membres du personnel), inter firmes (mais de manière non exclusive), intra coalition (notion de partenaires potentiels et renforcement des périmètres), inter coalitions (au sein du même réseau mais entre groupes de firmes), intra réseau (notion de position, de «trous structurels» ou

- compétition entre les filiales d'un groupe) et inter réseaux (compétition pour imposer une norme technique ou entre groupement de producteurs par exemple).
- Mutation stratégique (généralisation de la compétition, coopération et réseautage) accélérée par les changements dans l'environnement institutionnel, concurrentiel et technologique des firmes et émergence de mouvements d'intégration, désintégration et coalitions inter-réseaux.
 - Emergence des outils de gestion dynamique des réseaux comme stratégie compétitive, encouragée par le développement des moyens techniques de gestion de l'information.

Les multiples combinaisons de formes variées de concurrence aux différents niveaux des structures organisationnelles aboutissent, *in fine*, à un dépassement du schéma classique de concurrence dyadique. Les rapports actuels d'une organisation aux autres s'établissent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières, sous des formes variées et à des niveaux de plus en plus globaux. Dans ce sens, il est légitime de s'interroger sur les mécanismes de compétition intergroupes (Gomes-Casseres, 1994) et sur la performance des réseaux comme structure organisationnelle autonome et leurs effets sur la gestion globale des issues des alliances stratégiques asymétriques par les firmes-pivot des réseaux respectifs.

4.3. De la « digestibilité » du partenaire local-cible à « l'attractivité » de la FMN

Notre troisième piste de recherche est relative à deux construits théoriques : l'attractivité de la firme multinationale et la « digestibilité » de l'entreprise locale-cible. Le développement de ces deux concepts fait référence aux approches d'asymétrie de l'information d'une part, et celles des stratégies d'intégration post acquisition d'autre part. Cette piste de recherche s'appuie dans une large mesure sur les analyses théoriques de Hennart, Reddy (2000) et de Reuer, Koza, (2000 a, b) autour des facteurs de création des alliances stratégiques face aux déterminants des acquisitions et les problèmes d'intégration des cibles.

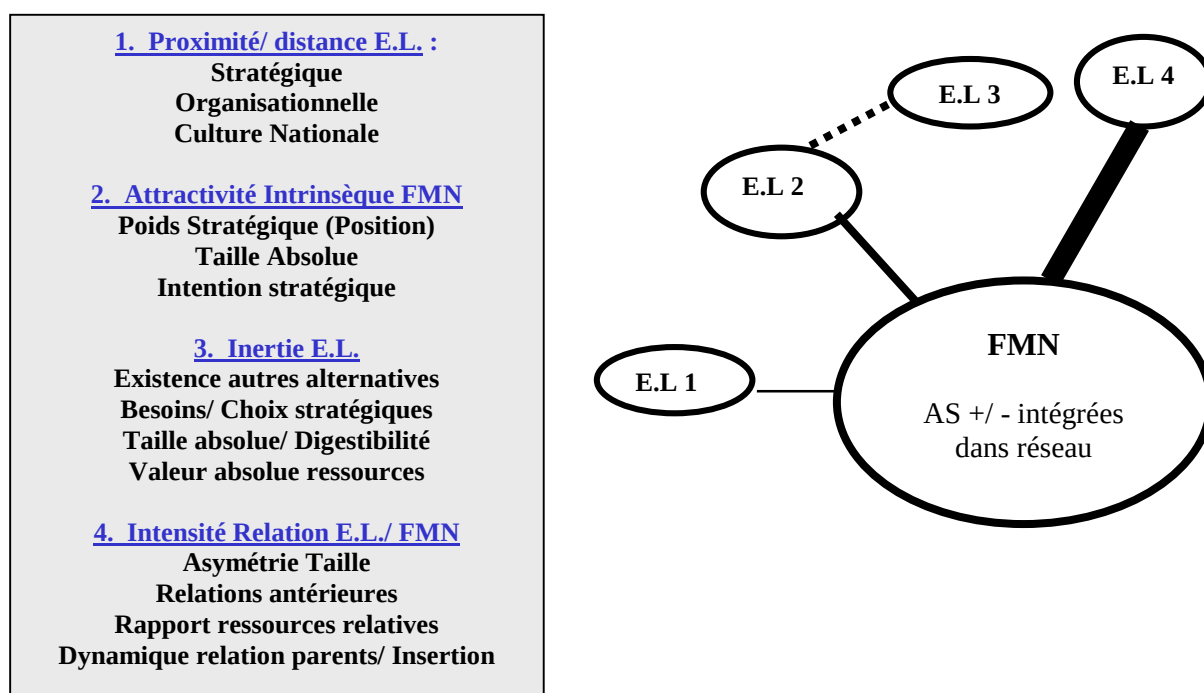
Ainsi, l'analyse du rôle stratégique du partenaire dominant peut être transposée au comportement d'une firme multinationale, pivot d'une constellation d'alliances asymétriques (Lu, Beamish, 2006 ; Zain, Imm Ng, 2006). La gestion de l'entrée-sortie des petits partenaires (Gulati et al, 2000) peut avoir 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.

4.3. a. Attractivité de la multinationale- pivot et instabilité des alliances stratégiques asymétriques

L'attractivité de la multinationale et l'inertie de ses relations vis à vis de ses petits partenaires fait du 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, et optimiser la performance globales de l'ensemble des relations coopératives entretenues (Millington, Bayliss, 1995).

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 40. : Attractivité, inertie et instabilité des alliances stratégiques asymétriques



Source : Elaborée par l'auteur

Nous supposons qu'il existe un pouvoir d'attraction centrifuge 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 ses propres petits partenaires (attractivité interne). Le terme constellation d'alliances prend dans cette perspective toute sa dimension (géophysique !).

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.

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 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).

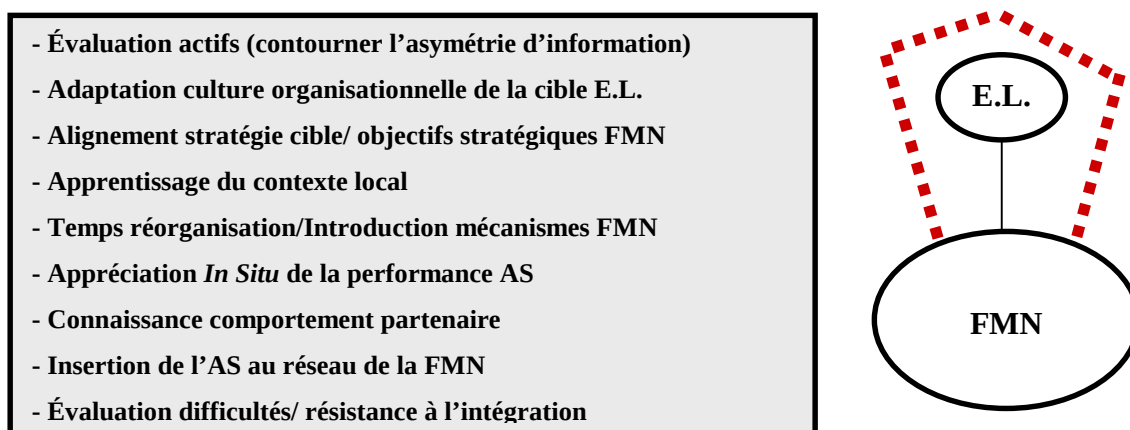
4.3. b. « Digestibilité » de la cible-petit partenaire et instabilité des alliances stratégiques asymétriques

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 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 encastés et difficilement séparables d'autres actifs non désirés, et par des coûts et des risques de management post acquisition élevés, 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.

Nous estimons que 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 41. : Notion de «digestibilité» et instabilité des alliances asymétriques



Source : Elaborée par l'auteur.

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 (Villalonga, Mc Gahan, 2005 ; Porrini, 2004)..

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 (Ghoshal, 1987).

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 pourraient être encore plus prononcés en présence d'une configuration spécifique de l'organisation réticulaire (avec une multinationale comme pivot) et leurs effets pourraient s'accroître avec le degré d'asymétrie entre les partenaires.

Ces trois pistes de recherche relatives à l'intégration des approches d'options réelles, de l'analyse des réseaux et de celles de l'asymétrie d'information et des stratégies d'intégration pourraient compléter notre analyse dynamique et multi-perspectives de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Sur le plan empirique, l'application d'un tel cadre théorique nécessiterait néanmoins certaines précautions dans la définition des variables de mesure et des relations causales entre les construits. Les limites de notre recherche ont été signalées dans ce sens et doivent permettre une meilleure opérationnalisation des variables, si de telles pistes sont envisagées pour des recherches futures.

Un tel cadre pourrait être aussi appliqué pour l'analyse des relations coopératives dans d'autres secteurs ou celles localisées dans d'autres régions. La comparaison des résultats avec ceux que nous avons obtenus permettra de cerner certaines spécificités régionales ou sectorielles. Il serait intéressant d'analyser par exemple deux réseaux d'alliances asymétriques autour de deux firmes multinationales pivot : l'intérêt serait dès lors de comparer les stratégies des deux firmes en matière de gestion de leurs relations multiples avec les partenaires locaux, d'identifier les stratégies répétitives et de mettre en lumière des profils stratégiques de gouvernance des coopérations asymétriques.

De même, cette analyse devrait comparer les évolutions enregistrées au niveau du mode de gouvernance de chaque firme de ses relations asymétriques afin d'identifier d'éventuels transferts d'expérience de gestion de l'instabilité ou la mise en place de stratégies anticipées de sortie de relation. Une telle démarche devrait cependant intégrer la perspective du partenaire local pour une analyse globale et dynamique du phénomène d'instabilité.

Conclusion du chapitre 6

L'objet de ce dernier chapitre était de présenter dans un premier temps une discussion de nos principaux résultats et de mettre en avant leurs implications théoriques, empiriques et managériales. Ensuite, nous avons signalé les principales limites de la démarche de recherche adoptée, des mesures des variables et de la structuration globale de la recherche ainsi qu'en termes de questions non intégrées dans notre analyse. Enfin, trois approches théoriques ont été suggérées et leurs concepts développés, pour l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques comme autant de pistes de recherches futures.

Nos résultats validaient dans leur ensemble l'analyse multidimensionnelle et dynamique de l'instabilité des alliances asymétriques. Cette dernière peut être expliquée à la fois par des déterminants liés à la configuration de la relation et ceux relevant de son processus d'évolution. Aussi, nous avons pu démontrer à travers une comparaison des moyennes des deux échantillons de données recueillies auprès des deux partenaires, que des différences significatives d'appréciation pouvaient exister entre les perceptions des deux parents, notamment par rapport aux résultats de l'alliance (satisfaction et atteinte des objectifs) ou de son fonctionnement (conflit, engagement et capacité d'adaptation organisationnelle). Ce dernier résultat remet en cause les résultats des études portant sur les issues des relations inter-organisationnelles et basées sur des données recueillies auprès d'un seul répondant.

Deux logiques concernant les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée ont été distinguées. Ces deux logiques concernent des déterminants différenciés de l'instabilité interne et externe. Elles restent cependant fortement marquées par les options stratégiques de la firme multinationale et ses appréciations de l'échec ou de la performance de ce type de relations.

Les résultats de cette recherche ont permis de présenter certaines implications managériales aussi bien pour les firmes multinationales que pour les entreprises locales. Pour les premières, les principales implications se situent au niveau de la gestion des situations conflictuelles avec leurs petits partenaires. Pour les secondes, nos résultats recommandent l'anticipation des stratégies de sortie de la firme multinationale et l'accélération de l'apprentissage organisationnel et de l'atteinte d'objectifs stratégiques, clairement définis.

Les limites de la recherche, nombreuses, ont été présentées en trois groupes principaux. Elles relèvent notamment de certaines questions non traitées par notre travail. Ainsi, les recherches futures devraient s'intéresser aux effets de l'asymétrie sur l'instabilité des relations coopératives. Des comparaisons entre les relations stables et instables d'une part, et entre les alliances symétriques et asymétriques, pourraient apporter des éléments de réponses supplémentaires. De même, la mesure de l'asymétrie devrait dépasser le simple examen du différentiel de taille pour s'intéresser aux profils organisationnels et stratégiques des partenaires, à leurs ressources relatives et aux alternatives de la coopération envisagées.

L'examen de ces limites a permis, entre autres, de proposer trois approches théoriques complémentaires pour l'analyse des issues des relations coopératives asymétriques : les options réelles, les approches réseaux, et l'analyse des asymétries d'information et des stratégies d'intégration. Ces trois approches pourraient être intégrées dans un cadre plus global. Pour une analyse pertinente de ce phénomène complexe, un tel cadre d'analyse, devrait combiner à la fois des approches dynamiques et multi-perspectives et apprécier les stratégies des firmes multinationales dans leur gestion de relations asymétriques multiples.

Conclusion de la partie 3 :

Traitements statistiques des données, résultats obtenus et discussion

Cette troisième partie était consacrée à la présentation des traitements statistiques des données recueillies et des résultats obtenus d'une part, leur discussion, leurs implications et les principales limites et perspectives de la recherche d'autre part.

Nos données ont été modélisées à l'aide de systèmes d'équations structurelles dans la perspective des deux parents pour étudier les effets de la dynamique de l'alliance sur son instabilité, et seulement dans la perspective de la firme multinationale pour examiner le rôle de la configuration de la relation coopérative. Deux traitements successifs et complémentaires ont été adoptés : *La PLS Path Modelling* et *la régression PLS*

Trois résultats principaux autour de nos questions de recherche et un résultat méthodologique subsidiaire ont été mis en avant :

- Des liens forts entre les formes et les motifs d'instabilité
- Des effets de la configuration de l'alliance sur son instabilité
- Des effets de la dynamique de l'alliance sur son instabilité
- Des perceptions différenciées des partenaires de certains construits et variables

Malgré une validation contrastée des hypothèses émises, ces résultats permettent de confirmer nos trois propositions de recherche, plaidant en faveur de la nécessité de combiner les approches multidimensionnelles et dynamiques de l'alliance asymétrique d'une part, et de caractériser l'instabilité à la fois par ses formes et ses motifs d'autre part.

Ainsi, les formes et les motifs de l'instabilité des alliances asymétriques, sont liés à l'environnement externe de la relation, aux caractéristiques des parents et aux performances propres de la structure coopérative. Aussi, ces couples « formes- motifs », sont déterminés par le fonctionnement de l'alliance, notamment à travers le degré d'engagement de ses parents, et par leurs perceptions quant à l'atteinte d'objectifs et à la satisfaction de la relation. De même, la distinction entre les perceptions des parents suggère l'application d'approches multi-perspectives dans l'analyse des issues des relations coopératives.

Ces résultats de recherche nous ont permis de distinguer deux logiques d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée :

- Le premier type concerne des alliances stratégiques avec des petits partenaires relativement importants en termes de taille, localisées au Sud et à l'Est de la Méditerranée, performantes, instables par reprises et cessions des parts entre les partenaires initiaux, et motivés par la recherche d'autonomie de gestion de la firme multinationale.
- Le second type concerne plutôt des relations fortement asymétriques, localisées au Nord de la Méditerranée, instables par cessions totales ou partielles à un tiers et dont l'instabilité est motivée par des situations d'échec ou par les stratégies de recentrage et désendettement de la firme multinationale.

A la lumière de ces résultats, quelques implications managériales ont été identifiées, à la fois pour la firme multinationale et pour l'entreprise locale. Concernant la firme multinationale, il a été suggéré la prise en compte de l'appréciation du partenaire local en termes d'engagement, de capacité d'adaptation et sa surestimation des situations conflictuelles. Pour l'entreprise locale, il serait nécessaire d'évaluer l'insertion de sa relation coopérative avec la firme multinationale dans la stratégie de cette dernière : une meilleure appréciation des options stratégiques de la firme et de son profil en termes d'instabilité permettrait d'anticiper les issues possibles et se prémunir contre des sorties de relation non désirées.

De nombreuses limites ont été signalées, suggérant une certaine prudence quant à l'interprétation et la généralisation de ces résultats. Ces limites sont de trois ordres : celles liées aux questions non abordées par notre recherche (la comparaison des alliances stables versus instables, des alliances asymétriques *versus* symétriques, etc.), aux mesures utilisées pour nos construits (distance culturelle, asymétrie de taille, performance « objective », etc.) et enfin la structuration globale de la recherche (imbrication des modèles « configuration » et « dynamique », sources des données secondaires *versus* primaires, etc.).

Aussi, il est à relever que le caractère mono sectoriel et régional de notre recherche pose certaines limites à la généralisation de nos conclusions à d'autres régions ou secteurs. Enfin, une dernière limite concernait les approches théoriques d'analyse de l'instabilité, non intégrées dans notre recherche. Cela nous a permis de suggérer trois pistes de recherche, comme autant d'extensions possibles à ce travail.

Les trois perspectives de recherche proposées permettront de compléter notre analyse multidimensionnelle et dynamique de l'instabilité et de prendre en compte l'approche par les options réelles, l'approche par les réseaux et celle de la combinaison de l'analyse des asymétries d'information entre les partenaires à celle des stratégies globales d'intégration.

Trois construits théoriques ont été ainsi développés autour de ces perspectives de recherche :

- L'*instabilité stratégique répétée* où il s'agira de s'intéresser aux réseaux d'alliances asymétriques des firmes multinationales-pivot et de dégager dans ce sens des profils stratégiques de chaque firme en termes de gouvernance des relations coopératives avec les partenaires locaux.
- L'*attractivité de la firme multinationale*, à travers l'analyse de ses capacités d'intégration mais aussi des intentions des partenaires locaux de s'insérer dans le réseau de la grande firme
- La *digestibilité du partenaire local-cible*, où l'accent sera mis sur les problématiques d'évaluation des actifs et de connaissances du comportement du partenaire et de sa compatibilité stratégique et organisationnelle avec la grande firme.

Dans leur ensemble, nos résultats ont permis de supporter la neutralité de l'instabilité des relations coopératives vis à vis de leurs seules performance, survie ou longévité. Aussi, la combinaison des analyses de la configuration des alliances et de leurs dynamiques plaident en faveur d'une analyse globale et intégrée des issues des relations coopératives asymétriques.

Conclusion Générale

Plaidoyer pour une analyse globale et dynamique des issues des alliances stratégiques : Pourquoi ET comment les alliances asymétriques sont-elles instables ?

Notre travail de recherche avait pour objectif d'analyser les liens entre les motifs et les formes d'instabilité et de tester des effets des déterminants de la configuration et de la dynamique de la relation coopérative sur ses principales issues. Notre application empirique nous a conduit à étudier les issues des alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée.

1. Le modèle théorique d'analyse de l'instabilité : *Combinaison des approches et analyse des processus*

Nous avons développé dans ce sens un modèle global et intégré d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques, avec pour ambition, d'expliquer le phénomène dans toute sa complexité. Ce modèle était issu de la combinaison de deux construits théoriques distincts et contradictoires en apparence : l'approche multi-perspectives de la performance des alliances développée par Blanchot (2006) et celle du processus d'échec des relations coopératives proposée par Park et Ungson (2001).

Notre modèle d'analyse a été construit sur la base des lacunes constatées dans les recherches théoriques et empiriques antérieures. En effet, les principales questions traitées avaient concerné la mesure des taux d'instabilité, la comparaison des issues des alliances stratégiques avec d'autres formes coopératives ou selon leurs principales caractéristiques. Ainsi posées, ces questions ignoraient à la fois les différences dans les perspectives des partenaires, et les déterminants liés au processus d'évolution des coopérations.

D'une part, « *et parce que les alliances ne changent pas de stables en instables la nuit qui précèdent leur instabilité* » (Yan, Zeng, 1999, p. 404), il était nécessaire d'intégrer une composante « *processus* » dans l'analyse des issues. D'autre part, les différences dans les perceptions des partenaires, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de parents aux profils stratégiques et organisationnels éloignés, suggéraient une analyse globale des composantes de la configuration de la coopération (Meschi, Riccio, 2006 ; Mohr, 2006).

Sur le plan des approches théoriques, notre construction s'inscrit dans une perspective de la contingence de l'analyse des issues des relations coopératives (Bartlett, Ghoshal, 1991). Elle combine les approches par les ressources (Alvarez, Barney, 2001), celles du pouvoir de négociation (Yan, Gray, 1994) ainsi que les analyses stratégiques (Kogut, 1991) ou en termes d'apprentissage et de transferts de savoir faire entre les partenaires (Inkpen, Beamish, 1997).

Cette construction permettait de rendre compte à la fois du caractère multidimensionnel de l'instabilité (Arino, 2003) et du rôle ambigu de l'asymétrie (Chrystosome et al, 2005).

2. Concepts théoriques et validité empirique :

Instabilité dynamique et différenciée, double neutralité

Il y a plus de deux décennies déjà, Gomes-Casseres (1987) s'interrogeait sur le caractère « problématique » de l'instabilité des alliances stratégiques. L'auteur soulevait ainsi la question controversée de la multidimensionnalité de l'instabilité et pointait les contradictions quant à son interprétation dans les recherches académiques : échec ou succès ? Fin de relation ou continuité ? Quels liens avec la performance et la longévité de la coopération ?

Nous avons proposé dans ce travail de « *reposer* » le problème en décomposant les motifs d'instabilité en trois catégories principales (instabilité active, passive et involontaire) et les formes en deux modalités (instabilité interne versus externe). Ainsi, la combinaison des motifs et des formes ainsi construites, donnent lieu à 6 types d'instabilité, comme autant de couples « motifs- formes » aux logiques distinctes.

Ce concept d'instabilité *dynamique et différenciée* répondait à la fois à une conception doublement « neutre » de l'instabilité et confortait les principaux résultats des recherches empiriques ayant distingué les déterminants des différentes modalités d'instabilité (Kumar, 2005 ; Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). Cette double neutralité nous a conduit à « déconnecter » l'instabilité des explications exclusives en termes de succès (*versus* échecs) et de survie (*versus* fin de la relation).

Ainsi, nous avons défini l'instabilité comme un changement majeur de la répartition initiale du capital, prématuré et non programmé dans la perspective d'au moins un parent. Cette conception a été suggérée par de nombreux chercheurs (Yan, Zeng, 1999 ; Yan, 1998, Inkpen, Beamish, 1997).

Une telle conception de l'instabilité rejoint les approches de l'encastrement de l'alliance dans les stratégies globales de ses parents (Koza, Lewin, 1998). Dans ce sens, elle plaide fortement en faveur d'une analyse « holistique » de l'instabilité, non pas comme une issue statique d'une relation dyadique indépendante, mais comme le résultat d'un processus global et intégré à la fois dans les stratégies des partenaires à l'intérieur et en dehors de la relation coopérative (Lorange, Roos, 1992), et dans les éléments composant son environnement organisationnel, compétitif et institutionnel externe.

3. Alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée

Spécificités sectorielles, régionales et stratégiques des firmes

Nous avons testé nos trois propositions de recherche relatives aux liens entre les motifs et les formes d'instabilité d'une part, aux déterminants de la configuration et à ceux de la dynamique de la relation coopérative d'autre part, sur des alliances stratégiques entre des firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

Cette application empirique est caractérisée par une triple spécificité : Celle relevant des caractéristiques du secteur agroalimentaire (Hattem, 2005 ; Rastoin et al, 2004) ; celle portant sur les particularités institutionnelles et socioéconomiques de la région Méditerranéenne (Regnault, 2004, Gherzi, 2003, Bencharif et al, 2002) et enfin celle relative aux déterminants des stratégies des firmes multinationales agroalimentaires (Palpacuer et al, 2006 ; Perez, 1996, 1997 ; Tozanli, 1996).

Le premier type de spécificité est relatif à la nature du produit alimentaire et à son ancrage territorial tant par rapport aux modes de production qu'au regard des habitudes de consommation et aux régulations institutionnelles. La seconde série de spécificités concerne les écarts socio-économiques entre le Nord, l'Est et le Sud de la Méditerranée d'une part, et les changements géopolitiques et institutionnels dans la région (perspective de la création d'une zone de libre échange méditerranéenne, accords d'association avec l'Union Européenne), etc., d'autre part. Elle concerne aussi les perspectives de croissance des marchés alimentaires au sud et à l'est de la Méditerranée. Ces caractéristiques ne sont pas sans effets sur les stratégies des firmes multinationales en termes d'opérations de restructuration, de partenariats et de désinvestissement dans la région.

En effet, les firmes multinationales agroalimentaires exercent des arbitrages globaux en termes de marchés, produits et modes de production. Leurs stratégies d'implantation internationale et de croissance externe relèvent ainsi à la fois de leurs options stratégiques globales et de celles de leurs concurrents, des caractéristiques du marché alimentaire au niveau mondial et des spécificités de leurs marchés d'implantation.

Notre démarche méthodologique a combiné une analyse exploratoire de 6 présentations de cas, ainsi que la constitution d'échantillons de données relatives à 105 cas d'alliances asymétriques instables. Les présentations de cas n'ont permis qu'une validation partielle du construit d'instabilité *dynamique et différenciée*. Nous nous sommes attachés lors du recueil des données à combiner différentes sources, selon les perspectives des parents impliqués, et à les recouper dans un souci de confirmation – vérification des informations ainsi recueillies.

Notre base de données complète dans ce sens celles d'*Agrodata* relatives aux firmes multinationales ou celles portant sur les alliances stratégiques agroalimentaires au niveau national (Ruffieux et al, 1996, pour la France). Nos données sont relatives aux cas d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée, formées entre 1986 et 2006. Elles concernent les relations coopératives dans une dizaine de pays, impliquant une vingtaine de grandes firmes multinationales et près d'une centaine d'entreprises locales.

Les traitements des données nous ont conduit à distinguer les trois principales composantes de notre modèle. Nous avons procédé à des estimations de modèles d'équations structurelles afin de capturer toutes la complexité du phénomène d'instabilité. Nous avons employé la méthode de PLS *Path Modelling*, complétée par des régressions PLS sur les blocs de variables retenues.

En cohérence avec notre modèle global et intégré d'analyse, nous avons adopté une approche multi-perspectives, renforçant ainsi l'analyse contingente de l'instabilité des alliances stratégiques. Les effets de la configuration de l'alliance asymétrique ont été testés dans la perspective de la firme multinationale, alors que ceux liés au processus dynamique l'ont été dans une double optique : firme multinationale et entreprise locale.

4. Principaux résultats de la recherche :

Configuration, dynamique et couples « motifs- formes » d'instabilité

Nous avons abordé trois questions de recherche. Nos traitements statistiques permettent d'apporter des réponses positives aux deux premières, et une réponse plus nuancée à la troisième.

Existe-t-il des liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Des liens existent entre certaines catégories de motifs et les principales formes d'instabilité.

Dans le cas des alliances asymétriques agroalimentaires, nous avons pu dégager deux logiques d'instabilité. Les relations instables pour des raisons d'échec industriel, commercial ou économique ou encore par l'exercice d'options stratégiques, le sont par des cessions totales ou partielles à un tiers (instabilité externe). Celles où l'instabilité est motivée par la recherche d'autonomie de gestion de la part de la multinationale, connaissent plutôt une instabilité interne (Cessions et reprises des parts entre les partenaires initiaux).

Les déterminants de la configuration de l'alliance exercent-ils des effets sur les formes d'instabilité ? Certains éléments de la configuration de l'alliance, relatifs à son environnement, aux relations entre les partenaires et à la performance de la structure coopérative ont des effets sur les motifs et les formes d'instabilité.

Les déterminants liés à l'environnement de l'alliance (localisation et croissance économique du pays d'accueil), aux relations entre les parents (asymétrie de tailles) et aux résultats de la structure coopérative (satisfaction et atteinte des objectifs de la firme multinationale) exercent des effets significatifs sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. Ainsi, pour des relations asymétriques dans le secteur agroalimentaire, localisées au sud et à l'est de la Méditerranée (pays avec des taux de croissance économique relativement plus élevés que ceux de la rive nord), et qui obtiennent des degrés d'atteinte d'objectifs ou des niveaux de satisfaction élevés de la part des multinationales, l'instabilité sera caractérisée par des reprises et des cessions de parts de capital entre les partenaires.

Aussi, et contrairement à notre hypothèse de départ, le degré d'asymétrie exerce un effet contre intuitif. Les cessions totales ou partielles à un tiers sont influencées par un accroissement de l'asymétrie de tailles entre les partenaires. Autrement dit, plus les partenaires sont proches en termes de taille (moindre asymétrie), plus l'instabilité se manifestera par des reprises et des cessions inter-parents.

Les déterminants de la dynamique ont-ils des effets sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? En partie, mais uniquement dans l'optique de la grande firme.

Ainsi, seuls les déterminants liés au fonctionnement et aux issues des alliances stratégiques exercent des effets sur les formes d'instabilité. La perception d'atteinte des objectifs stratégiques ou de satisfaction globale de la firme multinationale influence les reprises et cessions entre les partenaires (instabilité interne). Par ailleurs, nous n'avons pu observer d'effet significatif des variables liées aux conditions initiales de la formation de l'alliance stratégique sur ses formes d'instabilité.

De même, aucun effet significatif n'a été relevé pour les trois composantes de la dynamique de l'alliance sur ses formes d'instabilité dans l'optique de l'entreprise locale. Une fois de plus, cette absence d'effet renseigne sur les différences de perceptions des deux partenaires, accentuées par la distance des profils stratégiques et organisationnels qui les sépare. Cela plaide en faveur d'une analyse multi-perspectives de l'instabilité des alliances asymétriques en particulier, et des issues des relations coopératives en général.

5. Implications de la recherche :

Perceptions des partenaires et analyse de l'instabilité

L'examen des échantillons de données relevant des perspectives des deux parents pour l'appréciation du processus d'évolution de la relation coopérative, nous a permis de signaler de nombreuses différences de perceptions selon le profil des partenaires.

Les différences de perception entre les deux partenaires ont été validées par nos tests statistiques. Elles ont concerné à la fois le fonctionnement de l'alliance asymétrique et ses résultats. En moyenne, la firme multinationale a des appréciations plus favorables que son partenaire local quant aux performances de la relation commune, à l'atteinte des objectifs globaux et stratégiques de l'alliance et aux niveaux de satisfactions de la coopération.

A l'inverse, les entreprises locales ont des perceptions plus fortes lorsqu'il s'agit d'apprécier l'intensité des situations conflictuelles ou les capacités d'adaptation organisationnelle de leurs partenaires de grandes tailles. Concernant le conflit, cela pourrait s'expliquer par le manque d'expérience de ces entreprises dans le management des incompatibilités et des divergences d'intérêts entre les parents. Ensuite, concernant les capacités d'adaptation, cela pourrait traduire une surestimation du *background* coopératif de la grande firme, malgré un fort engagement des entreprises locales.

Dans ce sens, nos implications managériales ont été formulées selon le profil des deux parents : davantage de flexibilité de la part de la firme multinationale dans sa gestion des relations coopératives asymétriques, et une plus grande attention aux perceptions exacerbées vis à vis du conflit de ses partenaires locaux. Pour l'entreprise locale, il s'agit plutôt d'une définition précoce des objectifs stratégiques des alliances avec les grandes firmes et d'une anticipation des mouvements stratégiques et des options de sortie de leurs partenaires. Ainsi, et dans le cas où les reprises et les cessions des parts sont désirées par l'entreprise locale, un maintien des rapports de dépendance à travers une accélération des apprentissages organisationnels et managériaux, devrait permettre une meilleure valorisation de leurs actifs.

Ces différences de perception de la dynamique de la relation coopérative entre les deux partenaires de l'alliance asymétrique constituent un résultat « méthodologique » important. Dans ce sens, l'analyse des issues de telles relations ne saurait se contenter d'un répondant unique. Cela est d'autant plus le cas lorsqu'il s'agit de relations entre des partenaires aux profils organisationnels et stratégiques éloignés. L'instabilité peut constituer un échec dans la perspective d'un parent et un succès dans l'optique de l'autre. Cette différence d'appréciation entre les partenaires plaide fortement en faveur d'une approche multi-perspectives des issues des alliances stratégiques.

6. Limites et perspectives de la recherche :

Intégration des approches théoriques et des nouveaux construits

Les limites de notre recherche sont nombreuses. Elles sont relatives à une série de questions non traitées, à la démarche méthodologique, aux problèmes de mesure des construits et de recueil des données, et enfin à la structuration générale de la recherche.

Au delà du caractère mono-sectoriel et régional de notre recherche limitant la généralisation des résultats, nous n'avons pas traité dans cette recherche des questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques des alliances stables *versus* les alliances instables ?
- Quel est le risque spécifique associé à l'instabilité des alliances asymétriques ?
- Quelles sont les caractéristiques des alliances symétriques *versus* asymétriques ?
- Quelles sont les différences entre l'instabilité des alliances stratégiques « capitalistiques » par rapport aux autres formes informelles de coopération ?
- Si l'instabilité est déterminée par le processus dynamique de la coopération, à quel moment du cycle de vie de l'alliance asymétrique se manifeste-t-elle ?
- Quel rôle joue la stratégie d'une firme par rapport à ses alliances multiples vis à vis de l'instabilité de sa relation coopérative avec une entreprise locale ?
- Existe-t-il des instabilités souhaitées par les deux partenaires ?
- Comment la firme multinationale peut-elle directement provoquer une forme particulière d'instabilité ?

L'ambition de ce travail de recherche n'était d'ailleurs pas de traiter de l'ensemble de ces questions. Celles ci constituent autant de pistes pour des recherches futures. Sur le plan méthodologique, plusieurs variables n'ont pu être intégrées. Nous signalerons à titre d'illustration, celles relevant des rapports de confiance entre les partenaires, de la réputation, des risques de comportements opportunistes, ainsi que celles relevant des mécanismes informels du contrôle de management.

De même, nous n'avons pas traité des politiques d'expatriation, de gestion des ressources humaines et des rapports inter-personnels au sein de l'alliance, de la part des firmes multinationales. Enfin, nous n'avons apprécié l'asymétrie que par des rapports de tailles des firmes engagées dans les alliances, alors que d'autres mesures ont été recommandées par la littérature (Tinlot, Mothe, 2005).

Concernant la structuration globale de la recherche, notre modèle intégré et global était basé sur une approche « holistique » du phénomène complexe que constitue les issues des relations coopératives. Cependant, pour les besoins de la validation de cette construction théorique, nous avons divisé notre modèle en plusieurs composantes. Chaque composante a été vérifiée sur un échantillon de données de nature et de sources différentes. L'idéal aurait été de valider l'ensemble du modèle par un seul échantillon de données émanant des deux parents et concernant toutes les composantes de notre analyse théorique.

Même si elles relativisent quelque peu certains de nos résultats, ces limites suggèrent de nombreuses perspectives de recherche pour l'analyse des issues des alliances stratégiques asymétriques, appliquée au secteur agroalimentaire. Au delà des comparaisons de nos résultats avec des recherches menées sur d'autres secteurs ou dans d'autres régions, nous avons proposé trois pistes théoriques et développé les concepts qui leur sont associés.

- La première piste concerne l'intégration de l'approche par les options réelles et l'analyse de *l'instabilité stratégique répétée* des alliances des firmes multinationales avec des partenaires locaux. En effet, l'intérêt sera porté sur l'accumulation et la réplication d'une expérience dans la gestion de l'instabilité de la part de la grande firme, à travers l'exercice de ses options d'attente vis à vis de son réseau global d'alliances asymétriques (Kogut, 1991).
- La seconde piste concerne l'analyse de l'instabilité des alliances asymétriques dans une approche de *gestion globale et active d'un portefeuille d'alliances* (Goerzen, Beamish, 2005). L'approche par le réseau permettra de définir le nouveau rôle stratégique de ce type d'alliances dans les compétitions intra et inter réseaux. Les notions de cliques, de coalitions et de verrous stratégiques seront ainsi mobilisées.
- Enfin, la combinaison des approches des stratégies d'intégration et les analyses d'asymétrie de l'information permettront de traiter de « *l'attractivité de la grande firme* » et de la « *digestibilité du partenaire local-cible* ». Dans ce sens, cette perspective suggère une analyse de l'instabilité des alliances stratégiques comme étape pré-acquisition, ou encore comme alternative à l'implantation de la firme multinationale *via* des structures autonomes.

Ainsi, l'intégration des trois approches théoriques suggérées par nos perspectives de recherche pourrait faire glisser les analyses de l'instabilité des alliances d'une optique statique, partielle et dyadique des relations coopératives vers un cadre dynamique, global et multiple de ce type de relations. La multidimensionnalité de l'instabilité et sa contingence à la configuration et à la dynamique des coopérations trouveraient ainsi toute leur pertinence.

Références bibliographiques

Adam-Ledunois S., (1999), « La coopération asymétrique : une option délibérée pour les moyennes entreprises ? ». *Gestion 2000*, N° 6. Décembre, p. 81 – 104.

Adams C.L., Goldsmith P.D., (1999), “Conditions for successful strategic alliances in the food industry”. *International Food and Agribusiness Management Review*, vol 2 N° 2, p. 221 – 248.

Agrimed (2004), *Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, 247 pages.

Ainuddin R.A., Beamish P.W., Hulland J.S., Rouse M.J., (2007), “Resource attributes and firm performance in international joint ventures”. *Journal of World Business*, vol 42, p. 47-60.

Ainuddin A., (2000), *Resource attributes and joint venture performance in Malaysia*, The University of Western Ontario, Canada, April, 151 pages.

Aliouat B., Taghzouti A., (2007), « Alliances stratégiques et création de valeur : Rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires ». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal, 6-9 juin.

Alvarez S.A., Barney J.B., (2001), “How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners”. *The Academy of Management Executive*, vol 15, N° 01, p. 139-148.

Amadloss W., Meyer R. J., Raju J. S., Rapaport A., (2000), “Collaborating to compete”. *Marketing Science*, vol 19, N° 2, p.105-126.

Andersen O., (1993), “On the internationalization process of firms: a critical analysis”. *Journal of International Business Studies*, vol 24, N° 2, p. 209-231.

Anderson E., (1990), “Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance”. *Sloan Management Review*, winter, p. 19-30.

Anderson E., Gatignon H., (1986), “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and proposition”. *Journal of International Business Studies*, vol 17, N° 3, p. 1-26.

Anderson J.C., Gerbing D.W., (1988), “Structural equation modelling in practice: A review and recommended Two Step Approach”. *Psychological Bulletin*, vol 103, N° 3, p. 411-423.

Ansoff I. H., (1965), *Corporate strategy*. McGraw-Hill. New York.

Arino A., (2003), “Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity”. *Journal of International Business Studies*, vol 34, p. 66 – 79.

Arino A., De La Torre J., (1998), “Learning from failure: Toward an evolutionary model of collaborative venture”. *Organization Science*, vol 9, N° 3, p. 306 – 325.

Arlandis J ; (1987). « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance ». *Revue d'économie industrielle*, N° 39, 1er trimestre, p. 228-243.

Artisien P.F. Buckley P., (1985) "Joint Ventures in Yugoslavia: Opportunities and constraints". *Journal of international business studies*, vol 16, N° 1, p. 111- 135.

Assens C., Bouteiller C., (2006), « Mesurer la création de valeur réticulaire ». In Azan W., Bares F., Cornotti C., (Eds), Logiques de création : Enjeux théoriques et management. Editions l'Harmattan, Collection Gestion et Economie, Paris. Chapitre 7.

Ayadi N., Rastoin J.L., Tozanli S. (2006), « Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003 ». *Working paper*, N° 8, UMR MOISA, Supagro, Montpellier. 63 pages.

Balakrishnan S., Koza M.P., (1993), "Information asymmetry, adverse selection and joint ventures". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol 20, p. 99-117.

Baltazian G ; (1997). L'avantage coopératif, le partenariat ; la coopération et l'alliance stratégique, Editions organisations, Paris.

Bardelli P., (1997). « La coopération inter-entreprises : De la fiction à la réalité In Palloix C. et Rizopoulos Y., (EDS), Les firmes et l'économie industrielle . Edition l'Harmattan. Paris, p. 339-350.

Barclay D. W., Higgins C., Thompson R., (1995), "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adaptation and use as an illustration". *Technology Studies*, vol 2, N° 2, p. 285-309.

Barkema H. G., Shenkar O., Vermulen F., Bell J. H., (1997), "Working abroad, working with others: How firms learn to operate International Joint Ventures?". *The Academy of Management Journal*, vol 40, N° 02, p. 426 – 442.

Barkema H., Vermulen F., (1997), "What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?". *Journal of International Business Studies*, vol 28, N° 4, p. 845- 864.

Barkema H. G., Bell J.H.J., Pennings J. M., (1996), "Foreign entry, cultural barriers and learning". *Strategic Management Journal*, vol 17, N° 02, p. 151 – 166.

Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol 17, N° 1, p. 99-120.

Bartlett C.A., Ghoshal S., (1991), Le management sans frontières. Editions d'Organisations. Paris.

Bartlett C.A., Ghoshal S., (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network". *The Academy of Management Review*, vol 15, N° 04, p. 603-625.

Bartlett C., Ghoshal S., (1987 a), "Managing across boarder: New strategic requirements". *Sloan Management Review*, vol 28, p. 7-18.

Bartlett C., Ghoshal S., (1987 b), "Managing across boarder: New organizational responses". *Sloan Management Review*, vol 29, p. 43-54.

Bartlett C., Ghoshal S., (1986), "Tap your subsidiaries for global reach". *Harvard Business Review*, N° 64, p. 87-94.

Baudry B., (1997). *L'économie des relations interentreprises*. Editions la découverte: Collection « repères ». Paris.

Baum J. A., Calabrese T., Silverman B. S., (2000), "Don't go it alone: Alliance network composition and start-up's performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 03, p. 267 – 294.

Baumard P., Starbuck W.H., (2005), "Learning from failures: Why it may not happen". *Long Range Planning*, vol 38, p. 281 –298.

Beamish P.W., Kachra A., (2004), "Number of partners and JV performance". *Journal of World Business*, vol 39, N° 02, p. 107-120.

Beamish P.W., Inkpen A., (1995), "Keeping international joint venture stable and profitable". *Long Range Planning*, vol 28, p. 26-36.

Beamish P.W., Banks J.C., (1987), "Equity joint venture and the theory of multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, vol 18, N° 2, p. 1 –16.

Beamish P. W., (1985). "Joint Ventures in developed and developing countries". *Columbia Journal of World Business*, vol 18, N°1, p. 13-19.

Beamish P.W., (1984), *Joint venture performance in developing countries*. PhD. Dissertation. London. The University of West Ontario. Canada.

Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., (2001), « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirées des alliances euro-méditerranéennes ». *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.

Benamar B., (2008), *L'avantage concurrentiel dans un marché émergent : les entreprises agroalimentaires en Algérie*. Thèse de doctorat, Economie du développement agricole, agroalimentaire et rural, SupAgro, Montpellier. 257 pages.

Bencharif H ; Gheri G ;, Rastoin J. L., Tozanli S., (2002), « Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques ». *Documents de travail CIHEAM*. Séminaire international, Alger. 26-28 avril, p. 21-35.

Bencheikh N., Su Z., (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint ventures internationales : Etat de l'art et perspectives ». *Xème conférence de l'AIMS*. Université Laval-Québec. Juin.

Berg S., Friedman P., (1982), *Joint venture strategies and corporate innovation*. Oelschlager, Cambridge, MA.

Berg S.V., Friedman P.S., (1981), "Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross section analysis". *Review of economics and statistics*, vol 63, p. 293-298.

Bettis R.A., (1991), "Strategic management and the straightjacket: An editorial essay". *Organization Science*, vol 2, N° 3, p. 315-319.

Bevan A., Estrin S., Meyer K., (2004), "Foreign investment location and institutional development in transition economies". *International Business Review*, N° 13, p. 43-64.

Beyer J., (2002), "Please invest in our country – How successful were the tax incentives for foreign investment in transition countries?". *Communist and Post-communist Studies*, vol 35, p. 191- 211.

Birkinshaw, J., Morrison, A., & Hulland, J. (1995), "Structural and competitive determinants of a global integration strategy". *Strategic Management Journal*, vol 16, p. 637–655.

Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.

Blanchot F., Mayrhofer U., (1997), "Empirical literature on joint venture success: a review of performance measures and of factors affecting longevity", In *Global Business in the Information Age*, Proceeding of the 23 rd annual EIBA, Stuttgart, Extex, Vol 2, p.901-931.

Bleeke J., Ernst D., (1991), "The way to win in cross border alliances". *Harvard Business Review*, vol 69, N° 6, p. 127 – 135.

Blodgett L.L., (1992), "Factors in instability of international joint venture: An event history analysis". *Strategic Management Journal*, vol 13, N° 3, p. 475-481.

Blodgett L. L., (1991), "Partner contributions as predictors of equity share in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 1, p. 63 – 78.

Boateng A., Glaister K. W., (2002), "Performance of international Joint Venture: Evidence for West Africa". *International Business Review*, vol 11, p. 523 – 541.

Boissin J.P., Castagnos J.C., Guieu G., De Looze M.A., (1999), « La structuration de la recherche francophone en Stratégie : Une analyse bibliographique ». *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 2, N° 3, p. 63 – 85.

Bouayad A., (1996), *Les alliances stratégiques*. Dunod. Paris, 148 pages.

Bowman E.H., Moskowitz G.T., (2001), "Real options analysis and strategic decision making". *Organization Science*, vol 12, N° 6, p. 772- 777.

Broussolle C ; (1989). « Stratégies d'alliance dans l'industrie agroalimentaire ». *Revue d'économie industrielle*, N° 49, 3^{ème} trimestre, p. 19-33.

Brulhart F., (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? ». *Revue M@n@gement*, vol 08, N° 4, p.167-191.

Buckley P. J., Glaister K. W., Husan R., (2002), "International Joint Ventures: Partnering skills and cross cultural issues". *Long Range Planning*, vol 35, p. 113- 134.

Buckley P.J., Casson M., (1996), "An economic model of international joint venture strategy". *Journal of International Business Studies*, vol 27, N° 5, p. 849- 876.

Buckley P. J., Casson M., (1988), "A theory of cooperation in international business". *Management International Review*, vol 28, p.19-38.

Burgers W. P., Hill C. L., Chan Kim W., (1993). "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry". *Strategic Management Journal*, vol 14, N° 6, p. 419-432.

Carroll G.R., Delacroix J., (1982), "Organizational mortality in the newspaper industry in Argentina and Ireland: An ecological approach". *Administrative Science Quarterly*, vol 27, p. 169-198.

Chan, C. M., Makino S., (2002). "Interorganizational imitation and foreign ownership strategy". In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies and alliances*. Elsevier, Kidlington, Oxford, UK, p. 213-236.

Chan, C. M., Makino S., (1999), "Interdependence, cultural congruence, and social connectedness between alliance partners: The determinants of global strategic alliance survival". *Academy of Management's Best Paper Proceedings*.

Chen H., Chen T. J., (2003), "Governance structure in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective". *Journal of World Business*, Vol 38. P. 1 – 14.

Chen H., Chen T. J., (2002), "Asymmetric strategic alliances, a network view", *Journal of Business Research*, Vol 55. p.1007- 1013.

Cheriet F., (2008), « Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème ? ». *Revue Economies et Sociétés*, Série AG , N° 11-12, p. 2085-2106.

Cheriet F., Dikmen L., (2008), « Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : Quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse ». *XVII ème conférence de l'AIMS* . Nice . 28-31 mai.

Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008 a), « 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.

Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008 b), Les alliances stratégiques asymétriques entre Multinationales et PME : Le cas de Danone - Djurdjura en Algérie ». *Revue internationale PME*, vol 21, N° 1, p. 35-68.

Cheriet F., (2007), « Alliances stratégiques et relations inter-entreprises dans la recherche francophone en stratégie : bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 2006 ». *XVIème conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 Juin.

Cheriet F., Tozanli S., (2007), « Construction d'un score d'attractivité sectorielle des Investissements Directs Etranger : Le secteur agroalimentaire des sud et est méditerranéens ». *Revue Economie Rurale*, N° 302, novembre-décembre, p. 41-55

Chi T., (2000), "Option to acquire or divest a joint venture". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 06, p.v665 – 687.

Chi T., Mc Guire S., (1996), "Collaborative ventures and value of learning: Integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, vol 27, N° 02, p. 285 – 307.

Child J., Yan A., (2003), "Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China". *Journal of Management Studies*, vol 40, N° 2, p.283-320

Chin W.W., Todd P.A., (1995), "On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modelling in MIS research: A note of caution". *MIS Quarterly*, vol 19, N° 2, p. 237-246.

Chowdhury J., (1992), "Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective". *Management International Review*, vol 32, N° 2, p. 115-133.

Cohen W.M., Levinthal D. A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol 35, N° 1, p.128-152.

Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., (2005), "Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération". *Revue Management International*, vol 10, N° 1, p. 1-5.

Cimon Y., Hebert L., Papadopoulos A., (2007), « Les capacités des organisations comme moteur de la collaboration en contexte de réseau social inter-organisationnel ». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal. 6-9 juin.

Combs J. G., Ketchen D. J., (1999), "Explaining interfirm cooperation and performance toward a reconciliation of predictions from the Resource-Based view and organizational economics". *Strategic Management Journal*, vol 20, N° 9, p. 867 – 888.

Cool, K., Dierickx, I., Jemison, D., (1989). Business strategy, market structure and risk-returns relationships: A structural approach.". *Strategic Management Journal*, vol 10, N° 6, p. 507–522.

Cullen J. B., Johnson J.L., Sakano T., (1995), "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship". *Journal of International Business Studies*, vol 26, N° 1, p. 91 – 115.

Cumenge G., 2004. « Les investissements industriels français au Maroc : Une étude empirique sur la décennie 90 ». *Document de travail*, ministère de l'économie, de l'industrie et des finances. Juillet. Paris. 45 pages.

Danskin P., Dibrell C., Kedia B. L., (2005), "The evolving role of cooperation among multinational corporations and indigenous organizations in transition economies: a migration away from confrontation". *Journal of World Business*, vol 40, p. 223 –234.

Das T.K., Teng B.S., (2003), "Partner analysis and alliance performance". *Scandinavian Journal of Management*, vol 19, p. 279 – 308.

Das T. K., Teng B. S., (2001), "A risk perception model of alliance structuring". *Journal of International Management*, vol 7, p. 1 – 29.

Das T.K., Teng B.S., (2000 a), "A resource Based theory of strategic alliances". *Journal of Management*, vol 26, N° 1, p. 31- 61.

Das T.K., Teng B.S., (2000 b), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective". *Organization Science*, vol 11, N° 1, p. 77- 101.

Das S., Sen K. P., Sengupta S., (1998), "The impact of strategic alliances on firm valuation". *The Academy of Management Journal*, vol 41, N° 1, p. 27-41.

Delapierre M., (1996), « Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation ». *Revue Economie rurale*, N° 231, janvier- février, p.12.20.

Delapierre., (1991). « Les accords inter-entreprises : Partage ou partenariat ? ». *Revue d'économie industrielle*, N°55, 1^{er} trimestre, p. 135-161.

Delerue H., (2004), « Performance des alliances : Une gestion duale du risque relationnel ». *XIII conférence de l'AIMS* . Normandie- Vallée de la Seine. Juin.

De Mattos C., Sanderson S., Ghauri P., (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – do partners' contributions matter?". *Thunderbird International Business Review*, vol 44, N° 6, p. 701-728.

Demirbag M., Mirza H., (2000), "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey". *International Business Review*, vol 09, p. 1- 35.

Demirbag M., Weir D., (2006), "Resources and equity ownership in IJVs in Turkey". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 1, p. 55 – 76.

Detchessahar M., (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 1, N° 1, p. 49-79.

Dhanaraj C., Beamish P.W., (2004), "Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures". *Strategic Management Journal*, vol 25, p. 295 – 305.

Dillman D.A., (1978), *Mail and telephone surveys: The total design method*. Wiley, New York.

Di Maggio P. J., Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociology Review*, vol 48, p. 147-160.

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

Doz Y.L., (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, vol 17, p. 55 – 83.

Doz Y., Prahalad., (1991), "Managing diversified MNCs : a search for a new paradigm". *Strategic Management Journal*, vol 12, special issue: Global strategy, p. 145-164.

Doz Y.L., (1988), "Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues". *International Studies of Management and Organization*, vol 17, N° 4, p. 31-57

Dumoulin R., Meschi P.X., Uhlig T., (2000), « 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.

Dunning J.H.,(1998), Location and the multinational enterprise: A neglected factor ?". *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 1, p.45-66.

Dunning J. H., (1995) "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*, vol 26, N° 3, p. 461 – 491

Dunning J.H., (1988), "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, vol 19, N° 1, p. 01-31.

Dupuch S., (2004), « Les IDE dans les nouveaux pays adhérents à l'UE » . *Revue Régions et Développement*, vol 20, p. 45-64.

Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000), "Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 2, p. 99- 126.

Dussauge P., Garrette B., (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques ». *Revue Française de Gestion*. Juin, Juillet, Août, p. 106-117.

Dymsza W.A. (1988), "Successes and failures of joint ventures in developing countries: lessons from experience", In Contractor F., Lorange P., (Eds), *Cooperative strategies in international Business*. Lexington Books. Lexington MA.

Edouard S., (2003), « Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : Le cas des alliances inter-entreprises franco-libanaises ». *Actes de la XII Conférence AIMS*, Tunis. Juin.

Eisenhardt K. M., Shoonhoven C.B., (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*, vol 7, N° 2, p. 136 – 150.

Eisenhardt K. M., (1991), "Better stories for better constructs: The case for rigor and comparative logic". *The Academy of Management Review*, vol 16, N° 3, p. 620-627.

Eisenhardt K. M., (1989), "Building theories from case study research". *The Academy of Management Review*, vol 14, N° 4, p. 532-550.

Fagre N., Wells L.T., (1982), "Bargaining power multinationals and host governments". *Journal of International Business Studies*, vol 3, p. 9 – 23.

Fernandez G., (1993), «Les alliances stratégiques ». *Cahiers du CETAI*. HEC Montréal. Avril.

Fernandez G., Noel A., (1993), «L'alliance stratégique: Une réponse des PME à la mondialisation ». *Cahiers du CETAI*. HEC Montréal. Avril.

Fey C. F., Beamish P. W., (2000), "Joint Venture conflict: The case of Russian international joint ventures". *International Business Review*, vol 9, p.139-162.

Folta T.B., O'Brien J.P., (2004), "Entry in presence of duelling options". *Strategic Management Journal*, vol 25, N° 2, p. 121-138.

Folta, T.B., Miller K.D., (2002), « Real options in equity partnerships ». *Strategic Management Journal*, vol 23, N° 1, p. 77-78.

Fornell C., Bookstein F., (1982), "Two structural equations models: LISREL and PLS applied to consumer exit voice theory", *Journal of marketing research*". *Journal of Marketing Research*, vol 19. p. 440-452.

Fornell C., Larker D.F., (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics". *Journal of Marketing Research*, vol 18, N° 3, p. 382-388.

Fornell C., Lorange P., Roos J., (1990), "The cooperative venture formation process: A latent variable structural modelling approach". *Management Science*, vol 36, N° 1, p. 1246-1255.

Franko L. G., (1989), "Use of minority and 50 –50 Joint ventures by U.S Multinationals during 1970s/ the interaction of the host country policies and corporate strategies". *Journal of International Business Studies*, vol 20, N° 1, p. 19-40.

Franko L.G., (1971), "Joint venture divorce in the multinational company". *Columbia Journal of World Business*, vol 6, N° 3, p. 13- 22.

Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T., (1983), "The liability of newness: age dependence in organizational death rates". *American sociological Review*, vol 48, p. 692-710.

Garrette B., (1997), « Alliances et partenariats : Vingt ans après ». *Revue Française de Gestion*. Juin, Juillet, Août, p. 64 – 67.

- Garrette B., Dussauge P., (1995), *Les stratégies d'alliances*. Editions d'Organisations, Paris.
- Garrette B., Dussauge P., (1990), «Les alliances stratégiques : Analyse et mode d'emploi ». *Revue française de gestion*, Septembre,-octobre, p. 4-18.
- Garrette B., Blanc G., (1993). « Les alliances internationales : Logiques stratégiques et problèmes de management ». *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars, p. 24-36.
- Garrette B ; (1989). « Actifs spécifiques et coopération : Une analyse des stratégies d'alliances ». *Revue d'économie industrielle*, N° 50, p. 15-31.
- Gauchi J.P., Chagnon P., (1999), « Comparaison des méthodes de sélection des variables explicatives en régression PLS : Application aux données de procédés de fabrication industrielle », in Tenenhaus M., Morineau A., (Eds), *La méthode PLS*, Symposium International PLS 99, CISIA, Montreuil, France. p 61-75.
- Gefen D., Straub D., (2005), "A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example", *Communications of the Association for Information Systems*, vol 16, p. 91-109.
- Geringer J.M., (1991), "Strategic determinants of partner selection criteria in International Joint Ventures". *Journal of international business studies*, vol 22 N° 1, p. 41 -62.
- Geringer J.M., Hebert L., (1991), "Measuring performance of international joint venture". *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 2, p. 249 – 263.
- Geringer J. M., Hebert L., (1989), "Control and performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 20, N° 2, p. 235 – 254.
- Geringer J., (1988), "Strategic alliances and partner asymmetries". In Contractor F., Lorange P., (Eds), *Cooperative strategies in international Business*. Lexington Books. Lexington MA, p. 205-226.
- Gherzouli K., (1997), « Les conditions de réussite de la coopération Euro - Maghrébine ». *Revue Française de Gestion*. Juin, Juillet, Août, p.118 –134.
- Gherzi G., (2003), « Partenariats Méditerranéens: Garder le cap sur une mer agitée? ». *Options Méditerranéennes*, série A/ N° 52, CIHEAM. Montpellier, p. 27 –38.
- Ghoshal S., Batrtlett C.A., (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network". *The Academy of Management Review*, vol 15, N° 4, p. 603-625.
- Ghoshal S., (1987), "Global strategy: an organizing framework". *Strategic Management Journal*, vol 8, N° 5, p. 425-440.
- Gill J., Butler R.J., (2003), "Managing instability in cross-cultural joint ventures". *Long Range Planning*, N° 36, p. 543-563.

Gnyawali D.R., Madhavan R., (2001), "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective". *The Academy of Management Review*, vol 26, N° 3, p. 431-445.

Goerzen A., Beamish P.W., (2005), "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance". *Strategic Management Journal*, vol 26, p. 333 – 354.

Gomes- Caseress B., (1994), "Group versus group: How alliance networks compete". *Harvard Business Review*, vol 72, N° 4, p. 62-74

Gomes- Casseres B., (1990), "Firm ownership preference and host government restrictions: An integrated approach". *Journal of International Business Studies*, vol 21, p. 1- 22.

Gomes-Casseres B., (1987), "Joint Venture instability: is it a problem?". *Columbia Journal of World Business*, vol, N° 2, p. 97- 102.

Granovetter M., (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddness". *American Journal of Sociology*, vol 91, p. 481-510.

Grewal R., Cote J.A., Baumgartner H., (2004), "Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing". *Marketing Science*, vol 23, N° 4, p. 519-529.

Gudmundsson S.V., Rhoades D.L., (2001), "Airline alliance survival analysis: Typology, Strategy and Duration". *Transport Policy*, vol 8, p. 209-218

Guillouzo R., Perrot P., Ruffieux P., (1999), « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agroalimentaire française ». *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, N° 52, 3^{ème} trimestre, p.21-53.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A., (2000), "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 3, p. 203-211.

Gulati R., (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation". *Strategic Management Journal*, vol 20, N° 5, p. 297-420.

Gulati R., Westphal J.D., (1999), "Cooperative or controlling? The effects of CEO board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures". *Administrative Science Quarterly*, vol 44, N° 03, p. 473-506

Gulati R., (1998), "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, vol 19, N° 4, p. 293- 317.

Gulati R., Singh H., (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances". *Administrative Science Quarterly*, vol 43, N° 4, p. 781 – 814.

Gulati R., (1995), "Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances." *The Academy of Management Journal*, vol 38, p. 85- 112.

Gulati R., Khanna T., Nohria N., (1994), "Unilateral commitments and the importance of process in alliances", *Sloan Management Review*, spring, p. 61-69.

Habib G.M., (1987), "Measures of manifest conflict in International Joint Ventures". *The Academy of Management Journal*, vol 30, N° 04, p. 808 – 816.

Hagedoorn J., Schakenraad J., (1994), "The effect of strategic alliances on company performance". *Strategic Management Journal*, vol 15, N° 04, p. 291 – 309.

Hagedoorn J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering". *Strategic Management Journal*, vol 14, p. 371 – 385.

Hakansson H., (Ed), (1987), *Industrial technological development. A network approach*. Croom, Helm. London.

Halloul R., (2001), « Comportements d'entreprises et alliance : Repères et controverses », *Document de travail*, N°47, Laboratoire redéploiement industriel et innovation, Université de Dunkerque.

Hamdouch A., Depret M.H., (2000), « 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.

Hamel G., Doz Y., (2000), *L'avantage alliances*. Dunod. Paris. 324 pages.

Hamel G., (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic management Journal*, vol 12. p. 83 – 103.

Hannan M.T., Freeman J., (1977), "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, vol 83, p. 929-964.

Harrigan K.R., (1988), "Joint Venture and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, vol 9, N° 2, p. 141- 158.

Harrigan k.R., (1986), *Managing for joint venture success*. Lexington Books, Lexington MA.

Hatem F., (2006), « Les investissements internationaux dans les IAA en Europe ». *Notes et études de l'AFII*, n° 1, janvier. Paris. 30 pages.

Hatem F., (2005), « Le secteur agroalimentaire dans la région Euro- Méditerranéenne », *Notes et études ANIMA, AFII*, N° 16, novembre. Paris. 126 pages.

Heitz M., Douard J.P., (2000), « Les coopérations interentreprises : Une grille de lecture des différentes formes et évolutions ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol 3, N° 4, p. 57-81.

Hennart J. F., Zeng M., (2002), "Cross Cultural differences and joint venture longevity". *Journal of International Business Studies*, vol 33, N° 4, p. 699- 716.

Hennart J. F., Reddy S., (2000), « Digestibility and asymmetric information in the choice between acquisitions and Joint Venture: What's the beef? ». *Strategic management Journal*, vol 21, N° 2, p.191-193

Hennart J.F., Roehl T., Zietlow D.S., (1999), “ “Trojan horse” or “work horse”? The evolution of U.S Japanese joint ventures in the United States”. *Strategic Management Journal*, vol 20, N° 1, p. 15 -29.

Hennart J.F., Kim D.J., Zeng M.,(1998), “The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S manufacturing affiliates”. *Organization Science*, vol 9, p. 382-395.

Hennart J. F., Reddy S., (1997), “The choice between Mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in United States”. *Strategic Management Journal*, vol 18, N° 1, p. 1- 12.

Hennart J. F., (1991), “The transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States”. *Management Science*, vol 37, N° 4, p. 483 –497.

Hennart J. F., (1988), “A transaction costs theory of equity joint ventures”. *Strategic Management Journal*, Vol 9, p.361-374

Hill R. C., Hellriegel D., (1994), “Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers”. *Organization Science*, vol 7, N° 2, p. 594 – 607.

Hitt M. A., Dacin T., Levitas E., Arregle J. L., Borza A., (2000), “Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource based and organizational learning perspectives”. *The Academy of Management Review*, vol 43, N° 3, p. 449 – 467.

Hoffman W. H., Schlosser R., (2001), “Success factors of strategic alliances in small and medium sized Enterprises: an empirical survey”. *Long Range Planning*, vol 34, p. 357-381.

Hofstede G., (2001), Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations. Sage publications. London, UK. 597 pages.

Hofstede G., (1991), Cultures and organizations: Software of the mind, Mc Graw Hill, New York.

Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G., (1990), “Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. *Administrative Science Quarterly*, vol 35, N° 02, p. 283 –316.

Hofstede G., (1989), “Organizing for cultural diversity”. *European Management Journal*, vol 7, p. 390-397.

Hofstede G., (1985), “The interaction between national and organizational value systems”. *Journal of management studies*, vol 22, p. 347-357.

Hofstede G., (1983), “National Culture in four dimensions”. *International Studies of Management and Organization*, vol 13, p. 46- 74.

Hofstede G., (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related value*. Sage publications, Beverly Hills.

Holtbrugge D., (2004), "Management of international strategic business cooperation: situational conditions, performance criteria and success factors". *Thunderbird International Business Review*, vol 46, N° 3, p. 255 – 274.

Hu M. Y., Chen H., (1996), "An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China". *Journal of Business Research*, vol 35, p.165 – 173.

Hugon P., (1999), « Les accords de libre échange avec les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée entre la régionalisation et la mondialisation ». *Revue Région et Développement*, vol 9 , p. 5-32.

Hulland J., (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, vol 20, N° 2, p. 195-204.

Hulland J. S., Chow Y. H., Lam S., (1996), "Use of causal models in marketing research". *International Journal of Research in Marketing*, vol 13, N° 2, p. 181-197.

Human S.E., Provan K. G., (1997), "An emergent theory of structures and outcomes in small firms' strategic manufacturing networks". *The Academy of Management Journal*, vol 40, N°2, p. 368- 403.

Hyder A.S., Eriksson L.T., (2005), "Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals". *Industrial Marketing Management*, vol 34, p. 783-796.

Hyder A.S., (1999), "Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?". *International Business Review*, vol 08, p. 441- 461.

Hyder S.A., Ghauri P.N., (1989), "Joint venture relationship between Swedish firms and developing countries: a longitudinal study". *Journal of Global Marketing*, vol 2, N° 4, p. 25 - 47.

Hymer S., (1976), *The international operations of national firms*, MIT Press, Cambridge, MA.

Ingham M., (1994). «L'apprentissage organisationnel dans les organisations ». *Revue française de gestion*, N° 97, janvier-février, p. 105-121.

Ingersoll J.E., Ross S.A., (1992), "Waiting to invest: investment and uncertainty". *Journal of Business*, vol 65, N° 1, p.1-29.

Inkpen A.C., (2000), "A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 7, p. 775 – 779.

Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture". *The Academy Management Review*, vol 22, p. 177 – 202.

Isobe T., Makino S., Montgomery D.B., (2000), "Resource commitment, entry timing and market performance of foreign direct investment in emerging economies: The case of Japanese IJV in China". *The Academy of Management Journal*, vol 43, N° 3, p. 468 – 484.

Jagpal H.S., (1982), "Multicollinearity in structural equation models with unobservable variables". *Journal of Marketing Research*, vol 19, N° 4, p. 431-439.

Jaouen A., (2005), Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : Un cadre d'analyse. Thèse de doctorat. Université de Montpellier I.

Jarillo J.C. (1988), "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, vol 9, N°1, p. 31-41

Jaussaud J., Schaaper J., Zhang Z.Y., (2001), « Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : Répartition du capital et politiques d'expatriation. » In Marchesnay M., Palpacuer F., (2001), Perspectives en management stratégique. EMS. Paris, p. 91- 111.

Johansson J.K., Yip G.S., (1994), "Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies". *Strategic Management Journal*, vol 15, N° 8, p. 579-601.

Jolly D., (2001). Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération, Vuibert, Paris.

Jung J.C., Beamish P.W., (2005), "The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size". *Revue Management Internationale*, N° 10, p. 19-30.

Kabiraj T., Lee C.C., Marjit S., (2005), "Cultural compatibility and joint venture instability: A theoretical analysis". *Indian Economic Review*, vol 40, N° 2, p. 209-220.

Kale P., Anand J., (2006), "The decline of emerging economy joint ventures". *California Management Review*, vol 48, N° 3, p. 62-76.

Kale P., Anand J., (2002), " International joint venture stability in emerging markets", *The Academy of Management best paper proceeding*, 27 pages.

Kale P., Singh H., Perlmutter H., (2000), "Learning and protection assets in strategic alliances: Building relational capital" . *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 3, p. 217-237.

Kent J., (1991), "Joint ventures versus non joint ventures: an empirical investigation". *Strategic management Journal*, Vol 12, p. 387 –397.

Ketata N., Poulin D., Bergeron F., Forowicz Y., (1998), « Etude des alliances France-Québec : Un regard sur la mondialisation des petites entreprises québécoises ». *Document de travail N° 31*, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval. 15 pages.

Kidd J., (2000), "The networked management of strategic alliances: Oriental and occidental perceptions". *Computers and Industrial Engineering*, Vol 38, p. 203 – 214.

Killing J.P., (1983), Strategies for Joint Venture Success, New York, Praeger.

Killing J.P., (1982), How to make global joint venture work”. *Harvard Business Review*, vol 60, p. 120 – 127.

Knights D., Noble F., Vurdubakis T., Willmoth H., (2001), “Chasing shadows: Control, virtuality etd the production of trust”. *Organization Studies*, vol 22, N° 2, p. 311-336

Kogut B., (1991), “Joint Ventures and the option to expand and acquire”. *Management Science*, vol 37, N° 1, p. 19 – 33.

Kogut B., (1989), “The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry”. *Journal of Industrial economics*, vol 38, p. 183 – 198.

Kogut B., (1988), “Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives”. *Strategic Management Journal*, vol 9, p. 319-332.

Kogut B., Singh H., (1988), “The effect of national culture on the choice of entry mode”. *Journal of International Business Studies*, vol 19, N° 3, p. 411 – 432.

Kotabe M., Teegen H., Aulakh P. S., Coutinho De Arruda M.C., Santillan-Salgado R.J., Green W., (2000), “Strategic alliances in emerging Latin America: A view from Brazilian, Chilean and Mexican companies”. *Journal of World Business*, vol 35, N° 2, p. 114- 132.

Koza P.M., Lewin A.Y., (1998), “The co- evolution of strategic alliances”. *Organization Science*, vol 09, N ° 03, Special issue, p. 255-264.

Kumar M.V.S., (2005), “The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach”. *Strategic Management Journal*, vol 26, p. 321-331.

Kumar R., Nti K. O., (1998), “Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model”. *Organization Science*, vol 9, N° 3, p. 356- 367.

Kumar S., Seth A., (1998), “The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture – parent relationships”. *Strategic Management Journal*, vol 19, N° 6, p. 579 – 599.

Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D.,(2002), “Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement and initial test”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 30, N°2, p. 141-158.

Larimo J., (2003), “International joint ventures strategies and performance in Asian countries”. In Jayachandran C., Paul H., (Eds), Strategies for sustainable globalization: Business responses to regional demands and global opportunities. Vol 2, New Jersey, Montclair State University. p. 290-307.

Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparkes J., (1998), “The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances”. *Organization Science*, vol 09, N° 3, Special issue, p. 285-305.

Lecraw D. J., (1984), "Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries". *Journal of international business studies*, vol 26, N° 3, p. 637 –654.

Lee C., Beamish P.W., (1995),. "The characteristics and performance of Korean joint ventures in the LDCs". *Journal of International Business Studies*, vol 26, N° 3, p. 637-654.

Lee J. R., Chen W. R., Kao C., (2003), "Determinants and performance impact of asymmetric governance structures in international joint venture: an empirical investigation". *Journal of Business Research*, Vol 56, p. 815- 828.

Lee J. R., Chen W. R., Kao C., (1998), "Bargaining power and the trade-off between the ownership and control of international joint ventures in China". *Journal of International Management*, vol 4, p. 353-385.

Levesque B, (2000). «Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation », *23 ème congrès CIRIEC*, Québec.

Li J., (1995), "Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets". *Strategic management Journal*, vol 16, p. 333- 351.

Lin X., Germain R., (1998), "Sustaining satisfactory Joint Venture relationships : The role of conflict resolution strategy". *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 1, p. 179 – 196.

Lopez-Duarte C., Garcia-Canal E., (2004), "The choice between joint ventures and acquisitions in foreign direct investments: The role of partial acquisitions and accrued experience". *Thunderbird International Business Review*, vol 46, N° 1, p. 39-58.

Lorange, P, Roos, J (1992), *Strategic Alliances, Formation, Evolution and Implementation*, Basil Blackwell, Oxford, UK.

Lorange P., Roos J., (1991), "Why some strategic alliances succeed and others fail? ". *Journal of Business Strategy*, Vol 12, N° 1, p. 25-30.

Lu W. J., Beamish P. W., (2006), "Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures". *Journal of Business Venturing*, vol 21, p. 461-486.

Lu J. W., Beamish P. W., (2001), "The internationalisation and performance of SMEs". *Strategic management Journal*, vol 22, p. 565 – 586.

Lu J. W., Hebert L., (2005), "Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach", *Journal of Business research*, vol 58, p. 736-745.

Lu J.W., Xu D.,(2006), "Growth and survival of international joint ventures : An external-Internal legitimacy perspective", *Journal of Management*, vol 32, N° 3, p. 426-448.

Luo Y., Park S.H., (2004), "Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 35, p. 142-160.

Luo Y., (2002), "Contract, cooperation and performance in international joint ventures". *Strategic management Journal*, vol 23, p. 903 – 919.

Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K., (2001), "A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy". *Journal of international business studies*, vol 32, N° 1, p. 41- 58.

Luo Y., (1999), "The structure- Performance relationship in transitional economy: An empirical study of multinational alliances in China". *Journal of Business Research*, vol 15, p. 15 –30.

Luo Y., (1997), "Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China". *Organization Science*, vol 8, N° 6, p. 648 – 662.

Lyles M. A., Salk J. E., (1996), "Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context". *Journal of international business studies*, vol 27, N° 5, p. 877 – 903.

Lynch R., (2006), "International Acquisition and other growth strategies: Some lessons from the food and drink industry". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 5, p. 605-622.

Madhok A., (1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, vol 26, N° 1, p. 117 – 137.

Makino S., Chan C.M., Isobe T., Beamish P.W., (2007), "Intended and unintended termination of international joint ventures". *Strategic Management Journal*, vol 28, N° 11, p. 1113- 1132.

Makino S., Beamish P. W., (1998), "Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures". *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 4, p. 797 – 818.

Makino S., Delios A., (1996), "Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia". *Journal of international business studies*, vol 27, N° 5, p. 905 – 927.

Makino S., (1995), Joint venture ownership structure and performance: Japanese joint venture in Asia. PhD. Dissertation. University of West Ontario. London. Canada

Makhinja M. J., Ganesh U., (1997), "The relationship between control and learning in learning-related joint ventures". *Organization Science*, vol 08, N° 5, p. 508 – 527.

M'Chirgui Z., (2007), "The smart card firms network positions: A social network analysis". *European Management Journal*, vol 25, N° 1, p. 36-49.

Merchant H., (2005), "The Structure- performance relationship in international joint ventures: A comparative analysis". *Journal of World Business*, vol 40, p.. 41- 56.

Merchant H., (2000), "Configurations of international joint ventures". *Management International Review*, vol 40, N° 2, p. 107 – 140.

Meschi P.X., (2006), « Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *XVème conférence internationale de l'AIMS*, Annecy/ Genève, juin.

Meschi P.X., Riccio E.L., (2006), « Analyse longitudinale de l'impact risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol 9, N° 4, p. 87-111.

Meschi P. X., (2005), « Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 8, N° 4, p. 121-152.

Meschi P. X., (2004 a), « La cession d'une co-entreprise: Simple cession d'actifs ou cession spécifique ? Analyse des marchés boursiers européens ». *Finance-Contrôle –Stratégie*, vol 07, N° 1, p. 117-150.

Meschi P. X., (2004 b), « Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays? » *XIII conférence de l'AIMS*, Le Havre, Juin

Meschi P. X., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? ». *Revue Française de Gestion*, N° 143. Mars, p. 159- 179.

Meschi P. X., (1997), "Longevity and cultural differences of international joint ventures: Toward Time-Based cultural management". *Human Relations*, vol 50, N° 2, p. 211 – 228.

Miles R.E., Snow C.C., (1992), "Causes of failure in network organizations". *California Management Review*, summer, p. 53-72.

Millington A.I., Bayliss B.T., (1995), "Transnational joint ventures between UK and EU manufacturing companies and the structure of competition". *Journal of International Business Studies*, vol 26, p. 239 – 254.

Miller K.D., Folta T.B., (2002), "Option value and entry timing". *Strategic Management Journal*, vol 23, N° 7, p.655-665.

Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". *Discussion paper N° 26, International Finance Corporation*, The World Bank, Washington D.C.

Mitchell W., Dussauge P., Garrette B., (2003), « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents: une approche par les ressources ». In *Perspectives en management stratégique*. Edition Management et Société (EMS). Paris, p. 15 –36.

Mjoen H., Tallman S., (1997), "Control and performance of international joint ventures". *Organization Science*, vol 08, N° 3, p. 257 – 274.

Mohr A.T, Puck J.F., (2007), "Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs". *European Management Journal*, vol 25, N° 1, p. 25-35.

Mohr A.T., (2006), "A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement". *Journal of World Business*, vol 41, p. 260-274.

Mohr A. T., Spekman R., (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques". *Strategic management Journal*, Vol 15, N° 2, p. 135 – 152.

Mouline A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87.

Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S., (1998), "Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource –based view of the firm". *Research Policy*, vol 27, p. 507 – 523.

Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S., (1996), " Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic management Journal*, vol 17 Special issue, p. 77-91.

Mucchielli J. L., (2001). « Relations économiques internationales », In Mucchielli J.L. (Ed), *Les théories éclectiques et synthétiques de la FMN*, 3 ème Edition Hachette, Paris, p. 92-107.

Mucchielli J. L.,(1998), « Comment l'entreprise se multinationalise- t- elle ? Coopérations et alliances multinationales : Entre marché et hiérarchie ». In Mucchielli J.L., *Multinationales et Mondialisation* . Editions Seuil, Paris, p. 231- 255.

Nakamura M., (2005), "Joint venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms". *International Business Review*, vol 14, p. 465- 493.

Nallau G., (1993), « La joint-venture internationale : l'essor d'une forme complexe et labile de l'entreprise ». *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars, p. 04-16.

Narçon J., Righi N., (2001), « L'entreprise en réseau : un mode d'organisation obligé. ». *Working paper*, IUP économique, Grenoble.

Nakamura M., Yeung B., (1994), "On the determinants of foreign ownership shares: Evidence from U.S firms' joint venture in Japan". *Managerial and Decision Economics*, vol 15, N° 2, p. 95 – 106.

Nalebuff B., Bradenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

Narula R., Dunning J.H., (1999), "Developing countries versus multinational enterprises in a globalizing world: The dangers of falling behind". *Forum for Development Studies*. N° 2, p. 261 – 287.

Nippa M., Beechler S., Klossek A., (2007), "Success factors for managing international joint ventures: A review and integrative framework". *Management and Organization Review*, vol 3, N° 2, p. 277-310.

Noel A., Zhang J., (1993), « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique ». *Cahiers de recherche CETAI*, HEC, Montréal, juin.

Noel A., Zhang J., (1992), « Alliances stratégiques et stratégies d'alliances ». *Cahiers de recherche CETAI*, HEC, Montréal, octobre.

Nohria N., Garcia-Pont C., (1991), "Global strategic linkages and industry structure". *Strategic Management Journal*, Vol 12, Special issue, p. 105-124

OCDE, (2001), *P.M.E. et partenariats*, document de synthèse, OCDE. Paris.

O'Dwyer M., O'Flynn E., (2005), "MNC- SME strategic alliances: a model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice". *Journal of International Management*, vol 11, p. 397 – 416.

Ohamé K., (1990), « Pourquoi les alliances échouent-elles ? ». *Harvard L'Expansion*, N° 56, p. 25-44.

Ohamé K., (1989), "The global logic of strategic alliances". *Harvard Business Review*, March- April, p. 43-154.

Oliver C.,(1990), "Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions". *The Academy of Management Review*, vol 15, N° 2, p. 241-265.

Osborn R. N., Baughn C. C., (1990), "Forms of inter-organizational governance for multinational alliances". *The Academy of Management Journal*, vol 33, N° 3, p. 503 – 519.

Osborn R. N., Hagedoorn J., (1997), "The institutionalisation and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks". *The Academy of Management Journal*, vol 40, N° 2, p. 261 – 278.

Ouedrago A., (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement: Spécificité, management et conditions de performances. Une étude d'entreprises Camerounaises et Burkinabé*. Thèse de Ph.D. en Administration. HEC. Université de Montréal. 321 pages.

Oviatt B. M., Mc Dougall P. P., (1994), "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 25, N° 1, p. 45 – 64.

Paik Y., (2005), "Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe". *Thunderbird International Business Review*, vol 47, N° 4, p. 489 – 511.

Palpacuer, F., R. Pérez, S. Tozanli, et J. Brabet (2006) "Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe". *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 9, N° 3, p. 165-189.

Pan Y., (2002), "Equity ownership in International Joint Venture: The impact of source country factors". *Journal of International Business Studies*, vol 33, N° 2, p. 375 – 384.

Pan Y. Tse D. K., (2000) "The hierarchical mode of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, vol 31, N° 4, p. 535-554.

Pan Y., Chi S.K.P., (1999), "Financial performance and survival of multinational corporations in China". *Strategic Management Journal*, vol 20, p. 359 – 374.

Pan Y., (1997), "The formation of Japanese and U.S. equity joint ventures in China". *Strategic Management Journal*, vol 18, N° 3, p. 247-254.

Pangarkar N., (2003), "Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of biotechnology sector". *Long Range Planning*, vol 36, p. 269- 284.

Parkhe A., (1993 a), "'Messy" research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures". *The Academy of Management Review*, vol 18, N° 2, p. 227 – 268.

Parkhe A., (1993 b), "Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, vol 4, p. 301- 324

Parkhe A., (1991), "Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 4, p. 579- 601.

Park S.H., Russo M.V., (1996), "When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure". *Management Science*, vol 42, N° 6, p. 875 – 890.

Park S.H., Ungson G.R., (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, vol 12, N° 1, p. 37- 53.

Park S.H., Ungson G.R., (1997), "The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution". *The Academy of Management Journal*, vol 40, N° 2, p. 279 –307.

Pearce J. R., (1997). "Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory". *The Management Academy Review*, vol 22, N° 1, p. 203-225.

Peng M.W., Schenkar O., (1993), "Joint venture dissolution as corporate divorce". *The Academy of Management Executive*, vol 16, N° 2, p. 92-105.

Pennings J., Barkema H., Douma S., (1994), "Organizational learning and diversification". *The Academy of Management Journal*, vol 37, p.608-640.

Perez R., (2004). «Le Cas DANONE et l'affaire LU-DANONE ». In Perez R., Brabet J., (Eds), *Management de la compétitivité et emploi*, Edition L'Harmattan, Paris. Chapitre 2 , p. 53-72.

Perez R., Palpacuer F., Tozanli S., (2000) «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone ». 15^{èmes} journées nationales des IAE, Bayonne, 6-8 septembre.

Perez R ; (1997). « Les stratégies des firmes multinationales alimentaires ». In Palloix C. et Rizopoulos Y (Eds), *Les firmes et l'économie industrielle*. Edition l'Harmattan, Paris, p. 147-163.

Perez R., (1996), « Sur l'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires. » *Economie rurale*, N° 234-235, Juillet- Août.

Perez R., (1994), « Les industries alimentaires et les stratégies des firmes en Méditerranée ». *Académie Française d'Agriculture*, vol 80, N°9, p. 151-176.

Perlmutter H.V., Heeman D.A., (1974), "How multinational should your organization be". *Harvard Business Review*, november- december.

Perlmutter H.V., (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, January –February, p. 9-18.

Peterson R. B., Shimada J. Y., (1978), "Sources of management problems in Japanese-American joint ventures". *The Academy of Management Review*, vol 03, N° 4, p. 796 - 804.

Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The external control of organizations*. Harper and Row, New York.

Pfeffer J., Nowak P., (1976), "Joint Ventures and inter-organizational dependence". *Administration Science Quarterly*, vol 21, p. 319 – 418.

Philippart P., (2001), « La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques ». *X ème conférence de l'AIMS*. Québec, 13-15 Juin.

Poole M.S., Van de Ven A.H., (1989), "Using paradox to build management and organization theory". *The Academy of Management Review*, vol 14, N° 4, p. 562-578.

Popper K.R., (1985), *Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique*. Edition française Payot. Paris. 610 pages

Poppo L., Zenger T., (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?". *Strategic Management Journal*, vol 23, p. 707-725.

Porrini P., (2004), "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance". *Journal of Management*, vol 30, N° 4, p. 545-562.

Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.

Porter M.E., (1987), "From competitive strategy to cooperative strategy". *Harvard Business Review*, vol 65, N° 3, p. 43 – 59.

Porter M.E., Fuller M.B., (1986), "Coalitions and global strategy". In Porter M.E. (Ed), *Competition in global industries*. Harvard University Press. Cambridge, p. 315 – 344.

Porter M.E. (Ed) (1986), *Competition in global industries*. Harvard University Press, Cambridge; MA

Porter M.E., (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Free Press. New York.

Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C.C., Park S.H., (2002), "National and organizational culture differences and international joint venture performance". *Journal of International Business Studies*, vol 33, N° 2, p. 243- 265.

Prévot F., Meschi P.X., (2006), "Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 3, p. 297-319.

Puthod D., (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME ». In Torres O., (Ed) PME : De nouvelles approches, Economica. Paris, p. 95-104.

Puthod D., (1996), « Alliances et PME : Un diagnostic ». *Revue Française de Gestion*, septembre -octobre, p. 30- 45.

Puthod D., (1995), « Entre confiance et défiance : La vigilance au cœur de la gestion des alliances ». *Gestion 2000*, N° 2, mars- avril, p. 111- 129.

Raffi F., (1978), Joint Ventures and transfer of technology to Iran: the impact of foreign control. PhD. Dissertation, Harvard University, Cambridge MA.

Ramaswamy K., Gomes L., Veliyath R., (1998), "The performance correlates of ownership control: a study of U.S. and European MNE joint venture in India". *International Business Review*, vol 7, p. 423- 441.

Rao B.P., Reddy S.K., (1995), "A dynamic approach to the analysis of strategic alliances". *International Business Review*, vol 4, N° 4, p. 499-518.

Rastoin J.L., (2008), « Les multinationales dans le système alimentaire ». *Revue Projet*, n° 307, p. 61-69

Rastoin J.L., Tozanli S., (2007), « L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique ». *Revue Agroligne*, N° 47, p. 11-13

Rastoin J.L., Tozanli S., (2006), « les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens ». *Revue Agroligne*, N° 46, p. 5-9.

Rastoin J. L., (2004) « Le système agroalimentaire dans la perspective de l'espace économique euroméditerranéen ». *Séminaire international : Agriculture et l'association euroméditerranéenne : Défis et opportunités*, Barcelone. 28 mai.

Rastoin J.L., Gherzi G., Padilla M., Tozanli S., (2004 a.), « Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne ». In Agrimed (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne. Ciheam, Paris, p. 213-234.

Rastoin J. L. Gherzi G. Padilla M. Tozanli S., (2004 b). « Développement et politiques agroalimentaires dans la région méditerranéenne ». In Agrimed (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne. Ciheam, Paris, p. 212 – 266.

Rastoin J. L. Tozanli S. Gherzi G., (2003), « L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens ». *Conférence du FEMISE*, décembre. Marseille, 15 Pages.

Rastoin J. L, Gherzi G., Perez R., Tozanli S., (1998). *Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux*, AGRODATA1998, GRAAL Montpellier, CIHEAM-IAM- ENSA Montpellier Volume 1.

Regnault H., (2004), «Nord et Sud en Méditerranée : De la confrontation à la coopération, de la divergence à la convergence ». *Revue Régions et Développement*, N° 19, p. 7-17.

Reuer J.J., Tong T.W., (2005), "Real options in International Joint Ventures". *Journal of Management*, vol 31, N° 3, p. 403- 423.

Reuer J.J., Zollo M., (2005), "Termination outcomes of research alliances". *Research Policy*, vol 34, p. 101- 115.

Reuer J. J., Arino A., (2002), "Contractual renegotiations in strategic alliances". *Journal of Management*, vol 28, N° 1, p. 47 – 68.

Reuer J.J., Zollo M., Singh H., (2002), "Post formation dynamics in strategic alliances ". *Strategic Management Journal*, vol 23, p. 135 – 151.

Reuer J.J., (2001), "From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts". *Strategic Management Journal*, vol 22, N° 1, p. 27-44.

Reuer J. J., (2000), "Parent firm performance across international joint venture life –cycle stages". *Journal of International Business Studies*, vol 31, N° 1, p. 1– 20

Reuer J.J., Koza M.P., (2000 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.

Reuer J.J., Koza M.P., (2000 b), "On lemons and indigestibility: Resource assembly through joint ventures". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 2, p. 195 –197.

Reuer J. J., Zollo M., (2000), "Managing governance adaptations in strategic alliances". *European Management Journal*, vol 18, N° 2, p. 164 – 172.

Reuer J. J., (1998), "The dynamics and effectiveness of International Joint Ventures". *European Management Journal*, vol 16, N° 2, p. 160- 168.

Reuer J. J., Miller K. D., (1997), "Agency costs and performance implications of international venture internalisation". *Strategic Management Journal*, vol 18, N° 6. P. 425-438.

Reus T.H., Ritchie W.J., (2004), "Interpartner, parent and environmental factors influencing the operation of international joint venture: 15 years research". *Management International Review*, vol 44, N° 4, p. 369-395.

Reynolds J.I., (1984), "The pinched shoe effect of International Joint Ventures". *Columbia Journal of World Business*, vol 20, N° 2, p. 23- 29.

Reynolds P.D., (1971), *A primer in theory construction*. ITT Bobbs- Merrill. Indianapolis.

Ring P.S., Van de Ven A.H., (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*, vol 13, N° 2, p. 483-498.

Ring P.S., Van de Ven A.H., (1994), "Development processes of cooperative interorganizational relationships". *The Academy of Management Review*, vol 19, N°1, p. 90-118.

Robbins J.A., Tallman S., Fladmoe- Linquist K., (2002), "Autonomy and dependence in international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of US ventures in Mexico". *Strategic Management Journal*, vol 30, p. 881 – 901.

Robinson D.T., Stuart T.E., (2002), "Financial contracting in biotechnology strategic alliances". *Working paper*, Columbian University.

Rodriguez C.M., Wilson D.T., (2002), "Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-Mexican strategic alliances: A structural Equation Modelling approach". *Journal of International Marketing*, vol 10, N° 4, p. 53-76.

Ruffieux P., Guillouzo R., Perrot P., (1999), « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agroalimentaire française ». *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, N° 52, p. 21–53.

Saporta B., (1986), « Les enjeux de l'ouverture internationale des PME-PMI », *Travaux de recherche*, n° I. 9307. Université de Bordeaux.

Sarkar M.B., Echambadi R., Cavugsil S.T., Aulakh P.S., (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 29, N° 4, p. 358-373.

Saxton T., (1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *The Academy of Management Journal*, vol 40. P. 443 – 461.

Seabright M.A., Levinthal D. A., Fichman M., (1992), "Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships". *The Academy of Management Journal*, vol 35, N° 1, p. 122 –160.

Shaan J.L., Beamish P.W., (1988), "Joint Venture general managers in developing countries". In Contractor F., Lorange P., (Eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington books, D.C. Heath and Co, p. 279-299.

Shaan J.L., (1988), "How to control a joint venture even as a minority partner". *Journal of General Management*, vol 14, N° 1, p. 4-16.

Shenkar O., Yan A., (2002), "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.

Shenkar O., (2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences". *Journal of International Business Studies*, vol 32, N° 3, p. 519-535

Shenkar O., Zeira Y., (1992), Role of conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 23, N° 1, p. 55-75.

Shi Y., (1998), "The effects of tasks in semiconductor start-up alliance dissolutions: a structuration perspective". *Journal of High Technology Management Research*, vol 9, N° 1, p. 87-114.

Sim A.B., Yunus A., (1998), "Performance of international joint ventures from developing and developed countries: An empirical study in developing country context". *Journal of World Business*, vol 33, N° 4, p. 357 – 377.

Singh K., Mitchell W., (1996), "Precarious collaboration: Business survivals after parent shut down or form a new partnership". *Strategic Management Journal*, vol 17, p. 99- 115.

Smith J.B., Barclay D.W. [1997], "The effect of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship". *Journal of Marketing*, vol 61, N° 1, p. 3-21

Spekman R. E., Isabella L. A., Mc Avoy T. C., Forbes T., (1996), "Creating strategic alliances which endure". *Long Range Planning*, vol 29, N° 3, p. 346 – 357.

Steensma H.K., Lyles M.A., (2000), "Explaining IJV Survival in a transitional economy through social exchange and knowledge based perspectives". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 8, p. 831 – 851.

Stinchcombe A.L. (1965), "Social structure and organizations". In March J.G., (Ed) *Handbook of organizations*. Rand –Mc Nally. Chicago IL, p. 142-193.

Stopford J.M., Wells L.T., (1972), *Managing the multinational enterprise*. Basic Books, New York.

Stuart T.E., (2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry". *Strategic Management Journal*, vol 21, N° 8, p. 791-811.

Stuckey A., (1983), *Vertical integration and joint ventures in the aluminium industry*. Harvard University Press. Cambridge MA.

Swierczeck F. W., Dhakal G.P., (2004), "Learning and its impact on the performance of manufacturing joint venture in developing countries". *Technovation*, vol 24, p. 53 –62.

Tahi S., Belahcen M., (2000). « Les stratégies interentreprises et le défi de la PME/PMI : Le cas français », *Actes du séminaire de recherche du groupe de recherche économique et sociale(GRECOS)*, Université de Perpignan.

Temme D., Kreis H., Hildebrandt L., (2006), « PLS Path Modelling: A software review ». *Discussion paper, N° 084, SBF 649*, Institute of marketing, Berlin. 21 pages.

Tenenhaus M., Pages J., Ambroisine L., Guinot C., (2005), "PLS methodology for studying relationships between hedonic judgements and product characteristics". *Food Quality & Preference*, vol 16, N° 4, p. 315-325.

Tenenhaus M., (1999), « L'approche PLS », *Revue de Statistique Appliquée*, Vol 47, N° 2, p.. 5-40.

Tenehaus M., (1998), La régression PLS : Théorie et pratique, Editions Technip, Paris. 254 pages.

Tenenhaus M., Gauchi J.P., Ménardo C., (1995), « Régression PLS et applications ». *Revue de Statistique Appliquée*, vol 43, N° 1, p.. 7-63.

Thiétart R.A., (1999), Méthodes de recherche en management. Dunod. Paris. 535 pages

Thorelli H.B., (1986), "Networks: Between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*, vol 7, N° 1, p. 37-51.

Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Revue Management International*, N° 10, p. 31-49.

Tomlinson J.W.C., (1970), The joint venture process in international business: India and Pakistan, MIT Press. Cambridge MA.

Torres O., (1998), PME : De nouvelles approches, Economica. Paris. 187 pages.

Tozanli S., (1996), « L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux ». *Economie Rurale*. N° 231, janvier- février, p. 29-38.

Vacheux F., (1996). « Alliances : Conséquences stratégiques et organisationnelles ». *Revue Française de Gestion*, avril –mai. N° 108, p. 12-24.

Van de Ven A.H., Huber G.P., (1990), "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". *Organization Science*, vol 1, N° 3, p. 213-219.

Van de Ven A.H., (1976), "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations". *The Academy of Management Review*, vol 1, N° 4, p. 24-36.

Van Huffel C., (2001) « IDE: Problèmes et enjeux pour les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée ». *Revue Région et Développement*, vol 13, p. 195-216.

Verna G., Su Z., (1995), « Ethique dans le partenariat Nord- Sud : Le cas des Joint Ventures Internationales ». *Gestion 2000*, vol 4, p. 109 – 120.

Verna J., (1989), Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : Des comportements différenciés. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Grenoble, ESA. Grenoble.

Veron P., (1998). « Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise ». In Giget M., (Ed), La dynamique stratégique de l'entreprise. Dunod, Paris, p. 157-175.

Veuglers R., Kesteloot K., (1995), "Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: is the Matthew effect catalysing?". *Journal of Economics*, vol 64, N° 1, p. 23-51.

Vidot-Delerue H.A., Simon E., (2005), « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance ». *Revue Management International*, N° 10, p. 52-62

Villalonga B., Mc Gahan A.M., (2005), "The choice among acquisitions, alliances and divestitures". *Strategic Management Journal*, vol 26, p. 1183-1208.

Vonotras NS., Safiolas S. P., (1997), "Strategic alliances in information technology and developing country firms: Recent evidence". *World Development*, vol 25, N° 5, p. 657 – 680.

Walsh J.P., Wang E., Xin K.R., (1999), "Same bed, different dreams: Working relationships in Sino- American joint ventures". *Journal of World Business*, vol 34, N° 1, p. 69- 93.

Werner S., (2002), "Recent developments in International Management Research : A review of Top 20 management journals". *Journal of management*, vol 28, N° 3, p. 277- 305.

Wold H., (1985), "Partial Least Squares". In Katz S., Johnson N.L., (Eds), Encyclopaedia of Statistical Sciences, vol 6, Wiley, New York, p. 581-591.

Wold H., (1979), Model construction and Evaluation when theoretical knowledge is scarce: an example of the use of Partial Least Squares". *Cahier de recherche 79.06*. Département d'économétrie, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève. Genève.

Wold H., (1974), "Causal flows with latent variables". *European Economic Review*, vol 5, p. 67-86.

Wold H., (1973), "Non linear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) modelling: Some current developments". In Krishnaiah P.R., (Ed.), Multivariate Analysis, Vol 3, Academic press, New York, p. 383-407

Yachir F., Amin S., (1988), La Méditerranée dans le monde : les enjeux de la transnationalisation. Editions La Découverte, Paris.

Yamawaki H., (1997), "Exit of Japanese multinationals in U.S. and European manufacturing industries". In Buckley P., Mucchielli J.L., (Eds), Multinational firms end international relocation, Edward Elgar, Cheltenham. England.

Yan A., Gray B., (2001), "Negotiating control and achieving performance in international joint venture: A conceptual model". *Journal of International Management*, vol 7, p. 295-315.

Yan A., Zeng M., (1999), "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.

- Yan A., (1998), "Structural stability and reconfiguration of international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 4, p. 773- 795.
- Yan A., Gray B., (1994), "Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study". *The Academy of Management Journal*, vol 37, N° 6, p. 1478 –1517.
- Yehekal O., Zeira Y., Shenkar O., Newburry W., (2001), "Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness". *Journal of International Management*, Vol 7, p. 81 –104.
- Yin R.K., (1981), "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, vol 26, N° 1, p. 58-65.
- Yin R.K., Heald K.A., (1975), "Using the case survey method to analyse policy studies". *Administrative Science Quarterly*, vol 20, N° 3, p. 371-381.
- Yiu D., Makino S., (2002), "The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective". *Organization Science*, vol 13, N° 6, p. 667-683.
- Zaheer A., Venkatraman N., (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange". *Strategic Management Journal*, vol 16, N° 5, p. 373-392.
- Zaheer S., (1995), "Overcoming the liability of foreignness". *The Academy of Management Journal*, vol 38, N° 2, p. 341-364.
- Zain M., Imm Ng S., (2006), "The impacts of network relationships on SMEs internationalisation process". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 2, p. 183 – 205.
- Zajac E., Olsen G., (1993), From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies". *Journal of Management Studies*, vol 30, p. 131-145.
- Zeng M., (2003), "Managing the cooperative dilemma of joint ventures: The role of structural factors". *Journal of International Management*, vol 9, p. 95 – 113.
- Zhang Y., Li H., (2001), "The control design and performance of international joint ventures: A dynamic evolution perspective". *International Business Review*, vol 10, p. 341 – 362.
- Zollo M., Reuer J.J., Singh H., (2002), "Interorganizational routines and performance in strategic alliances". *Organization Science*, vol 13, N° 6, p. 701 – 713.

Annexes

Annexe Chapitre 1 : Les recherches théoriques et empiriques sur les alliances stratégiques

Tableau 1. : Principales études théoriques et empiriques sur les issues des alliances stratégiques et les effets de l'asymétrie

Auteurs / Année	Objectifs	Méthodologie	Principaux résultats
Ainuddin, Beamish, Hulland, Rouse (2007)	Effet attributs ressources sur performance IJV Approche RBV	96 IJV Malaisie Régression PLS	1. JV comme moyen accès Ressources et non acquisition Ressources 2. Effet valeur + rareté Ressources sur performance 3. Combinaison d'au moins 3 types Ressources : + Performance IJV
Nippa Beechler, Klossek (2007)	Construction modèle théorique succès IJV Modèle basé sur : RBV, Economie industrielle, Perspective institutionnelle, théorie contigence	Meta analyse 7 revues <i>Top Ranked</i> 1991-2005 16 chine / 25 autres	1. Modèle conceptuel intégré 2. Facteurs caractéristiques : Spécificités institutionnelles, Stratégie IJV, ressources, processus 3. Modèle : Facteurs externes, Caractéristiques parents, relations parents-parents, parents JV, IJV
Makino, Chan, Isobe, Beamish (2007)	Test fin JVI intentionnelles, Non intentionnelles / Programmation fin Facteurs longévité JVI	999 JVI Japon- Monde et 2222 filiales (1996- 2001)	1. 90% des fins JVI non intentionnelles / Non programmées 2. Conditions initiales comme facteurs déterminants des fins : Contingence formation –fin 3. Longévité IJV dépendante des conditions initiales/ Objectifs formation JVI 4. Inattendu : Effet négatif expérience internat sur longévité 5. Conditions externes : 43% des fins non programmées, Conflit : 8,7% 6. Longévité différenciée selon les objectifs initiaux de la relation 7. Taux fin IJV PVD (7,7%) < taux de fin IJV NPI (8,6%) < taux de fin IJV P développés (11,3%)
Blanchot (2006)	Synthèse bibliographique des publications (récentes) sur la	Modèle théorique pour lier dimension performance et	1. Analyse performance sur trois dimensions : objet de l'AS, Relations et perf parents

	performance des AS	facteurs d'influence	2. Facteurs d'influence (03) niveaux : Contexte AS, profil parents, attributs AS (stratégiques et processus) 3. Revue critique des mesures unidimensionnelle de perf AS : Système d'appréciation des AS : Issues/ durée/ Stabilité ; Performances AS ; Autres facteurs
Lu, Beamish (2006)	Effets des <u>ressources basées sur la taille et la connaissance du pays d'accueil</u> sur <u>performance des IJV de PME</u> (longévité, Performance Financière)	1117 IJV, de 614 PME Japonaises 43 pays	1. (-) Longévité IJV si PME Japonaise a acquis connaissances Pays Accueil 2. Connaissances P Accueil sans effet sur performance financière IJV 3. (+) Taille PME Japonaise : (+) longévité IJV mais effets (-) sur performance financière si PME Japonaise avec % capital minoritaire 4. Relations FMN – PME : Dépendance, Pouvoir Négociation et non équité 5. Diversification Apports parents locaux pour renforcer l'interdépendance et équilibrer le pouvoir Négociation
Mohr (2006)	Mode évaluation et déterminants performance IJV	Approche constituants multiples : Questionnaire 110 Managers IJV Allemagne/Chine + Données Qualitatives : Entretiens 25 managers IJV	1. Evaluation différente de la performance IJV selon chaque parent 2. Critères classiques (Mesures objectives) + Spécifiques IJV (dont stabilité) pour évaluer Performance IJV
Prevot, Meschi (2006)	Analyse dynamique IJV : Effet facteurs externes et adaptation stratégie parents sur issues IJV	Etude de cas : IJV Algar Bull Franco Brésilienne 1983-1998.	1. Modèle d'analyse dynamique : Conditions initiales et évolution processus et analyse Environnement externe+ parents + JV 2. Importance de la stratégie adaptative globale des parents comme modérateur des effets du cadre légal et des conditions initiales sur les issues IJV. 3. Variables d'analyse dynamique : Contraintes environnement, conditions processus interne et externe 4. Lien fort entre fin IJV et adaptation stratégique parent étranger
Brulhart (2005)	Impact expérience collaborative, relations antérieures et	219 entreprises (Client / prestataire) IAA, France 2002	1. Effet (+) sur perf partenariat de : Expérience collaborative, expérience travail en commun et connivence interpersonnelle

	connivence interpersonnelle sur performance partenariats logistiques Thé Apprentissage Organisationnel /Théorie Réseau social	ACP et Régression	2. Effet négatif de l'ancienneté et profondeur relations avec partenaire (exp spécifique) 3. Observation d'une tendance à l'externalisation logistique dans les IAA
Chrysostome, Beamish, Hebert, Rosson (2005)	Analyse problématique et enjeux des AS asymétriques	Analyse asymétrie AS, Perspective Pouvoir Négociation : Enjeux / pistes de recherche	1. Enjeux recherche sur AS Asymétriques : - Actions stratégiques des PME pour influencer GE et marge de négociation - Mécanismes des PME de dissuasion des comportements. opportuniste : contrat ou confiance ? - AS Asymétrique moyen pour GE pour neutraliser concurrence PME innovatrice : Fin AS asymétrique - AS Asymétriques Nord Sud : Négociation et dépendance 2. Limites utilisation de la taille (CA, Actifs, investissement, total bilan) et pertinence notion Pouvoir Négociation 3. Aucune influence significative de la taille sur la performance ou survie des IJV 4. Décroissance nature stratégique des ressources (fondement Asymétrie) dans le temps : Stabilité à long terme des AS asymétriques
Jung, Beamish (2005)	Analyse effet Asymétrie taille entre parents et survie/ performance IJV	145 IJV japonaises formées hors Japon 1996, 1998 ,2000 (26 asymétriques, 77 symétriques)	1. PAS de relation significative entre l'asymétrie de taille et la Performance/ survie IJV 2. Hypothèse RBV Spécificités ressources FMN /PME : IJV Asym forme efficace d'exploitation des complémentarités 3. Hypothèse TCT : IJV Asymétriques : (+) conflits, (+) coûts gouvernance 4. Nécessité d'une mesure continue de l'asymétrie
Lu, Hebert (2005)	Examen relation % capital et performance IJV Cadre Théorique : TCT élargie	720 IJV (dont 119 terminées) Japon –12 pays Asie 1985 - 1996	1. Si (+) Spécificité actifs : + %capital = + survie IJV 2. Connaissances sociales du partenaire comme substitut au % capital / contrôle pour survie IJV 3. Niveau optimal % capital : Equilibre Appropriation/ Dépendance

			4. Effet NS des facteurs incertitude externe (Distance Culturelle, Risque Pays) + % capital sur survie 5. Effet Expérience Industrie : %capital avec effet différent : (+) pour JV diversification, (-) pour JV liens verticaux
Reuer, Zollo (2005)	Effets expérience parents (Secteur, AS) et figures AS sur sortie/fin AS Recherche Perspectives théoriques : TCT, T Evolutionniste	1 45 AS R&D (81 firmes), secteur biotechnologie, USA	1. Fin AS : 15% atteintes objectifs, 34% échec, 10% expiration contrat, 41% sortie unilatérale/ Stratégie parent 2. Effet expérience parent/ fin : ++ pour AS contractuelle que <i>Equity</i> JV 3. Pas d'effet significatif de l'expérience secteur /expérience AS sur % fin 4. Faible taux de sortie par cession/ reprise pour AS R&D 5. ++ degré complexité AS : + fin AS R&D
Tinlot, Mothe (2005)	Analyse dynamique AS asymétrique / Pouvoir négociation	Etude du cas Matra-Renault France	1. Identification facteurs rapport de force initial : Ressources, taille, importance stratégique, urgence, incertitude 2. Modèle évolution AS Asymétrique avec variables modératrices : Inertie, confiance, relations interpersonnelles, contexte politique et organisationnel AS, réciprocité entre partenaires 3. Plusieurs scénarios d'évolution des AS (Modèle Hirschman 1970) : <i>Loyalty</i> (Stabilité), <i>Voice</i> (Renégociation/ Reconfiguration) et <i>Exit</i> (Sortie / échec)
Dhanaraj, Beamish (2004)	Lien entre % K parent étranger dans IJV et mortalité (Survie) Extension TCT	Examen 12 984 IJV Japonaises locales 1986-1991 Fin JV : Sortie parent japonais par cession, liquidation, dissolution JV classées : % capital <20%, % capital > 80 %	1. Mortalité JV % capital < 20% très élevée. 2. Comparable à la mortalité des filiales autonomes quand % capital >80% : Effet négatif, non linéaire et non symétrique de % capital étranger et mortalité JVI 3. Forme U inversée relation Age JV/instabilité 4. Stabilité (+) lorsque plusieurs parents ou même pays d'origine 5. Instabilité (+) avec (+) taille parent ou appartenance OCDE
Arino (2003)	Validation construction mesure performance AS	2 échantillons : 34 <i>Equity</i> AS, 45 AS	1. Deux mesures distinctes: Atteinte objectifs stratégiques et performance org (Satisfaction + apprentissage organisationnel) liés à des facteurs différents

		contractuelles 1986- 1992, Espagne	2. Convergence des ces deux mesures avec Changement contrat (Stabilité) et survie mais non avec longévité AS 3. Mesure étendue de la performance AS : <i>Issue</i> (Atteinte objectifs statiques et dynamique) et <i>processus</i> (Interaction /extension relations entre parents) 4. Instabilité AS capitalistique comme Variable dépendante de la performance AS et non comme <i>proxy</i>
Das, Teng (2003)	Analyse de la performance AS et lien avec conditions initiales (Antécédents entre parents et ressources) Cadre Théorique : Analyse compétitive et RBV	Modèle théorique, propositions de recherche, et indications pour méthodologie de test	1. Distinction performance AS et performance partenaires 2. Conditions initiales et management dynamique (critères de performance et objectifs) comme conditions de performance AS 3. Modèle basé sur analyse du partenaire (Communauté marché et Ressources : caractéristiques et alignement) et conditions de l'AS (Forces collectives (+), conflits (-) et interdépendance (Nécessaire)) 4. Importance des conditions initiales et antécédents entre partenaires et processus de l'AS dans l'analyse de son issue
Larimo (2003)	Liens entre choix variables explicatives et instabilité/ sortie FMN dans IJV	98 IJV finlandaises en Asie 1980-1999 Mesure perf IJV : (1) Sortie FMN, (2) Instabilité	1. Effet variables explicatives dépend de la mesure retenue de performance (Sortie FMN, instabilité) 2. % capital dominant étranger + trois dimensions distance culturelle avec effet significatif sur performance indépendamment de la mesure de celle ci 3. Six études empiriques effet Asymétrie taille sur perf : 1 effet +, 5 effets Non Significatifs 4. Taux d'instabilité mesurée : 54%
Lee, Chen, Kao (2003)	Occurrence Asymétrie Gouv dans JVI PVD Comparaison performance IJV gouvernances Asymétriques et Symétriques: Combinaison contrôle et % capital pour Structure Gouvernance	697 IJV Chine –partenaires étrangers 1996- 2000	1. Asymétrie gouvernance : Différentiel contributions parents et liens verticaux 2. Combinaison % capital (Maj, Min, 50/50) et contrôle (Dom local/ étranger, partagé) = 2 structure Gouv Asymétrique : Contrôle Dom Local /%capital majoritaire Etranger et Contrôle dom étranger / % capital majoritaire local 3. Pas de différence significative dans probabilité occurrence Structure Gouvernance Asymétrique <i>Versus</i> Symétrique 4. Contenu ressources parents : Valeur contribution (Blodgett 91)+

			Dépendance Ressources (Pfeffer , Salanick 78) + Evaluation relatives des parents (Inkpen, Beamish 97)+ Alternatives mix ressources (Yan 98)+ Hétérogénéité Ressources (Lee et Al 1998) 5. Forte occurrence IJV asymétrique dans PVD 6. L'asymétrie de la structure gouvernance comme résultat mutuellement accepté de la négociation selon contributions
Meschi (2003)	Lien entre motifs et modalités de rupture dans les co-entreprises internationales	222 coentreprises, multi-secteurs 1994-2002 Analyse correspondances multiples	1. Conceptions et mesures de la rupture dans la coentreprise 2. Lien entre motifs et formes de rupture de la coentreprise 3. Analyse des formes/ motifs de sortie : Relativiser le taux d'échec (différent du taux de rupture) :15 à 25 % 4. Existence d'une stratégie de sortie de la coentreprise de la part des partenaires : anticipation de la fin de relation
Hennart, Zeng (2002)	Effets différences culturelles sur longévité IJV (Référence Hofstede 1997) Référence à l'étude Park, Ungson, 1997 : JV domestique plus instable que JV Internationale	97 JVI Comparaison longévité JV japonaises (23) et japonaises US (74) implantées aux USA 1980- 1994	1. Hypothèse Stabilité ++ des JV Jap- Jap par rapport Jap- US confirmée : effet (-) distance culturelle 2. (+) Stabilité IJV : Nombre réduit de parents, petite taille des parents, appartenance au même groupe, % capital 50/50 3. Formes sortie <i>versus</i> échec : Cession parent/ reprise : Assimilée à un échec (Porter 1987, Kogut 1989, Park, Ungson 1997) Cession tiers/ dissolution assimilée à une sortie 4. (+) Probabilité reprise par un parent dans JV Internationale que Domestique 5. (-) Probabilité sortie par cession à un tiers si forte croissance secteur (JV option Kogut, 1991) : La reprise, réponse aux changements de l'environnement externe 6. Les différences dans les probabilités de sortie sont liées aux formes de sortie
Reuer, Zollo, Singh (2002)	Examen occurrence Changement Gouvernance/ Post formation AS: Changement contrat, comité Direction, mécanismes	145 AS (81 firmes), Secteur Biotechnologies, USA	1. + Expérience AS : + Ajustement Gouvernance AS 2. + Etendue AS, Importance Stratégique pour parents et division du travail : + Accélération Dynamique AS 3. Les différentes caractéristiques AS, Expérience AS affectent différemment

	Monitoring		les trois types de Changement : renégociation, comité direction, mécanismes Monitoring
Shenkar, Yan (2002)	Analyse dynamique d'une JV pour expliquer que l'échec provient de la politique d'un des parents.	Etude de cas, JVI contractuelle Chine Secteur hôtelier Analyse 49 évènements / Cycle de vie Cas Ramada Renaissance Guilin	1. Examen «Multi-perspectives» : Sélection partenaire, opportunisme, Pouvoir Négociation, Apprentissage 2. Modèle du processus dynamique de l'échec : selon les étapes de la JV : Sélection part, déséquilibre pouvoir négociation, stratégie gouvernance non détaillée + Forces externes + absence mécanismes résolution conflits + Manifestations / proxy Echecs : Insatisfactions désaccords, atteinte objectifs individuels, Sabotage mutuel, escalade conflit et divorce « public », rupture avec exposé de motifs différents selon partenaire
Gudmundsso, Rhoades (2001)	Typologie AS / Prédiction Survie-Durée Secteur transport aérien	452 AS transport Aérien 1994- 1999, BDD Airline Business Annual Surveys Typologie AS complexité/ engage Ressource (Rhoades, Lush 1997)	1. Différence longévité selon type AS : Marketing, Approvisionnement ++ durée par rapport aux JV capitalistiques 2. Tendances des AS avec large étendue stratégique à mieux résister aux fins précoces 3. Effet stabilisateur + de l'engagement R/ barrières sortie sur instabilité que complexité managériale (-)
Kabiraj, Lee, Marjit (2001)	Effet distance culturelle parents sur instabilité JV, contexte PVD	Revue littérature limitée et modèle mathématique	1. Détermination conditions mathématiques d'instabilité 2. Incompatibilité entre parents comme cause éventuelle (mais suffisante) d'instabilité 3. vitesse apprentissage organisationnel parent étranger comme déterminant instabilité quelque soit degré compatibilité entre parents
Park, Ungson (2001)	Cadre conceptuel pour expliquer échec des alliances: 2 sources principales; Rivalité inter-firmes	Modèle théorique : Explication de l'échec + modèle dynamique	1. Explication échec AS (dissolution) par rivalité inter-firme et complexité managériale

	et complexité managériale	Justification par présentation certains cas	2. Revue littérature critique des théories et études empiriques instabilité 3. Proposition modèle dynamique pour analyse échec AS : Formation (Conditions initiales), gestion et issues AS
Shenkar (2001)	Analyse critique du construit distance culturelle et ses applications en Management International	Revue de littérature élargie+ analyse critique	1. Critique du construit : les hypothèses « assumées » : Illusions de symétrie, stabilité, linéarité, causalité, discordance 2. Propriétés méthodologiques du construit : Homogénéité culture organisationnelle, homogénéité spatiale, équivalence 3. Eléments pour une extension du construit Distance culturelle 4. Intégration facteurs rapprochement culturel
Yehekel, Zeira, Shenkar, Newbury (2001)	Effets Dissimilitudes : Structure capital, Taille, Culture Nationale, Objectifs stratégiques, Type industrie, réputation sur performance IJV	140 IJV US, Asie, UE, Amérique Latine, différentes industries Analyse de régression	1. Deux types de dissimilitudes : Fonctionnelles/ Dysfonctionnelles 2. Certaines différences Culture Nationale : ++ Performance IJV 3. + Différences Objectifs stratégiques : -- Performance IJV
Dussauge, Garrette, Mitchell (2000)	Durée et issues AS (Horizontales et verticales) comme indicateurs d'apprentissage entre partenaires en compétition Approche Théorique : RBV	227 AS, Secteurs oligopolistiques aérospatiale automobile télécom et autres, USA, UE, Japon, 1952 - 1996	1. Issues des AS : (04) - Réorganisation activités/ responsabilités parents dans AS - Reprise par un parent des activités AS ou partenaire - Continuité AS sans changement majeur - Dissolution AS 2. Probabilités comparables de sorties/ âge comparables pour les deux types d'AS (Verticales /horizontales) 3. La reprise comme cas extrême de réorganisation : fin collaboration 4. (+) Probabilité reprise pour AS Vert : + Transférabilité savoir 5. Probabilité réorganisation durant tout le cycle de vie AS
Hennart, Reddy (2000)	Discussion 2 alternatives théoriques pour expliquer IJV/	Réponse à travers 4 hypothèses explicatives à la	1. Hypothèses Digestibilité : - Actifs convoités encastés et difficilement séparables

	Acquisition : Digestibilité cible (2 Hypothèses) Versus Asymétrie informations (2Hypothèses)	critique de Reuer/ Koza (2000) de la contribution Hennart, Reddy (1997) sur entrée FMN Jap aux USA Test Echantillon FMN Jap aux USA : 1978-1989	- Coûts managériaux d'intégration post Acquisition 2. Hypothèses Asymétrie information - Asymétrie information : difficulté évaluation actifs cible - Contraintes institutionnelles et légales 3. JVI > Acquisition lorsque cible large et « indigeste » ou Parent étranger faible expérience 4. Accord avec Koza, Reuer (2000) sur complémentarité « Indigestibilité » et asymétrie informations pour examen IJV/ Acquisition
Reuer, Koza (2000)	Lien Asymétrie information et « indigestibilité » des acquisitions comme justificatif JV/ Acquisition Réponse Hennart, Reddy(1997)	297 JV rompues Secteur édition/ publicité USA 1985- 1995 Analyse réaction marché boursier à la formation JV	1. Durée moyenne JVI (7,2 ans) > JV domestiques (5,6 ans) 2. Réaction ++ si JV issues de parents de branches différentes ou si branche JV différente parents 3. Effet positif de l'asymétrie d'information sur réaction boursière
Steensma, Lyles (2000)	Explication survie IJV dans pays en transition Cadre théorique : théorie échange social / Apprentissage Organisationnel	121 IJV, Hongrie, secteur industriel 2 questionnaires 1993, 1996	1. Déséquilibre contrôle parental : effet (+) échec JV. 2. Déséquilibre % capital : Pas d'effet significatif sur échec JV : Pertinence approche échange social : différence entre contrôle/ % K 3. Différence en termes de préférence de % capital selon origine FMN : % capital Maj FMN Françaises, italiennes, suisses > US, UK (Erramilli 1996) 4. Dilemme FMN /contexte transition : (+) transfert savoir, (-) contrôle: (+) probabilité survie JV 5. Effet indirect sur stabilité IJV de l'apprentissage de management, pas d'effet significatif sur survie de l'apprentissage savoir technique
Adam-Ledunois (1999)	Analyse coopération asymétrique. Caractère choix optionnel ou contraint pour les petites entreprises	75 AS moyenne entreprises et GE France Méthodologie AFM, Classement ascendant hiérarchique	1. Classes Entreprises vis à vis Coopération Asymétriques : Proactives (Réfutation risque et de l'incidence négative sur indépendance et identité entreprise) ; Frileuse : Perception risque asymétrie, pas de caractère essentiel pour la relation, reconnaissance certains avantages Radicales : Perception risque élevé, perte indépendance, aucune possibilité

			apprentissage 2. Lien entre « perception » et « expérience » coopération asymétrique : Profil « proactives » : + Coopération Asymétrique, « Frileuses » : +/- 3. Pertinence RBV et Théorie. Dépendance en Ressources pour expliquer émergence Coopération asymétrique
Combs, Ketchen (1999)	Comparaison deux approches théoriques pour expliquer coopération /performance : RBV : Accès ressources ; Economie organisations (TCT, Agence) : Minimisation coûts	94 franchises, secteur restauration	1. Confirmation (RBV) recours coopération si besoins ressources. 2. Si non besoin, recours coopération avec minimisation coûts organisationnels 3. Hiérarchie choix managers : Ressources (1), coûts coordination (2)
Hennart, Roehl, Zietlow (1999)	Test hypothèse utilisation IJV par parent japonais comme “Cheval de Troie” pour accès ressources/ course Apprentissage Organisationnel vis à vis parent US	58 IJV Japon aux USA (sur 326 implantations)	1. Pas de support empirique à l’hypothèse IJV «Cheval de Troyes » : Une explication limitée des sorties IJV 2. Motifs Sortie : Reprise par P.Etranger: Sortie secteur P.Local, Problème financier P.Local, Problème financier JVI, Conflit entre parents, Stratégie P. Etranger / contrôle Cession parts P.Etranger : Faible perf/ Rentabilité IJV, Echec P.Local, Parent Etranger exproprié, Changement forme coopération, Apprentissage achevé du Parent étranger
Luo (1999)	Relation Structure Industrielle-Performance AS Internationales Références Théoriques : IDE, RBV et Littérature AS	106 AS Internationales 39 Secteurs Manufacturiers 1988-1991, Chine	1. Structure secteur industriel (Concentration, intensité cap, croissance) avec effet sur perf AS 2. Différentes dimensions structure industrie : effets différenciés sur dimensions Performance AS (Performance financière, CA local/ Export, - Risque)
Ruffieux, Guillouzo, Perrot (1999)	Déterminants, typologie et spécificités des AS dans le secteur des industries Agro-Alimentaires	Exploitation BDD ALIAA 259 accords 1988 – 1997 + enquête <i>Paturel</i> et <i>Agrodata</i> pour FMN-A	1. Analyse des alliances et coordination inter-firmes, rôle des AS dans le développement des firmes AA ; caractéristiques AS dans IAA 2. Poids AS / Op Restructuration IAA en France : 15- 20 % selon les sources 3. Typologie AS : alliances constitution de réseaux de distribution, alliance de

		ACM, Classification Ascendante Hiérarchique	pénétration de marchés émergents, Alliance de consolidation de métier, alliance de quasi concentration de proximité 4 Importance relative de la dimension d'internationalisation dans les AS IAA (2/3) , 20 % pénétration marchés émergents
Yan, Zeng (1999)	3 Objectifs : Synthèse théorique et critiques des recherches précédentes sur instabilité IJV ; Identification principales limites (Analyse dynamique Vs statique) ; orientations pour recherche futures	Analyse théorique et revues de littérature	1. La conception « positive » de l'instabilité : signe de flexibilité, adaptation (Killing 1983, Doz 1996) 2. Conception dynamique de l'instabilité (V dépendante) avec perf IJV comme V Explicative 3. Conditions initiales comme forces stabilisatrices, changement après formation JV comme forces déstabilisatrices 4. Discussion spécificité facteurs instabilité des IJV / Autres formes organisationnelles
Hennart, Kim, Zeng (1998)	Liens entre caractéristiques JVI et longévité: risques fin JVI Vs filiales autonomes	355 observations implantations Japonaises aux USA 1980 - 1991	1. Distinction fin par reprise Vs fin par dissolution 2. Effet significatif (+) taille parent sur probabilité sortie cession/ reprise par rapport liquidation/ dissolution : Non disparition JV 3. Taille, différences Branche, statuts JV (Acquisition versus <i>greenfield</i>) expliquent plus les sorties par cession que par liquidation. 4. (+) sortie JV que filiale ; ++ sortie cession pour JV que pour filiale, taux comparable liquidation JV et filiales
Makino, Beamish (1998)	Comparaison formes JV (Capitalistiques / contractuelles) en termes de performance/ Survie des IJV	737 JVI Japon en Asie	1. Formes JV déterminante pour performance/ Survie JV 2. Formes non conventionnelles (Etranger / local) JVI : JVI parents multiples, avec parents autres que locaux, JV parent- filiale. 3. Accès local du parent étranger, distance culture organisationnelle, structure propriété : Performance/ survie IJV 4. Vision long terme : (+) complexité management : (+) Survie Vision court terme : Accès rapide Marché. Local : (+) performance financière Aucune structure de propriété ne peut concilier les deux visions

Yan (1998)	Identifier forces stabilisatrices et déstabilisatrices des IJV Cadre T : Théories de l'organisation ; Instabilités et inerties structurelles	Conception Modèle théorique 9 propositions de recherche	1. Distinction échec/ Instabilité (adaptabilité, flexibilité) et succès/ Stabilité (Stagnation, inertie) 2. Aspect dynamique de l'analyse de l'instabilité/ fréquence changement contrôle management 3. Facteurs instabilité structurelle : Changements Environnement inattendus, Performance JV indésirable, Obsolescence Pouvoir Négociation, Compétition Apprentissage Organisationnel 4. Facteurs inertie structurelle : Combinaison initiale des ressources, Environnement Institutionnel de départ, Equipe dirigeante, stratégie de départ de la firme, relations antérieures parents, balance initiale pouvoir négociation
Inkpen, Beamish (1997)	Explication de l'instabilité des JVI par Apprentissage Organisationnel, Dépendances et pouvoir de Négociation	Analyse théorique de l'instabilité IJV FMN EL : Apprentissage et dépendance	1. Distinction facteurs endogènes relation (Dépendance, Apprentissage) et exogènes (contexte Institutionnel) de l'instabilité. 2. Rôle (+) important de l'Apprentissage Organisationnel du parent local dans l'Instabilité alors que. L'apprentissage du partenaire local moins déstabilisant 3. Intentions parents local, apprentissage et valeur connaissance local avec effet sur balance Négociation (Facteur modérateur : lien entre parents) 4. Implications managériales : Partenaires locaux et instabilité : Freins apprentissage parent étranger via expatriation.: Investissements Connaissances locales, participation active management, veille et comportements antérieurs FMN
Luo (1997)	Relation profil stratégique et organisationnel du parent local et performance IJV	116 IJV FMN- Entreprises Locale Secteurs Manufacturiers 1988-1991, Chine	1. Caractéristiques stratégiques et organisationnelles du parent local: effets sur certaines dimensions de la Performance de l'IJV 2. Cap Absorption, lien produit et pouvoir marché Parent. Local : + Part de marché et résultats financiers IJV 3. Expérience Internationale et organisation collaboration : + Expansion IJV 4. Forme organisationnelle et + taille P.Local : + perf IJV sur marché local 5. Implications stratégiques : Sélection des leaders locaux comme partenaires par FMN.

Mjoen, Tallman (1997)	Examen relations entre ressources spécifiques partenaires, partage capital, contrôle et performance IJV Approche Pouvoir Négociation	147 IJV établies par 52 FMN Norvégiennes Modèle à équations simultanées.	1. Définition mesure contrôle IJV : % capital+ Contenu global/ stratégique + contenu Spécifique /opération 2. Distinction : Engagement Ressource, Contrôle et perf perçue et % capital 3. Relation directe entre Pouvoir Négociation et protection ressources stratégiques, exercée contrôle global et spécifique et performance
Meschi (1997)	Effet longévité sur Différences culture Nationale et organisationnelle des parents IJV Analyse dynamique	51 JVI en Hongrie	1. Longévité IJV : Modérateur de l'intensité différence culturelle (Nat/Org) 2. Ancrage plus fort Culture Organisationnelle que Nationale 3. + Proximité départ : + vitesse convergence des différences culturelles 4. Management Différences culturelles : Intégration / réconciliation culturelle (Création culture organisationnelle propre à IJV)
Park, Ungson (1997)	Analyse des effets de la nationalité du partenaire, des différences organisationnelles et des motivations économiques sur la dissolution des JVI	186 JVI US/ Japon 1979- 1988 Secteur électronique <i>Event History Analysis</i> Dissolution comme liquidation ou cession à un tiers	1. Pas d'effets significatifs des différences de culture nationale sur dissolution 2. Relations antérieures permettent de dépasser les différences de culture Nat . 3. Comportements opportunistes et rivalité entre partenaires : Principales motivations pour dissolution JVI 4. Taux d'échec (dissolution) : 43% , durée moyenne : 4, 97 ans, 42 % reprise par partenaire 5. JV internationales moins instables (39%) que les JV domestique (50%) 6. Pas d'effet significatif de l'asymétrie de taille sur l'instabilité 7. (+) distance culture nationale : (+) durée/ longévité JVI
Reuer, Miller (1997)	Examen situation financière JV, Partage capital et de contrôle avec évaluation JVI internalisée/ Reprise par un parent Approche par la théorie de l'agence	88 JVI 1988- 1994 Event History analysis	1. Relation positive : valeur parent et reprise des parts du partenaire dans JVI 2. Relation Stabilité JVI et changement % capital : Réorganisation interne/ Changement mineur ; Instabilité avec Changement de Gouvernance/ Cession reprise et perte autonomie JVI 3. Pas de lien significatif entre sortie parent et échec JVI

Doz (1996)	Analyse rôle apprentissage (environnement, objectifs, processus, connaissances) comme modérateur entre conditions initiales et issues AS	Etude longitudinale de cas : ATT- Olivetti 1983- 1989 et GE- Snecma 1973- 1979.	1. Succès AS : évolutif, séquence de cycles itératifs d'apprentissage, réévaluation, réajustement 2. Th évolutionnistes (Coordination, évolution relation inter-organisationnelle, processus/ conditions Apprentissage) <i>versus</i> thèses déterministes 3. Lien entre conditions initiales et processus d'apprentissage, évolution AS comme entité et issues AS 4. Contenu adaptatif de l'apprentissage: « Learn how to learn » : Processus structuré, auto ajustement, processus endogène.
Makino, Delios (1996)	Examen lien apprentissage Environnement Local par parent étranger et performance AS	558 IJV Japonaises en Asie Sud Est 1970 – 1980	1. Existence 3 canaux apprentissage Environnement local pour Parent étranger : (Partenaire local, Expérience JV pays Accueil, Expérience pays d'accueil sans JV) 2. Distinction effet Expérience pays et expérience JV sur performance JV avec et sans partenaire local 3. + Expérience pays accueil : - Performance JV avec Parent local
Park, Russo (1996)	Analyse effet caractéristique JV et relation (rivalité compétitive, nature contributions, expérience collaboration, nombre parents, autres liens) sur échec JV Cadre Théorique : TCT	204 JV (155 JVI+ 49 US-US), USA, Secteur Industrie électronique Succès mesurée par Durée	1. Mesure fin: dissolution (échec)+ Acquisition/ reprise+ cession à un tiers . 2. taux d'échec 27,5 % 3 Probabilité échec (+) pour concurrents directs en dehors JV 4. Expérience collaborative, interdépendance, nationalité parents, branche et présence R&D sans effet sur probabilité échec 5. Surprenant : (+) nombre parents : (-) probabilité échec : Effet réputation ? 6 présence autre liens entre parents : (-) probabilité échec
Beamish, Inkpen (1995)	Examen lien Stabilité IJV et Maintien connaissances locales	40 JV US Jap Etude longitudinale 5 IJV PVD Etude de cas IJV US Japon : Toppan Moore	1. Acquisition Connaissances locales par FMN : Début filialisation IJV par FMN (Condition nécessaire mais non suffisante) 2. Instabilité n'est ni un échec ni une fin : Fin JV : résultat Changement Management Parent, Difficultés sortie JV non performante peuvent la maintenir en « vie » 3. Instabilité : ++ reprise par un des partenaires que cession à un tiers et encore moins par dissolution

			4. Double évaluation savoir local par P Etranger : Avant/ Après formation IJV : Réajustements 5. Cause Instabilité : Savoir local limité et accessible ou unique contribution Parent. Local + Transparence Environnement + Argument « digestibilité » 6. Implications normatives : Contrôle Instabilité par P Local : Freins Apprentissage P Etranger, Diversification contribution, Participation Active Management, Renforcement Indépendance Technologique
Lee, Beamish (1995)	Identification différences caractéristiques et performance IJV Comparaison (NPI/PVD), (Pays développés/Pays développés) et (Pays développés/ PVD)	108 IJV créées avant 1988 Corée du Sud/ PVD , 1973-1988 31 JV examinées	1. Nouvelles tendances recherche IJV : (Shan 91, Beamish 93) JV domestiques Vs internat, JV contexte économie de marché Versus Economie en transition, JV Pays développés Versus PVD, JV Capitalistique Versus Contractuelles 2. Principales différences IJV P développés/ P dév Versus P dév/ PVD : - IJV PVD : + Instabilité, + Insatisfaction Managériale - % capital : + 50/50 Pays développés, + FMN Minoritaire PVD - forte relation % capital/ Contrôle dans P. développés, non claire PVD - Contrôle dominant : + Perf IJV P dév, Contrôle partagé : + perf IJV PVD
Yan, Gray (1994)	Lien Pouvoir de Négociation-Contrôle Management et performance IJV	Etude comparative de 4 cas IJV US – Chine Répondants multiples	1. Perspective négociation inter-partenaires = formation IJV 2. Causes instabilité IJV /PVD : - IJV mode entrée FMN si contraintes légales : disparition contrainte : Reprise - Dépréciation importance stratégique de l'IJV pour un parent : cession - Obsolescence Pouvoir de négociation (Apprentissage organisationnel, Obsolescence Technologique) : cession, reprise 3. Pouvoir Négociation : 2 variables contexte + 7 variables ressources 4. Sources Changement balance Pouvoir négociation : Apprentissage Organisationnel, Croissance IJV, Atteintes objectifs parents, Changement Environnement Institutionnel et effet rétroactif performance IJV 5. ++ Performance IJV : Pouvoir Négociation équilibré, contrôle management partagé et atteinte objectifs des deux partenaires.

Nallau (1993)	Spécificité, Stratégie et management IJV. Analyse de l'instabilité Approche TCT	Analyse théorique . Illustration par exemples JVI	1. Utilisation JVI comme moyen de transition vers économie de marché dans anciennes économies planifiées et de contrôle de l'investissement étranger ; 2. JVI entre relation contractuelle et pratiques hiérarchiques 3. Formes AS selon niveau risque (irréversibilité actifs) et contrôle 4. Instabilité inhérente et pathologies spécifiques : Lourdeurs excessives des structures, risque paralysie stratégique, absence d'identité organisationnelle propre, conflit et rotation élevée des cadres dirigeants 5. JVI : Forme transitoire d'organisation 6. Risques JVI pour parents : Transferts involontaires de savoir, difficultés évaluation Apprentissage Organisationnel
Blodgett (1992)	Analyse facteurs instabilité IVJ Proxy instabilité : renégociation des contrats	1025 JVI, 1339 contrat formés par 69 firmes 1971 – 1986 <i>Event History Analysis</i>	1. Validation empirique «renégociation contrat » et changement % capital comme <i>proxy</i> de l'instabilité de la JV 2. Instabilité plus forte lorsque %capital Minoritaire/ Majoritaire que 50/50. Domination parent : + Instabilité 3. Contexte légal : ++ renégociation contrat si ++ éco ouverte, -- renégociation contrat si + Restrictions légales IDE 4. Pas de différences significatives entre Instabilité IJV 50/50 et 49/51. 5. % capital Majoritaire : + reprise Parent dominant % capital Min : + cession 6. L'instabilité n'est pas une référence à la non performance de la JVI
Blodgett (1991)	Effet contribution (4 types ressources) sur % capital Majoritaire dans JVI. Analyse tendance reprise par parent Majoritaire selon contribution initiale	279 IJV (dont 81 US PVD) 1971-1979 Deux tests : Relation % capital initial/ Contribution Renégociation % capital/	1. Relation systématique/ Linéaire Contribution Initiale, Pouvoir Négociation, Contrôle, % capital Majoritaire 2. Supériorité Pouvoir Négociation FMN si possession Actifs technologiques alors que parent local contribution unique : Connaissances Environnement 3. Tendance générale à l'augmentation % capital de la part des FMN mais tendance à cession si exigence institutionnelle du pays accueil et tendance plus forte à l'augmentation si parent local contribution unique : Connaissances 4. Classement contributions parent local comme indicateurs % capital FMN :

		Evolution contribution/ Pouvoir Négociation parent (426 renégociation contrat pour 69 firmes US)	Restrictions légales : FMN minoritaires, Connaissances locales : FMN majoritaire , technologie : FMN 50/50 5. Deux types d'entrée FMN : Majoritaire si Parent. local / connaissances Environnement Local : Reprise par augmentation %capital de la FMN Minoritaire si restriction légale/ Institutionnelle : Cession part capital FMN
Geringer, Hebert (1991)	Test des liens entre mesures objectives (Survie, durée, stabilité) et subjectives (satisfaction) de la performance des IJV	Deux échantillons : 109 IJV US (1981- 1988) : un répondant, IJV existantes et disparues 100 IJV Canada : Plusieurs répondants, IJV existantes Questionnaires + entretiens semi dirigés	1. Corrélacion entre mesures subjectives et mesures objectives perf IJV 2. La survie a été la mesure la plus fortement corrélée aux mesures subjectives, suivie par la longévité et enfin par la stabilité 3. Validation utilisation d'un seul répondant pour proxy de la perception subjective Perf: Meilleure réponse : Dirigeant IJV 4. Particularité Instabilité : D'autres facteurs que la satisfaction de la IJV sont déterminants de l'instabilité IJV : Pouvoir Négociation / contributions (Harrigan 1986), Rivalité compétitive (Kogut 1989) 5. Résultats théoriques importants - Corrélacion positive, substituabilité entre mesures subjective/objective - Pertinence « Survie » comme mesure, suivie par durée - Relations + fortes entre perceptions dirigeants parents qu'entre perceptions parents - (+) satisfaction de parents de cultures similaires - Indépendance « stabilité » de performance propre / satisfaction de la JV - Pertinence répondant unique : dirigeant IJV conseillé
Hamel (1991)	Analyse de la course à l'apprentissage organisationnel dans les AS	Etude de cas 09 AS Internationales : 11 firmes US, UE, Japon.	1. AS n'est pas une phase intermédiaire entre hiérarchie et marché (TCT) mais une des alternatives des moyens d'apprentissage et d'acquisition de savoir et de savoir faire (p. 99) 2. Double processus dans les AS : Création de valeur, appropriation de valeur 3. Attributs distinctifs de la Théorie de la collaboration compétitive : selon logique (internalisation savoir), unité d'analyse (Partenaire), procédure (Appropriation) et paramètres succès (Achèvement Apprentissage) 4. Effet Fin Apprentissage d'un parent : Obsolescence contrat, modification pouvoir Négociation et risque de dépendance

			5. Procédure de collaboration, plus déterminante pour Apprentissage Organisationnel que structure AS 6. Intention (volonté), capacité absorption (Réceptivité) et nature (transparence) des savoir comme déterminants de l'Apprentissage Organisationnel dans les AS
Kogut (1991)	Test JV comme option réelle d'expansion par acquisition Approche par les options réelles	92 JV US Secteurs Industriels	1. JV établie comme option entre attente et expansion : La non fin JV comme option d'attente 2. Taux de fin : 43% 3. Face incertitudes : JV comme « <i>plate-forme pour développements futurs possibles</i> » 4. Industries concentrées : JV comme étape intermédiaire avant acquisition totale 5. Industries matures : JV comme moyen de restructuration, stabilisation degré de rivalité et compétition étrangère 6. ++ croissance secteur : ++ acquisition JV 7. + JV aux extrémités Chaîne valeur : ++ probabilité Acquisition
Franko (1989)	Effet Implantation Géographique, Caractéristiques du secteur et stratégies FMN US dans l'utilisation JVI Min ou 50/50 dans PVD	Exploitation BDD Harvard MNE : 187 FMN US Secteurs Manufacturiers et Miniers 1965- 1975	1. Passage % capital Minoritaire à 50/50 : effet réglementations locales 2. % capital Minoritaire à 50/50 : FMN «Second rang »/ non leaders 3. Pas de relation significative entre % capital Min, 50/50 et performance IJV 4. (-) concentration secteur, (-) taille FMN, (+) maturité secteur, (-) diffusion technologique : ++ propension FMN à JVI Min ou 50/50 (Notion de désengagement/ désinvestissement graduel de la FMN)
Geringer, Hebert (1989)	Relation Contrôle et performance IJV	Analyse/ Synthèse littérature Proposition Modèle Proposition d'éléments méthodologiques	1. Conceptualisation notion contrôle : Etendue, focus, mécanismes 2. Cadre conceptuel pour relation Contrôle- Performance IJV 3. Définition Perf IJV : Combinaison Mesures objectives/ Subjectives, Répondants parents –IJV, Répondants multiples selon Organisation, Plusieurs enquêtes- Etudes longitudinales, Triangulation sources primaires et secondaires.

Kogut (1989)	Effets Réciprocité/ relation long terme et compétitivité/ structures industries sur Stabilité JV	92 JV Industries Manufacturières USA	1. Facteurs d'instabilité JV: - Liés aux partenaires : Rivalité compétitive, perte de contrôle, transfert Organisationnel non voulu/ non réciproque, manque d'engagement effectif - Liés à la structure compétitive du secteur : Incidence JV sur concentration, Interdépendance et variables initiales 2. Effet processus de consolidation, renforcement positions stratégiques des parents suite à croissance secteur comme facteurs d'instabilité 3. Stabilité relative des JV intensives en R&D et des JV horizontales 4. Pas d'effet significatif de la croissance du secteur sur instabilité JV.
Kogut (1988)	Explication des motivations des JV dans les deux perspectives TCT et comportement stratégique+ Apprentissage organisationnel	Analyse études empiriques sur VJ et instabilité JV	1. Motivations principales : Réduction nombre intervenants, renforcement position concurrentielle/ Pouvoir Marché, mécanismes de transfert de compétences organisationnelles 2. JV / Théorie Comportement Stratégique : - Stratégie défensive contre incertitude Stratégique de l'évolution secteur - JV pour priver concurrents d'alliés compétitifs 3. JV comme alternative parmi d'autres (Théorie des Options) avec déterminants : taille partenaire, caractéristiques industrie, caractéristiques/ Compatibilité culturelles et spécificités du pays d'accueil 4. Opposition entre JV à but d'apprentissage Organisationnel et JV de renforcement de pouvoir de marché 5. Configuration industrie, incitation à la coopération et degré compétition : effet sur stabilité JV
Lecraw (1984)	Examen de la relation entre Pouvoir Négociation, % capital et succès filiales dans PVD	153 filiales FMN US, UE, Japon dans pays asiatiques	1. Pas de relation significative entre % capital et succès filiales 2. (+) contrôle opérationnel FMN : + succès filiales

Source : Elaboré par l'auteur à partir de la revue de la littérature.

Ce tableau relève d'une « sélection » des principales publications théoriques ou empiriques sur le thème de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques (une soixantaine de publications). Nous avons aussi relevé les principales limites signalés par les auteurs eux mêmes, ou que nous avons nous même pu identifier. L'ensemble de la base de références bibliographiques (300 références) est disponible et peut être demandée à l'auteur. Les études ainsi présentées sont classées dans un ordre décroissant de date de parution. Pour une même années, les publications sont classées dans l'ordre alphabétique des noms (premier auteur).

Tableau 2. : Résultats des analyses de survies (Meschi, 2004)

Etude	Taille et caractéristiques de l'échantillon	Marché	Période étudiée	Taux de survie de l'échantillon	Evolution du temps de disparition annuelle	Différenciation du taux de survie
Kogut 1988	148 co-entreprises domestiques et internationales avec au moins un parent US	USA	1975-1981	-	Evolution en double U inversé avec un premier pic à 3 ans (9,3 %) et un deuxième pic à 6 ans (20,9 %)	Survie plus faible des co-entreprises internationales
Kogut 1989 et 1991	92 co-entreprises domestiques et internationales avec au moins un parent US	USA et global	1975-1983	85.8 % après 2 ans 65.2 % après 4 ans 45.6 % après 6 ans 33.7 % après 7 ans	Evolution en double U inversé avec un premier pic à 3 ans (15,2 %) et un deuxième pic à 7 ans (35 %)	
Park, Russo 1996	204 co-entreprises domestiques et internationales avec au moins un parent US	USA et global	1979-1992	85.3 % après 2 ans 54 % après 4 ans 41.2 % après 6 ans a33.4 % près 10 ans	Evolution en double U inversé avec un premier pic à 4 ans (20,9 %) et un deuxième pic à 6 ans (15,1 %)	Pas de différence de taux de survie
Park, Ungson 1997	186 co-entreprises domestiques et internationales avec au moins un parent US	USA et global	1979-1995	14.5 % après 15 ans	-	Pas de différence de taux de survie
Leung 1997	214 co-entreprises domestiques et internationales avec au moins un parent US	USA et global	1980-1991	85 % après 2 ans 69 % après 4 ans 53 % après 6 ans 30 % après 10 ans	-	
Shi 1998	121 co-entreprises domestiques et internationales	Global	1978-1990	66.1 % après 2 ans 38.8 % après 4 ans 31.4 % après 6 ans 23.1 % après 10 ans	Evolution en double U inversé avec un premier pic à 1 ans (20,7 %) et un deuxième pic à 6 ans (25 %)	Pas de différence de taux de survie

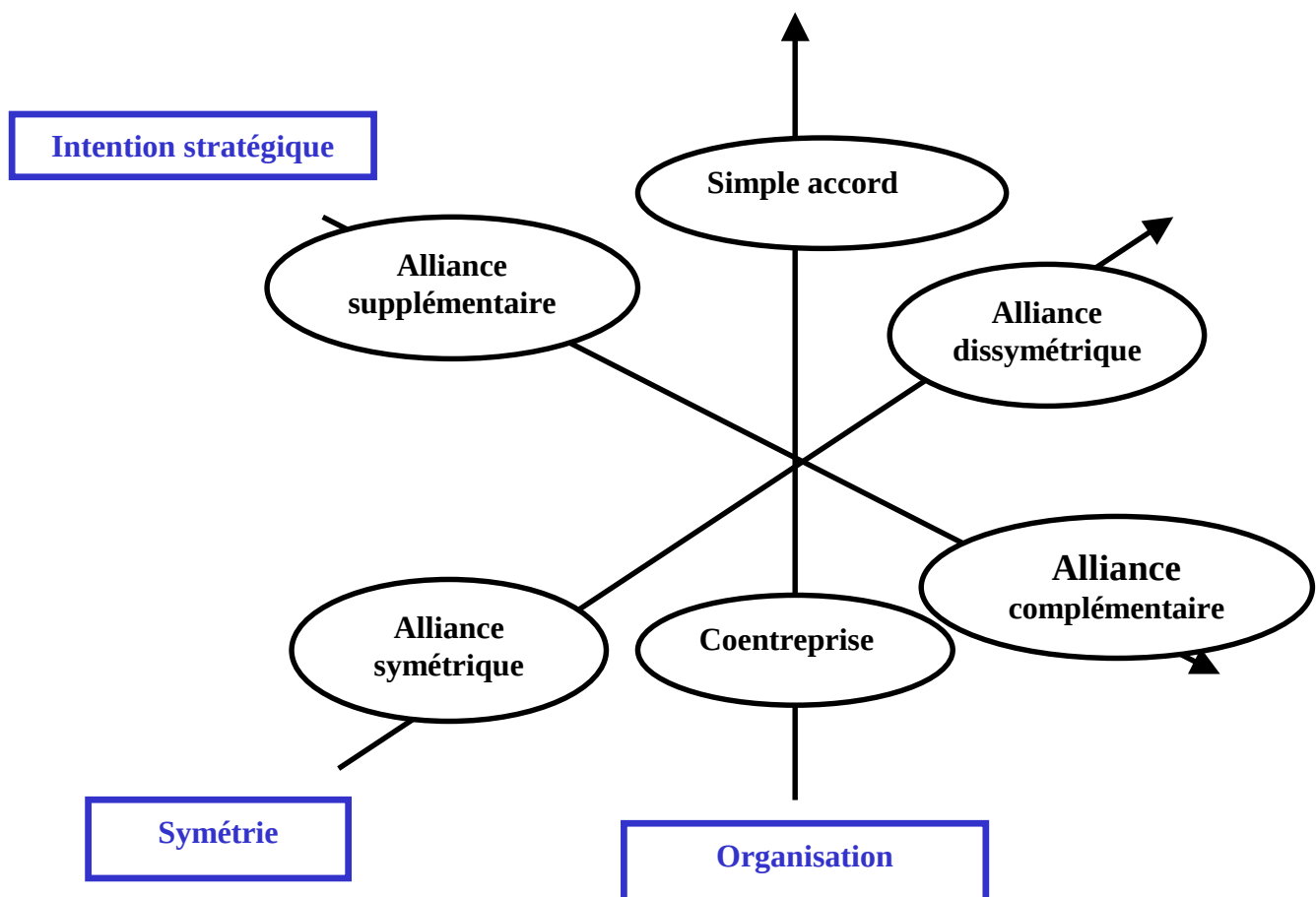
Source : D'après Meschi P. X., (2004), «Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays? » XIII conférence de l'AIMS, Le Havre, Juin. p. 7.

**Tableau 3. :Attributs distinctifs d’une nouvelle théorie de la collaboration compétitive
(Hamel 1991, p. 101)**

Attributs	Théorie traditionnelle des alliances stratégiques	Théorie collaboration compétitive
Logique	Quasi internalisation	Internalisation du savoir
Unité d’analyse	Produit/ objet de l’alliance ou relation AS parent	Avantage individuel du partenaire
Procédure	Création de valeur	Appropriation de la valeur
Déterminants de succès	Négociation globale : forme et structure	Micro négociations : évolution collaboration
Mesure du succès	Satisfaction, longévité	Achèvement de l’apprentissage et compétitivité

Source : Hamel G., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, Strategic management Journal, Vol 12. PP 83 – 103.

Figure 1. : Modèle général d’interprétation des alliances



Source : Fernandez G., (1993), «Les alliances stratégiques ». Cahiers du CETAI. HEC Montréal. Avril., p. 19

Annexe Chapitre 2 : Instabilité des alliances stratégiques et modèles d'analyse

Tableau 1 : Explication de l'instabilité des alliances stratégiques : Dynamique et configuration de l'alliance

		Configurations et type de relations		
		Contexte de l'AS	Relations entre partenaires	Objet de l'A.S
		Extérieur ---P- P/ 1 Extérieur----AS	2 P ----- P	3 P----AS---- P
Dynamique de l'AS	<i>Ex Ante</i> Formation et conditions initiales	-Attitude du pays d'accueil (Makino 1995) -Caractéristiques du secteur (Kogut 1991), champs de l'alliance (Park, Ungson 1997) -AS comme meilleure option (Moxery 1988) -A.S comme option d'achat pour un des partenaires (Chi,Mc Guire 1996)	- Incompatibilité des objectifs (Parkhe 1991) -Digestibilité d'un partenaire (Hennart, Reddy 1997) et asymétrie d'information (Reuer, Koza 1997), Asymétrie de taille (Geringer 1991) - Déséquilibre du pouvoir de négociation (Yan, Gray 1994, Inkpen, Beamish 1997) - Relations antérieures entre parents, réciprocité et proximité culturelle (Park, Ungson 1997)	- Manque de complémentarité des ressources (Park, Ungson 1997) - Faible interdépendance mutuelle (Buckley, Casson 1988) et faiblesse des contributions de départ (Bleeke, Ernst 1991) - Conflit des visions long/court terme (Parkhe 1991, Das, Teng 2000) - Aptitudes d'apprentissage (Doz 1996) et capacité d'absorption (Cohen, Levinthal 1990)
	<i>In Situ</i> Gouvernance	- Changement de stratégie d'un des partenaires (Meschi 2003) - Changement de l'attitude des autorités locales et injonction politique (Blodgett 1992, Meschi et al, 2003) - changement de la structure de l'industrie et croissance du marché (Kogut 1988, Franko 1971, Blanchot 2006)	- Rivalité inter-firmes (Park, Ungson 1997) - Divergence des cultures managériales (Parkhe 1991, Harrigan 1988) - Absence de compétences coopératives (Buckley et al, 2002) - Changement de propriété ou de répartition du capital (Killing 1983, Franko 1971) - Renégociation de l'accord (Blodgett 1992)	- Structure de gouvernance / contrôle dominant (Killing 1983, Yan, Gray 1994, Geringer, Hebert 1989), Contrôle dominant local (Beamish 1984, Park, Ungson 1997) - Tensions internes (Das, Teng 2000) et complexité managériale (Park, Ungson 1997) - Course à l'apprentissage (Hamel 1991) - Changements organisationnels majeurs (Geringer, Hebert 1991, Yan, Zeng 1999) - Incompatibilité du profil des dirigeants (Detchessahar 1998)
	<i>Ex Post</i> Résultats	-Performance insuffisante d'un des partenaires en dehors de l'alliance (Reus 2004) - Exercice de l'option d'achat, politique stratégique d'un des partenaires (Miller, Folta, 2002) - Chagement de contexte majeur (expropriation, autres conditions) - Disparition/ liquidation d'un partenaire, cession des parts à un tiers (Beamish 1984)	- Reprise / fusion/ acquisition d'un des partenaires par l'autre (Reus 2004) - Conflit des partenaires en dehors de l'alliance - Atteinte des objectifs stratégiques initiaux par les deux partenaires (Bleeke, Ernst 1991)	-Atteinte des objectifs par un partenaire (Hamel 1991, Das , Teng 2003) - Opération conjointe non rentable, échec commercial (Bleeke, Ernst 1991) -Insatisfaction d'un des partenaires (Verna 1989) - Absence/ insuffisance de potentiel de création de valeur (Arino 1998, Kumar 1998) - Non insertion de l'alliance dans le réseau d'au moins un partenaire (Gulati 1998) - coûts de sortie non élevés pour un des partenaires au moins (Porter 1987)

**Tableau 2. : Explication de l'instabilité des alliances stratégiques par la configuration et la dynamique de la relation:
Eléments de contexte et relations des parents à l'environnement (1)**

		Configurations et type de relations
		Contexte de l'AS
		1 Extérieur ---P- P/ Extérieur----AS
Dynamique de l'AS	Ex Ante Formation et conditions initiales	-Attitude du pays d'accueil (Makino 1995, Yan 1998) -Caractéristiques du secteur (Kogut 1991), champs de l'alliance (Park, Ungson 1997) -AS comme meilleure option (Moxery 1988) -A.S comme option d'achat pour un des partenaires (Chi,Mc Guire 1996)
	In Situ Gouvernance	- Changement de stratégie d'un des partenaires (Meschi 200 3) - Changement de l'attitude des autorités locales et injonction politique (Blodgett 1992, Meschi, 2003) - changement de la structure de l'industrie et croissance du marché (kogut 1988, Franko 1971, Blanchot 2006)
	Ex Post Résultats	- Performance insuffisante d'un des partenaires en dehors de l'alliance (Reus, Ritchie 2004) - Exercice de l'option d'achat, politique stratégique d'un des partenaires (Miller, Folta, 2002) - Changement de contexte majeur (expropriation, autres conditions) - Disparition/ liquidation d'un partenaire, cession des parts à un tiers (Beamish 1984)

**Tableau 3. : Explication de l'instabilité des alliances stratégiques par la configuration et la dynamique de la relation:
Les relations entre les partenaires (2)**

		Configurations et type de relations
		Relations entre partenaires
		2 P-----P
Dynamique de l'AS	Ex Ante	- Incompatibilité des objectifs (Parkhe 1991) - Digestibilité d'un partenaire (Hennart, Reddy 1997) et asymétrie d'information (Reuer, Koza 1997), Asymétrie de taille (Geringer 1991) - Déséquilibre du pouvoir de négociation (Yan, Gray 1994, Inkpen, Beamish 1997) - Absence de relations antérieures entre parents, réciprocité et proximité culturelle (Park, Ungson 1997) - Stratégie anticipée d'un des partenaires (Meschi 2003)
	Formation et conditions initiales	
	In Situ Gouvernance	- Rivalité inter-firmes (Park, Ungson 1997) - Divergence des cultures managériales (Parkhe 1991, Harrigan 1988) - Absence de compétences coopératives (Buckley et al, 2002) - Changement de propriété ou de répartition du capital (Killing 1983, Franko 1971) - Renégociation de l'accord (Blodgett 1992)
	Ex Post Résultats	- Reprise / fusion/ acquisition d'un des partenaires par l'autre (Reus 2004) - Conflit des partenaires en dehors de l'alliance - Atteinte des objectifs stratégiques initiaux par les deux partenaires (Bleeke, Ernst 1991)

**Tableau 4. : Explication de l'instabilité des alliances stratégiques par la configuration et la dynamique de la relation :
Les relations entre les partenaires et l'alliance stratégiques (3)**

		Configurations et type de relations
		Objet de l'alliance stratégique
		3 P----A-----P
Dynamique de l'AS	Ex Ante Formation et conditions initiales	- Manque de complémentarité des ressources (Park, Ungson 1997) - Faible interdépendance mutuelle (Buckley, Casson 1988) et faiblesse des contributions de départ (Bleeke, Ernst 1991) - Conflit des visions long/court terme (Parkhe 1991, Das, Teng 2000) - Aptitudes d'apprentissage (Doz 1996)et capacité d'absorption (Cohen, Levinthal 1990)
	In Situ Gouvernance	-Structure de gouvernance / contrôle dominant (Killing 1983, Yan, Gray 1994, Geringer, Hebert 1989), Contrôle dominant local (Beamish 1984, Park, Ungson 1997) - Tensions internes (Das, Teng 2000) et complexité managériale (Park, Ungson 1997) - Course à l'apprentissage (Hamel 1991, Doz 1996) - Changements organisationnels majeurs (Geringer, Hebert 1991, Yan, Zeng 1999) - Incompatibilité du profil des dirigeants (Detchessahar 1998)
	<i>Ex Post</i> Résultats	- Atteinte des objectifs par un partenaire (Hamel 1991, Das , Teng 2003) - Opération conjointe non rentable, échec commercial (Bleeke, Ernst 1991) - Insatisfaction d'un des partenaires de la relation (Verna 1989) - Absence/ insuffisance de potentiel de création de valeur (Arino 1998, Kumar 1998) - Non insertion de l'alliance dans le réseau d'au moins un partenaire (Gulati 1998) - Coûts de sortie non élevés pour un des partenaires au moins (Porter 1987)

Source : Le tableau 1, et ses dérivés les tableaux 2, 3 et 4 de l'annexe 2 ont été construits sur la base de nos recherches bibliographiques.

Tableau 5. : Politiques d'expatriation des FMN. Modèle de Perlmutter (1974)

Configuration	Gestion des ressources humaines	Spécificités expatriation
1. Ethnocentrique	Transfert de valeurs de la maison mère (parent) vers filiale (JV)	Nombre élevé d'expatriés
2. Polycentrique	Valeurs et pratiques locales difficiles à comprendre	Encadrement Local, Nombre faible d'expatriés
3. Géocentrique	Développement avancé de la FMN. Effet limité de la nationalité des cadres	Affectation croisée des cadres à des postes clés. Pratique généralisée de l'expatriation
4. Régiocentrique	Gestion régionalisée des ressources humaines/ cadres	Pratique généralisée de l'expatriation régionale

Source : Adapté de Jaussaud J., Schaaper J., Zhang Z.Y., (2001), « Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : Répartition du capital et politiques d'expatriation. » In Marchesnay M., Palpacuer F., (2001), *Perspectives en management stratégique*. Edition Management et Société (EMS). Paris. PP 91- 111.

Tableau 6. : Revue de littérature sur le conflit dans IJV

Déterminants ou manifestations du conflit	Références théoriques
Différences objectifs principaux des parents	Franko (1971), Habib (1987), Hamel (1991)
Perception d'iniquité dans le partage des bénéfices	Habib (1987), Harrigan (1988)
Manque de clarté de l'accord IJV	Reynolds (1979), Roulac (1980)
Conflit sur processus prise de décision et style management	Simiar (1983), Turpin (1993)
Différences approches marketing	Reynolds (1984), Harrigan (1986)
Transferts de prix et liens amont -aval	Reynolds (1984), Dymsha (1988)
Conflit GRH/ Salaires	Harrigan (1986)
Défaut communication entre parents	Turpin (1993)
Manque engagement d'un parent	Beamish, Lane (1982)
Course et freins à l'apprentissage	Hamel (1991), Barret (1992)
Tendance au contrôle	Barret (1992)
Différences culturelles	Peterson, Shimada (1978),
Différences cultures organisationnelles/ Structures et conflits entre managers	Harrigan (1986)
Conflit parent- JV/ Structure autonome	Koot (1988)

Source : Demirbag M., Mirza H., (2000), "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey". *International Business Review*, Vol 09. p. 1-35.

Tableau 7. : Sélection études empiriques entre 1970-1997 selon structure JV : Nombre de parents / nationalité/ domestiques versus internationales

Auteurs/ Année	Nature et type étude Joint Venture
Tomlinson (1970)	JV Deux parents, examen contrôle
Franko (1971)	JV Deux parents, examen contrôle
Friedman, Beguin (1971)	JVI Parent Etranger- Local. Possibilité parents multiples
Curhan, Davidson, Suri (1977)	Principalement JV avec deux parents: Min, Maj ou copropriété
Asheghian (1977)	JV deux parents avec partenaire local
Fagre, Wells (1982)	JV deux parents avec structure propriété: actuelle, liée firme, pays
Killing (1983)	Cadre conceptuel pour management JV avec deux parents
Lecraw (1984)	JV deux parents avec partenaire local
Reynolds (1984)	JV deux parents avec partenaire local
Beamish (1985)	JV deux parents avec partenaire local
Harrigan (1985, 1986)	Cadre conceptuel pour management JV avec deux parents
Franko (1987)	Principalement JV avec deux parents: Min, Maj ou copropriété
Habib (1987)	Pas d'indication sur nationalité, nombre partenaires
Lorange, Probst (1987)	Développement cadre recherche sur JV avec deux parents
Shenkar, Zeira (1987)	Discussion issues GRH dans JV deux ou plusieurs parents
Buckley, Casson (1988)	Développement cadre recherche sur JV avec deux parents
Hennart (1988)	Développement cadre théorie TCT JV parents multiple, non locaux
Kogut, Singh (1988)	Pas d'indication sur nationalité, nombre partenaires
Franko (1989)	Principalement JV avec deux parents: Min, Maj ou copropriété
Kogut (1989)	Parents multiple, y compris JV domestiques avec au moins P. US
Gomes-Casseres (1989)	JV deux parents avec partenaire local
Contractor (1990)	JV deux parents : 50/50 et JV Min
Blodgett (1991, 1992)	JV deux parents : Maj, 51/49 ;50/50 ; 49/51, Min
Geringer (1991)	JV parents multiple, déterminants critères sélection
Geringer, Hebert (1991)	JV deux parents avec partenaire local
Hennart (1991)	JV Parents multiple aux USA avec au moins un parent japonais
Shan (1991)	JV avec deux parents des pays d'origine différents
Inkpen (1992)	JV deux parents avec partenaire local
Shenkar, Zeira (1992)	JV parents multiple traitées comme JV dyadique, orientée Manag
Parkhe (1993)	JV deux parents avec au moins partenaire US
Lyles, Baird (1994)	JV entre plusieurs parents avec au moins parent local
Yan, Gray (1994)	JV deux parents avec partenaire local
Cullen, Johnson, Sakano (1995)	JV parents multiple traitées comme JV deux parents local /étranger
Lee, Beamish (1995)	JV deux parents avec partenaire local
Madhok (1995)	Développement cadre recherche sur JV avec deux parents
Buckley, Casson (1996)	Développement cadre recherche sur JV avec deux parents
Lyles, Salk (1996)	JV deux et multiple parents , JV avec parent Dominant ou 50/50
Makino, Delios (1996)	JV parents multiple avec parent local et/ou non local
Pan (1996)	JV avec deux parents: Min, Maj ou copropriété
Pan, Tse (1996)	JV deux parents de pays d'origine différents
Barkema, Vermulen (1997)	JV formée avec au moins un parent allemand. Nombre non connu
Brouthers, Bamossy (1997)	JV parents Multiple ente entreprises occidentales et issues PECO
Inkpen, Beamish (1997)	Développement cadre recherche sur JV avec deux parents
Luo (1997)	JV deux parents avec partenaire local
Mjoen, Tallman (1997)	JV formée avec au moins un parent norvégien. Nombre non connu

Maj: Majoritaire, Min: Minoritaire ; Manag : Management

Source : Makino S., Beamish P. W., (1998), "Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures". *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N° 4. PP 797 – 818.

Figure 1. : Processus dynamique des IJV

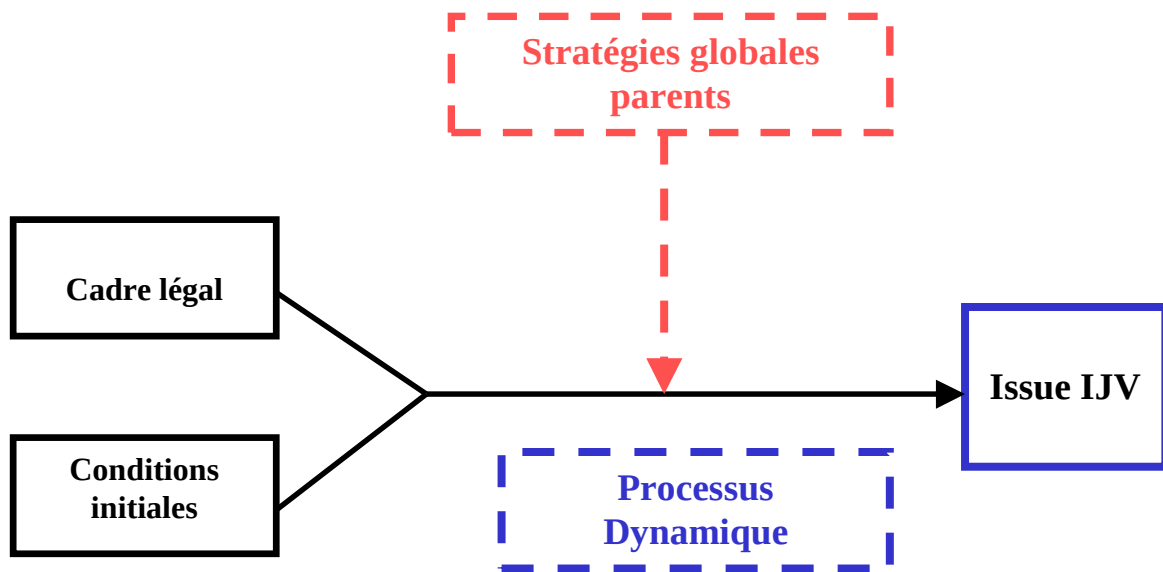
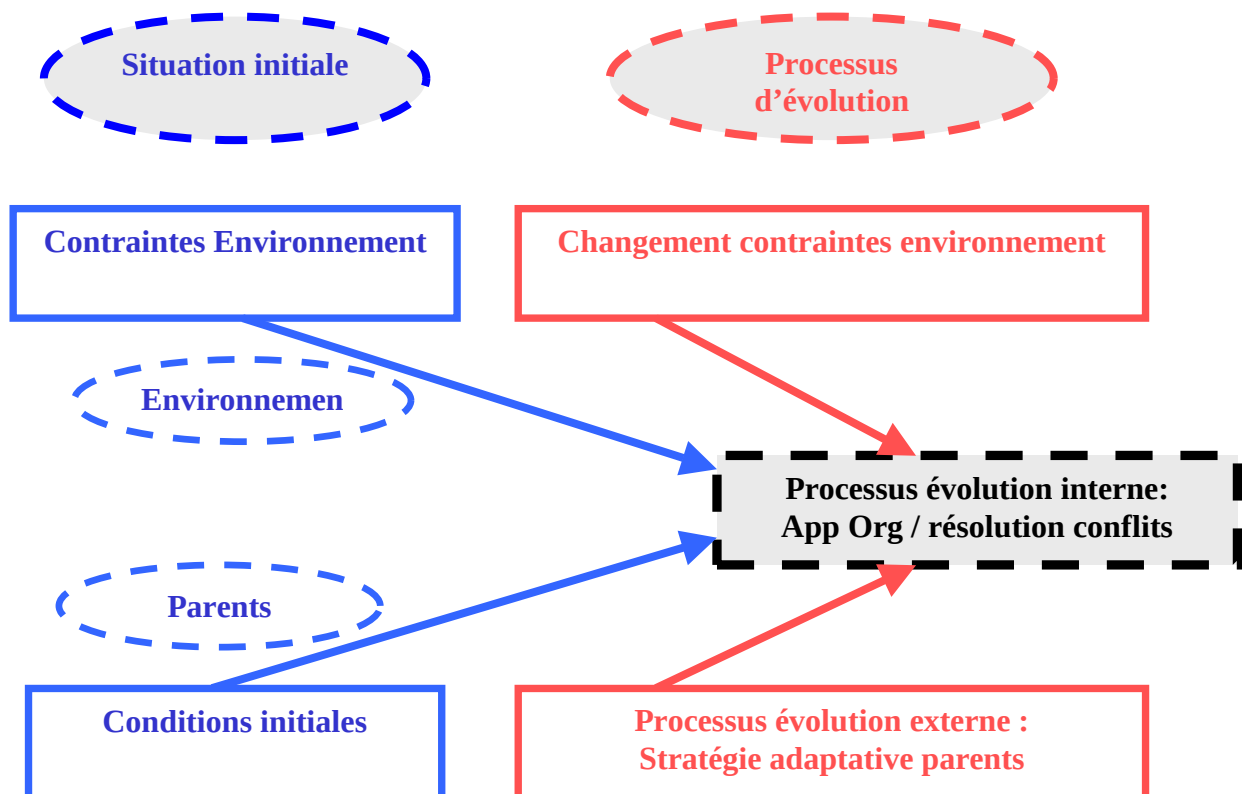


Figure 2. : Situation initiale et processus d'évolution des parents et de l'IJV



Source: D'après Prévot F., Meschi P.X., (2006), "Evolution of an international joint venture : the case of French Brazilian joint venture", *Thunderbird International Business Review*, Vol 48, N° 3, p. 297-319.

Annexe Chapitre 3 : Description de la région d'étude et du champ d'analyse empirique

Tableau 1. : Les opérations de restructuration réalisées par les 100 premières FMNA entre 1987 et 2006 dans le monde

Années	Acquisitions, fusions		Création de filiale		Alliances, partenariats		Fermeture d'usine, fusion des filiales		Ventes		Total des opérations
	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre
1987	267	55,4	19	3,9	79	16,4	7	1,5	110	22,8	482
1988	281	56,0	20	4,0	92	18,3	2	0,4	107	21,3	502
1989	208	57,8	17	4,7	57	15,8	5	1,4	73	20,3	360
1990	159	53,7	11	3,7	65	22,0	8	2,7	53	17,9	296
1991	168	50,6	10	3,0	94	28,3	1	0,3	59	17,8	332
1992	170	58,4	5	1,7	63	21,6	6	2,1	47	16,2	291
1993	163	59,9	6	2,2	22	8,1	10	3,7	71	26,1	272
1994	162	60,4	6	2,2	27	10,1	3	1,1	70	26,1	268
1995	167	64,7	3	1,2	21	8,1	13	5,0	54	20,9	258
1996	116	39,3	25	8,5	84	28,5	21	7,1	49	16,6	295
1997	141	48,5	5	1,7	47	16,2	24	8,2	74	25,4	291
1998	145	45,9	14	4,4	58	18,4	27	8,5	72	22,8	316
1999	153	45,5	13	3,9	53	15,8	19	5,7	98	29,2	336
2000	158	50,2	11	3,5	45	14,3	22	7,0	79	25,1	315
2001	152	46,6	10	3,1	42	12,9	35	10,7	87	26,7	326
2002	98	34,0	11	3,8	50	17,4	30	10,4	99	34,4	288
2003	70	40,7	7	4,1	20	11,6	21	12,2	54	31,4	172
2004	117	57,4	3	1,5	23	11,3	21	10,3	40	19,6	204
2005	106	54,4	13	6,7	15	7,7	13	6,7	48	24,6	195
2006	98	49,0	10	5,0	17	8,4	17	8,4	59	29,2	201
Total	3 099	51,7	219	3,6	974	16,2	305	5,1	1 403	23,0	6 000

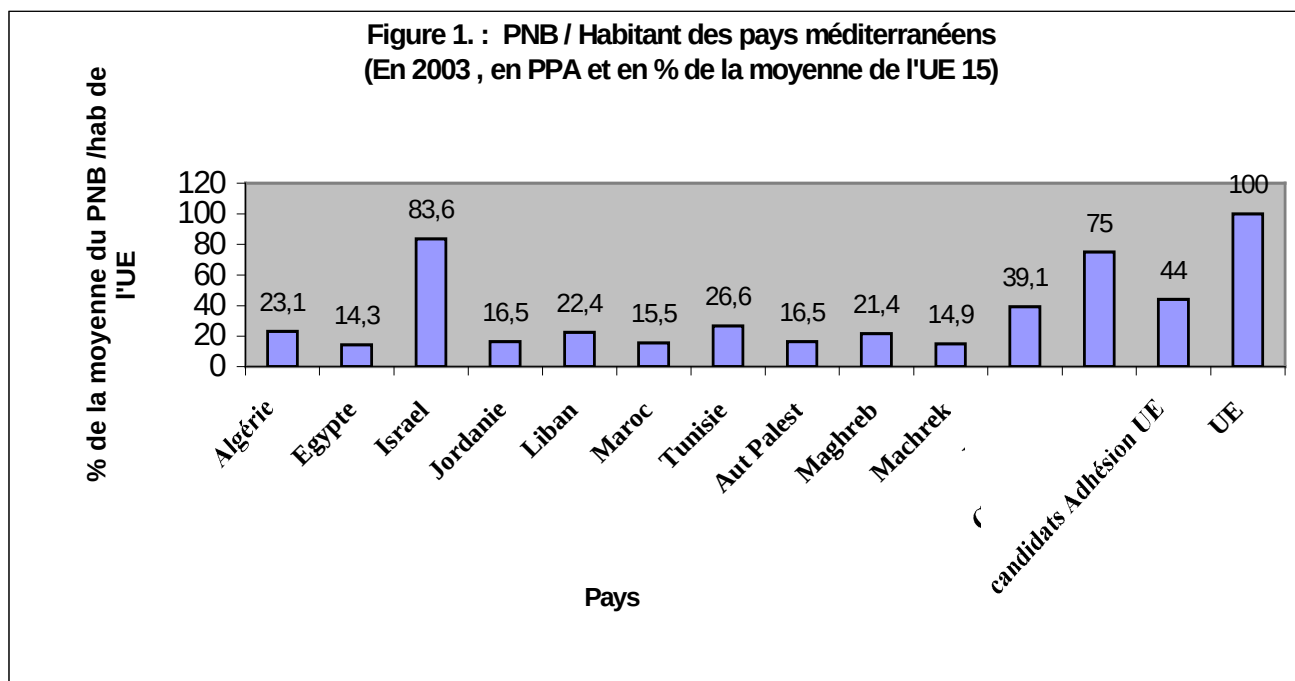
Source : Banque de données Agrodatta, UMR MOISA, Montpellier, 2007

Tableau 2. : Accords d'association Euro-méditerranéens

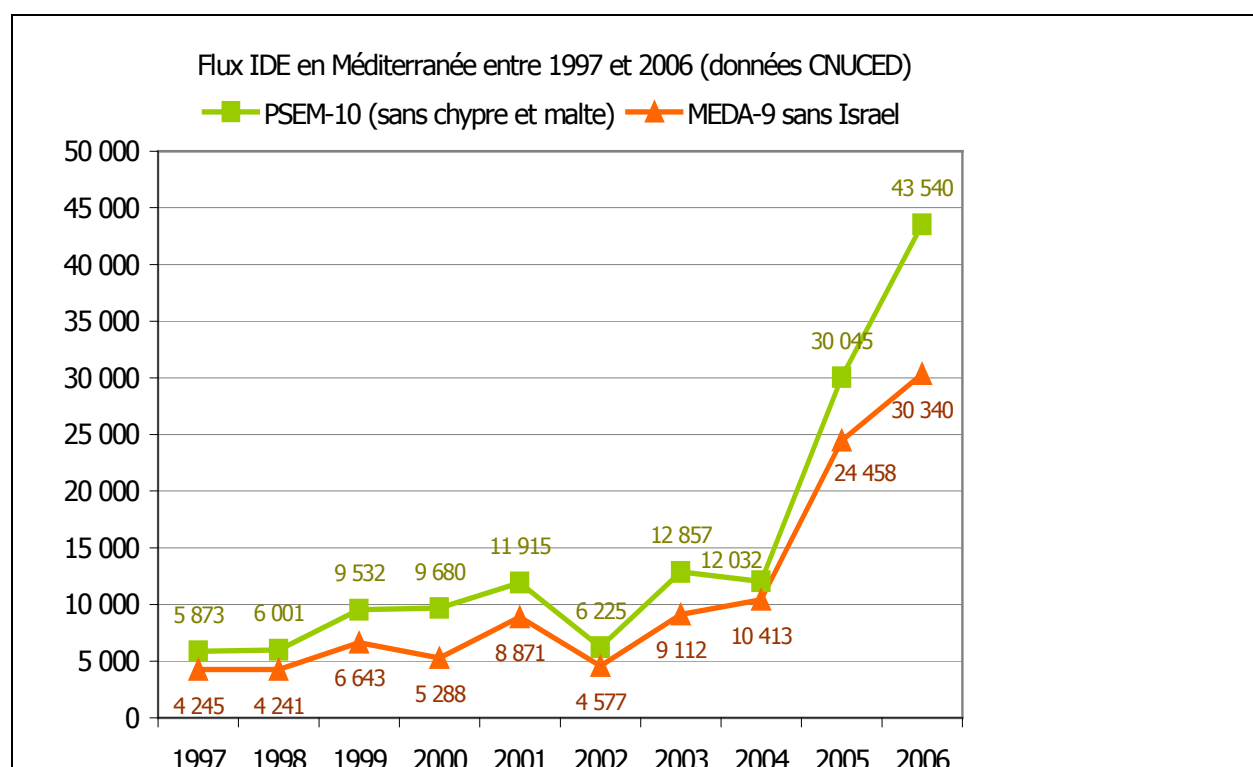
Partenaires	Conclusion des négociations	Signature de l'accord	Entrée en vigueur
Tunisie	Juin 1995	Juillet 1995	Mars 1998*
Israël	Septembre 1995	Février 1996	Juin 2000
Maroc	Novembre 1995	Février 1997	Mars 2000
Autorité Palest	Décembre 1996	Février 1997	Juillet 1997
Jordanie	Avril 1997	Novembre 1997	Mai 2002
Egypte	Juin 1999	Juin 2001	/
Algérie	Décembre 2001	Avril 2002	Septembre 2005
Liban	Janvier 2002	Mai 2002	Mars 2003
Syrie		Négociation en cours	

* la Tunisie a anticipé le démantèlement tarifaire de son économie, lancé en 1996

Source : Commission européenne, Examen de la situation économique des partenaires méditerranéens de l'UE, Direction générale des affaires économiques et financières, N°2, occasional papers, Janvier 2003 ; Page 10.



Source : Commission européenne, *Examen de la situation économique des partenaires méditerranéens de l'UE*, Direction générale des affaires économiques et financières, N°2, occasional papers, Janvier 2003 ; Page 10.



Source : Données de la base électronique de la CNUCED.

**Tableau 3. : Stock d'IDE par pays et par zone en Méditerranée entre 1986 et 2006
(en millions US \$ courants)**

Pays/ Zone	1986	1996	2006	Evolution 1986- 2006 (1)
Albanie	/	291	1 284	
Algérie	1 492	1 901	10 151	
Bosnie / Herzégovine	/	/	4 748	
Croatie	/	988	26 812	
Chypre	-1 113	350	10 194	
Egypte	6 921	13 991	38 925	
France	39 450	200 095	782 825	
Grèce	9 071	12 029	37 009	
Israël	3 673	4 913	47 469	
Italie	25 554	74 640	294 790	
Jordanie	1 366	1 493	16 349	
Liban	44	218	18 291	
Malte	308	844	5 675	
Maroc	2 032	4 945	29 795	
Serbie	/	/	11 385	
Slovénie	/	2 043	7 452	
Espagne	13 436	119 766	443 275	
Syrie	5 662	6 564	9 039	
Tunisie	4 909	11 181	21 779	
Turquie	9 378	15 699	79 075	
Méditerranée Nord	87 511	406 530	1 557 899	+ 1 680,2
Méditerranée Est (2)	19 318	33 403	237 773	+ 1 130,8
Méditerranée Sud	15354	32 018	100 650	+ 555,5
Total Méditerranée (3)	122 183	471 951	1 896 322	+ 1 452

* : Selon la définition du FMI

(1) Evolution entre 1996 et 2006 pour certains pays, notamment ceux de l'Ex Yougoslavie.

(2) Evolution entre 1986 et 2006 en dehors des pays de l'ex Yougoslavie

Source : Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur.

**Tableau 4. : L'attractivité des IDE des pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée
à travers quelques indices et scores**

Pays	Alg	Egy	Isr	Jor	Lib	Ma	Syr	Tun	Tur	Fra	Slov
Score barrières à l'inv étranger (1)	2	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3
Score Protection investisseurs (2)	2	2	7	3	1	4	1	6	2	6	4
Score Protect Propriété intell (3)	3	3,5	1,5	3	5	3,5	5	3	3,5	2	2,5
Score climat des affaires (4)	-0,54	-0,45	1,03	0,1	-0,47	0,02	-0,97	-0,02	0,08	1,25	0,81
Score efficacité Sys Judiciaire (5)	-0,54	0,09	0,97	0,33	-0,27	0,11	-0,41	0,27	0	1,33	1,09
% Eco informelle/ PNB (6)	33	35	22	19	34	36	19	38	32	15	27
Taux d'impôt max sur revenu (7)	40	40	50	25	20	44	17	35	40	50	50
Taux d'impôt max sur bénéfice (8)	30	40	36	35	15	35	58	35	33	34	25
Nbre procédures début affaire (9)	14	13	5	11	6	5	12	9	8	7	10
Temps estimé pour débiter (10)	26	43	34	36	46	11	47	14	09	8	61
Temps estimé fermeture (11)	3,5	4,2	4	4,3	4	1,8	4,1	1,3	2,9	1,9	3,6
% recouvrement cas de faillite (12)	37	18	38	27	19	35	29	50	26	47	24
Temps nécessaire pour le règlement d'un conflit commercial (13)	407	410	585	342	721	240	672	27	330	75	1003
Nombre de Procédures (14)	49	55	27	43	39	17	48	14	22	21	25
Temps enregistrement brevet (15)	52	193	144	22	25	82	23	57	09	193	391
% Crédits au secteur privé (16)	11	62	93	72	82	55	10	69	16	91	44
Score compétitivité Indust (17)	15	24	46	25	18	23	15	24	31	49	45
Indice liberté économique (18)	55,3	53,9	64,2	62,7	58,4	52,3	51,0	56,8	57,8	61,9	62,4
% routes goudronnées (19)	69	78	100	100	85	56	21	65	36	100	100
Nombre téléphones /1000 hab (20)	61	110	467	127	199	38	123	117	281	569	506

Suite tableau 4 : Comparaison de l'attractivité des IDE des PSEM avec d'autres pays

Pays	Pologne	Hongrie	Tchéquie*	Chine	Malaisie	Thaïlande*
Score barrières à l'inv étranger (1)	3	2	2	4	4	3
Score Protection investisseurs (2)	4	5	6	4	5	6
Score Protect Propriété intell (3)	3,5	3	3,5	3,5	3	3,5
Score climat des affaires (4)	0,67	1,21	1,12	-0,41	0,58	0,34
Score efficacité Sys Judiciaire (5)	0,65	0,9	0,74	-0,22	0,58	0,3
% Eco informelle/ PNB (6)	28	25	19	13	31	53
Taux d'impôt max sur revenu (7)	40	40	32	45	28	37
Taux d'impôt max sur bénéfice (8)	27	18	31	33	28	30
Nbre procédures début affaire (9)	10	6	10	12	9	8
Temps estimé pour débiter (10)	31	52	40	41	30	33
Temps estimé fermeture (11)	1,4	2	9,2	2,4	2,3	2,6
% recouvrement cas de faillite (12)	68	31	17	35	35	42
Temps nécessaire pour le règlement d'un conflit commercial (13)	1000	365	300	241	300	390
Nombre de Procédures (14)	41	21	22	25	31	26
Temps enregistrement brevet (15)	204	79	122	32	143	2
% Crédits au secteur privé (16)	29	43	34	146	142	103
Score compétitivité Indust (17)	34	46	41	38	49	39
Indice liberté économique (18)	58,6	64,7	66,8	53,4	62,3	64,5
% routes goudronnées (19)	68	44	100	91	76	99
Nombre téléphones /1000 hab (20)	295	361	362	167	190	105

* A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

- (1) : **Score** de la « *Heritage foundation* » : indice synthétique construit à partir des restrictions sur les participation/acquisition, transferts de capital et rapatriement des bénéfices des entreprises étrangères ; Varie entre 5 (forte restriction) et 1 (faible). ***Heritage Foundation, Index of economic freedom, 2003***
- (2) : **Score** de protection des investisseurs et de l'obligation de révélation /déclarations des informations financières : Varie entre 1 (faible révélation) et 7 (forte révélation) ; **Banque Mondiale, « Doing Business », 2004**
- (3) : **Score** de la « *Heritage foundation* », Varie entre 1 (forte protection) et 5 (faible). ***Heritage Foudation, Index of economic freedom, 2003***
- (4) : **Score** estimant la capacité du gouvernement à créer un climat encourageant et favorable pour les investissements étrangers ; - 2,5 : Mauvaise Gouvernance ; 0 : Moyenne ; + 2,5 : Bonne Gouvernance ; Données 2002. **Kaufmann D., Kray A., Mastouzzi A., *gouvernance indicators 1996-2002, World Bank policy research working paper, N° 3106, 2003***
- (5) : **Score** synthétique sur la perception de l'incidence criminelle, de la corruption et de l'efficacité du système judiciaire, Données 2002. **Idem (19)**
- (6) : Production échappant à la comptabilité nationale. En % du PNB pour l'année 2003 **Friederich Schneider, *Size and mesurement of the informel economy in 110 countries around the World, 2003***
- (7), (8): Les données concernent l'année la plus récente; **FMI, *Staff country report*** et **Ernest & Young ; « 2003 the global executive »** et «**2003, World Wide corporate tax guide », 2000 - 2003**
- (9), (10), (11), (12), (13), (14) et (15) : Temps en jours calendaires, et procédures en nombre, données 2003 et 2004, **Banque Mondiale « Doing business », 2004**
- (16) : En % du PNB, Données 2003 (Sauf Malte 2002), **FMI (2004), *Financial data files***.
- (17) : Indice synthétique combinant quatre variables : valeur ajoutée des produits manufacturés, exportations de produits manufacturés, activité « Hign Tech » dans la valeur ajoutée des produits manufacturés et enfin la qualité des exportations. Données 2000 : Varie de 0 (faible Compétitivité) à 100 (Forte). **UNIDO, *Industrial Development report,2001***.
- (18): **L'indice** de la «*Heritage Foundation* » est un score composite intégrant 10 indicateurs . Il donne 5 classes de liberté économique allant dans un ordre croissant de 0 à 49,9 (politiques très restrictives) à 80- 100 (politiques très favorables). Les classes des scores 50- 59,9 et 60-69,9 correspondent respectivement à peu de liberté et liberté économique modérée. Données 2006, ***Heritage Foundation, Index of economic freedom, 2008***.
- (19) : % en termes de distances des routes goudronnées par rapport à l'ensemble du réseau routier. **IRF, *World Road Statistics (1999 –2001)***
- (20) : **Nombre de ligne téléphoniques fixes pour 1000 habitants**. ITU, *World telecommunication development report and database, 2002*.

Tableau 5. : Quelques indicateurs et scores du risque pays et investissement en Méditerranée

Pays	Euromoney	Invest Institu	ICRG	Coface 2004	Moody's 2004	Standard & Poor 2004	Fitch 2004	Percept corrupt	Contrôle corrupt	Stabilité politique
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Algérie	41,5	33,1	66	B	/	/	/	2,6	-0,7	-1,54
Chypre	73,2	/	84	A3	A2	A	A+	6,1	0,89	0,36
Egypte	48,4	51	66	B	Ba1	BB+	BB+	33	-0,29	-0,35
Israël	65,7	64,4	73	A4	A2	A-	A-	7	1,08	-,135
Jordanie	45,3	41,9	71	B	Ba2	BB	/	4,6	0	-0,44
Liban	36,9	36,8	56	C	B2	B-	B-	3	-0,34	-0,59
Malte	76,2	/	80	A3	A3	A+	A	/	0,8	1,5
Maroc	50,3	47,3	75	A4	Ba1	BB	/	3,3	-0,04	-0,14
Syrie	37,1	23,1	70	C	Baa2	/	/	3,4	-0,29	-0,14
Tunisie	56,4	54,5	73	A4	B1	BBB	BBB	4,9	0,35	0,24
Turquie	46,9	46,8	63	B	A1	B+	B+	3,1	-0,38	-0,61
Slovénie	76,7	67	80	A2	Aa3	AA-	A+	5,9	0,89	1,21
France	91,5	93,6	79	A2	Aaa	AAA	AAA	6,9	1,45	0,73
Pologne*	62,8	62,2	75	A4	A2	BBB+	BBB+	3,6	0,39	0,71
Hongrie*	67,7	64,9	77	A2	A1	A-	A-	4,8	0,6	1,08
Tchéquie*	66,5	60,9	78	A2	A1	A-	A-	3,9	0,38	1,02
Chine*	62,9	60,6	77	A3	A2	BBB+	A-	3,4	-0,41	0,22
Malaisie*	62,8	59,5	76	A2	Baa1	A-	BBB+	5,2	0,38	0,51
Thaïlande*	60,2	53,2	76	A2	Baa1	BBB	BBB	3,3	-0,15	0,55

*:A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

(1) : Données de risque d'investissement dans un pays en mars 2004. Score variant de 0 à 100 avec des valeurs élevées indiquant un risque faible d'investissement. **Euromoney Magazine, Country risk ranking, 2006.**

(2) : Score de probabilité d'un défaut de paiement d'un pays en septembre 2000. Score variant de 0 à 100 avec des valeurs élevées indiquant un risque faible d'investissement. **Institutional Investor, Research and ranking yearbook, 2003.**

(3) : Score composite global basé sur une combinaison de 22 indicateurs de risque. Score variant de 0 à 100 avec des valeurs élevées indiquant un risque faible d'investissement. **Données relatives à septembre 2003. PRS Group, International country risk guide, (2005)**

(4) : Score de défaut de paiement des entreprises. Les cotations de la Coface comprennent 7 catégories, allant de A (sécurité de paiement potentielle élevée) à C (risque potentiel très élevé de défaut de paiement). Coface rating country experience, 2004.

(5) : Score proche de celui de la Coface, allant de A à C. **Moody's Investors Services, Sovereign, Subnational and Sovereign-guaranteed Issuers, 2004.**

(6) : Score sur la capacité et la volonté des gouvernements d'honorer leurs engagements financiers internationaux. Le score va de AAA (forte capacité) à CC (forte vulnérabilité) et D (défaut de paiement). **Standard & Poor's, Sovereign rating in Africa (2004), Emerging Stock Markets Facbook (2003).**

(7) : Score sur la capacité de remboursement et la qualité de la dette publique nationale et internationale des gouvernements. Score concernant 80 pays et allant de AAA (Forte capacité) à D (Situation de défaut de paiement). **Fitch rating, Country Ceiling Rating and Rating The Sovereign. (2004)**

(8) : Score de Transparency International pour le classement de 133 pays. Score allant de 0 (forte corruption perçue) à 10 (faible corruption perçue) mesurant la perception de l'existence et l'utilisation de la corruption par les agents publics et les politiciens. **Transparency International, Corruption Index, (2004).**

(9) : Score mesurant l'absence de corruption dans la gouvernance publique. La corruption est définie comme l'utilisation d'un pouvoir public pour obtenir un gain privé. Score allant de – 2,5 (mauvaise gouvernance) à + 2,5 (bonne gouvernance). Données pour 2002. **Kaufmann D., Kray A., Mastruzzi I., « Governance indicators 1996-2002 », World Bank Policy Research, Working Paper, N° 3106, (2003).**

(10) : Score mesurant la stabilité politique et l'absence de violence. Score allant de – 2,5 (mauvaise gouvernance) à + 2,5 (bonne gouvernance). Données pour 2002. **Kaufmann D., Kray A., Mastruzzi I., « Governance indicators 1996-2002 », World Bank Policy Research, Working Paper, N° 3106, (2003).**

Tableau 6. : Travail et Coûts du travail en Méditerranée

Pays	Valeur ajoutée/ Travailleur 1000 \$/ an (1)	Croiss producti vité du travail % (2)	Chercheur R&D (nombre par million d'habitant) (3)	Grèves et Arrêts de travail (10 ² jours) (4)	Coût Travail 1000 \$ (5)	Salaire Industrie 1000 \$/ an (6)	Salaire Minimum 1000 \$/ an (7)	Heures travaillées/ Semaine (moyenne) (8)
Algérie	11	/	400	5 340	/	2 689	1	/
Chypre	/	/	/	70	/	7 718	/	40
Egypte	6	1,7	/	20	1,8	1764	0,4	53
Israël	36	1,0	1 563	27 250	26,6	22 123	5,8	37
Jordanie	12	-1,5	1 948	/	2	2 220	aucun	50
Liban	/	/	/	/	/	/	/	/
Malte	/	/	/	30	/	4 272	/	38
Maroc	9	0,6	/	1 410	3,4	/	1,7	44
Syrie	10	-0,2	29	/	4,3	/	/	45
Tunisie	7	/	336	510	3,6	/	1,5	/
Turquie	33	2,6	306	2 860	8	3 358	1,3	49
Slovénie	13	3,2	2 258	/	9,6	12 235	/	37
France	61	1,4	2 718	/	/	18 756	12,1	39
Pologne*	8	3	1 473	70	1,7	6 102	1,6	40
Hongrie*	6	1,9	1 440	20	2,8	6 647	1,2	38
Tchéquie*	5	1,5	1 466	160	1,9	5 412	/	40
Chine*	3	5,2	584	/	0,7	1 374	/	41
Malaisie*	13	2,8	160	20	3,4	4 593	aucun	/
Thaïlande*	20	3,9	74	60	2,7	1 654	1,1	42

* A titre de comparaison

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des rapports d'institutions internationales. Détails ci dessous

(1) : Ratio de la valeur ajoutée industrielle par rapport au nombre de travailleur. Exprimé en milliers de dollars courants par an. **Banque Mondiale, World Bank indicators, 1990-1994.**

(2) : Croissance annuelle moyenne de la productivité du travail entre 1990 et 2001. Mesurée par la croissance du PIB par rapport au nombre de travailleurs. **Bureau International du Travail, KILM database, (BIT), 2002.**

(3) : Nombre de personnes engagées dans une activité de recherche professionnelle. Nombre de personnes pour un million d'habitant. **UNESCO, Statistical Yearbook, 1997-2001)**

(4) : Nombre de jours non travaillés suite à des grèves ou des arrêts de travail non programmés. Exprimé en centaines de jours. Données concernant l'année la plus récente en 1996 et 2003. **BIT, Laborsta Statistical Database, (1996- 2003).**

(5) : Coût du travail en milliers de dollars par an et par travailleur de l'industrie, obtenu en divisant la masse salariale dans l'industrie par le nombre de travailleurs correspondant. Données concernant la période 1992-1996. **Banque Mondiale, World Development Indicators, (1995-1999)**

(6) : Rémunération en monnaie et en nature (sans les contributions sociales) des employés dans l'industrie exprimée en milliers de dollars (estimation du change, FMI : 1996-2003). Données de l'année la plus récente entre 2000 et 2003. **BIT, Laborsta Statistical Database, 2003.**

(7) : Salaire annuel exprimé en dollars pour le régime général ou le plus commun dans le pays concerné. Données concernant la période 1992-1996. **Banque Mondiale, World Development Indicators, (1995-1999)**

(8) : Moyenne du nombre d'heures travaillées en période normale. Données relatives à la moyenne de la période 1998-2003. **BIT, Laborsta Statistical Database, 2003. Banque Mondiale, World Development Indicators, (1995-1999). ANIMA Survey (2004).**

**Tableau 7. : Caractéristiques des industries agroalimentaires en Méditerranée
Par pays et par zones, entre 1994-1996 et 2002-2004**

Pays	Nombre d'entreprises			Effectif total			VA (millions \$ US)			Production (millions \$ US)		
	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %
Israël	1 047	1 149	9,74	47 900	53 800	12,32	1 528	2 016	31,93	6 380	5 261	-17,54
Jordanie	1 994	3 851	93,13	15 535	28 647	84,40	159	229	44,19	648	820	26,49
Liban (1)	4 482	4 482	0,00	18 342	26 389	43,87	-	1 011	/	-	433	/
Syrie	4 100	10 973	167,63	22 874	23 526	2,85	888	/	/	6 008	/	/
Turquie	1 869	1 674	-10,43	164 576	149 400	-9,22	5 398	4 038	-25,19	16 515	12 033	-27,14
Albanie	1 968	1 580	-19,72	5 836	4 599	-21,20	/	37	/	119	170	43,22
Croatie	1 950	2 467	26,51	48 231	43 717	-9,36	/	/	/	/	/	/
Bosnie-Herzég	57	/	/	5 689	/	/	/	/	/	/	/	/
Chypre	1 128	1 126	-0,18	9 200	12 136	31,91	262	444	69,39	753	1 338	77,73
Malte	453	533	17,66	3 877	2 369	-38,90	109	131	20,44	306	433	41,53
Slovénie	933	805	-13,72	21 408	19 141	-10,59	565	3	-99,41	1 851	12	-99,37
Med Est	19 981	28 640	+43,34	363 468	363 724	+0,07	8 909	7 906	-11,26	32 580	20 500	-37,08
Algérie (2)	6 663	7 500	12,56	67 881	70 000	3,12	841	1 631	94,04	3 882	5 970	53,78
Egypte	4 518	4 500	-0,40	209 286	191 173	-8,65	1 214	1 152	-5,10	5 116	4 082	-20,21
Maroc	1 597	1 950	22,10	98 329	95 412	-2,97	1 137	1 431	25,84	5 023	6 051	20,46
Tunisie	2 834	3 121	10,13	38 217	41 392	8,31	585	760	29,90	3 153	1 848	-41,39
Med Sud	15 612	17 071	+9,34	413 713	397 977	-3,80	3 777	4 974	+31,69	17 174	17 951	+4,52
France	/	68 554	/	/	611 700	/	/	27 024	/	/	145 511	/
Grèce	1 073		/	49 463	/	/	2 113	/	/	7 212	/	/
Italie	69 933	69 964	0,04	304 433	334 700	9,94	20 610	21 499	4,31	99 347	105 691	6,39
Espagne	28 185	30 034	6,56	330 383	225 200	-31,84	15 351	29 490	92,11	68 210	70 169	2,87
Med Nord	99 191	168 552	/	684 279	1 171 600	/	38 074	78 013	/	174 769	321 371	/
Total Med*	134 784	214 263	+58,97	1 461 460	1 933 301	+32,28	50 760	90 893	+79,06	224 523	359 822	+60,26
UE-27	248 898	291 580	17,15	3 227 266	4 194 325	+29,97	107 138	199 161	+85,89	568 824	785 110	+38,02
UE-Med (3)	86 003	171 016	+98,85	539 715	1 205 246	+123,3	36 156	75 416	+108,6	164 883	308 895	+87,34
Autres Med (4)	48 781	43 247	-11,34	921 745	728 055	-21	14 604	15 477	+5,98	59 640	50 927	-14,6
Monde	418 841	/	/	16 864 480	/	/	382 888	/	/	1 428 096	/	/

(1) Liban : les données 2002 sont pris du site du Min. de l'Industrie du Liban

(2) Algérie : 1995 et 1998

(3) Pays méditerranéens appartenant à l'UE des 27 : Chypre, France, Malte, Slovénie, Italie, Espagne, et Grèce.

(4) Pays méditerranéens n'appartenant pas à l'UE des 27

*** Hors Libye et Territoires Palestiniennes**

Source : Données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI. Données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI

Tableau 8. : Performances comparées des industries agroalimentaires en Méditerranée
Par pays et par zones, entre 1994-1996 et 2002-2004

Pays	Production/ Effectif (en milliers US\$)			Valeur ajoutée VA/ Prod En %			VA/ Effectif (en milliers \$ US)			Production / entreprise (en milliers \$ US)		
	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %
Israël	133,20	97,79	-26,58	23,96	38,33	59,99	31,90	37,48	17,46	6093,68	4578,89	-24,86
Jordanie	41,73	28,62	-31,41	24,50	27,93	13,99	10,23	7,99	-21,81	325,11	212,93	-34,51
Liban (1)	/	16,41	/		233,49	/	/	38,31	/	/	96,61	/
Syrie	20,38	37,03	81,74	/	21,73		38,82	8,05	/	60,42	107,78	78,39
Turquie	/	/	/	/	/	/	32,80	/	/	/	/	/
Albanie	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Croatie	262,68	/	/	14,78	/	/	/	/	/	1465,48	/	/
Bosnie-Herzég	100,35	80,55	-19,74	32,68	33,56	2,67	/	27,03	-17,59	8836,49	7188,44	-18,65
Chypre	81,84	110,27	34,73	34,78	33,15	-4,69	28,48	36,55	28,41	667,53	1188,48	78,04
Malte	78,83	182,59	131,62	35,62	30,31	-14,90	28,11	55,35	97,11	674,66	811,54	20,29
Slovénie	86,44	0,61	-99,29	30,53	28,43	-6,86	26,39	0,17	-99,34	1983,50	14,58	-99,26
Med Est	89,64	56,36	-37,13	27,34	38,56	+41,04	24,51	21,74	-11,3	1630,55	715,78	-56,1
Algérie (2)	57,19	85,29	49,13	21,65	27,32	26,18	12,39	23,30	88,16	582,64	796,00	36,62
Egypte	24,45	21,35	-12,65	23,73	28,22	18,94	5,80	6,03	3,89	1132,39	907,11	-19,89
Maroc	51,08	63,42	24,15	22,64	23,65	4,47	11,56	15,00	29,69	3145,35	3103,08	-1,34
Tunisie	82,50	44,65	-45,88	18,56	41,13	121,62	15,31	18,36	19,94	1112,51	592,12	-46,78
Med Sud	41,51	45,10	+8,65	21,99	27,71	+26,01	9,13	12,5	+36,91	1100,1	1051,56	-4,41
France	/	237,88	/	/	18,57	/	/	44,18	/	/	2122,58	/
Grèce	145,81	/	/	29,30	/	/	42,72	/	/	6721,59	/	/
Italie	326,34	315,78	-3,24	20,75	20,34	-1,95	67,70	64,23	-5,12	1420,61	1510,65	6,34
Espagne	206,46	311,58	50,92	22,50	42,03	86,75	46,46	130,95	181,83	2420,09	2336,31	-3,46
Med Nord	255,41	274,30	+7,39	21,78	24,27	+11,43	55,64	66,59	+10,95	1761,94	1907	+8,23
Total Med*	153,62	186,12	+21,6	22,61	25,26	+11,72	34,73	45,6	+31,29	1665,8	1679,3	+0,81
UE-27	176,26	187,18	+6,20	18,84	25,37	34,68	33,20	47,48	43,03	2285,37	2692,61	17,82
UE-Med (3)	305,5	256,29	-16,1	21,98	24,41	+2,43	66,99	62,57	-6,6	1916,6	1806,23	-5,76
Autres Med (4)	64,70	69,95	+8,11	24,49	30,39	+24,09	15,84	21,26	+34,21	1222,61	1177,58	-3,68
Monde	84,68	/	/	26,81	/	/	22,70	/	/	3409,64	/	/

(1) Liban : les données 2002 sont pris du site du Min. de l'Industrie du Liban

(2) Algérie : 1995 et 1998

(3) Pays méditerranéens appartenant à l'UE des 27 : Chypre, France, Malte, Slovénie, Italie, Espagne, et Grèce.

(4) Pays méditerranéens n'appartenant pas à l'UE des 27

* Hors Libye et Territoires Palestiniennes

Source : Données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI. Données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI.

Annexe Chapitre 4 : Recueil des données et constitution des échantillons

Tableau 1. : Nature des variables et sources des données secondaires (M1 et F-M)

Type Variable	Intitulé variable	Modalités	Variable	Sources	Commentaires
Env JV1	Pol Gouv	0: Aucun Chgt 1: Chgt Instit favorable 2 : Chgt I défavorable	Changement Institutionnel dans l'attitude des autorités du pays d'accueil vis-à-vis des FMN et IDE	Données recueillies auprès des missions économiques dans les pays d'accueil et sur Internet Doing Business Banque Mondiale	Changement caractérisé par la promulgation d'un nouveau code de l'investissement, des incitations financières ou fiscales importantes vis-à-vis de l'implantation des FMN. Le changement opéré est pris en compte s'il intervient deux années avant la date de l'instabilité considérée
Env JV2	Risq Pays	A1 : 1 ; A2 : 2 ; A3 :3 ; A4 : 4 ; B : 5 ; C : 6 ; D : 7 NC : Non connu	Score du risque pays selon les cotations des assurances de l'investissement étranger	<i>Coface</i>	Score de la COFACE selon le risque pays du pays concerné. De A1 (risque faible) à D (risque élevé)
Env JV3		0: Aucun chgt 1: Chgt Positif 2: Chgt Négatif	Changement dans la cotation Coface du risque pays	<i>Coface</i>	Changement dans la cotation du risque pays telle que publiée par l'institution pour chaque pays ; Le changement opéré est pris en compte s'il intervient deux années avant la date de l'instabilité considérée
Env JV4	Croiss sect	%	Taux de croissance de la branche ou secteur concerné	Base Amina et Données recueillies auprès des missions économiques dans les pays d'accueil et sur Internet	Croissance du secteur ou de la branche considérés. Moyenne arithmétique des trois dernières années si les données sont disponibles, sinon l'année la plus proche de la date d'instabilité
Env JV 5	Flux IDE	Millions US\$ courants	Flux d'IDE entrants	CNUCED FDI Stat Base de données électronique (2008)	IDE entrant en flux. Renseigne sur un éventuel comportement mimétique. Moyenne des trois dernières années précédant l'instabilité T, T-1, T-2
Env JV 6	Taille M 1	PIB / h en US \$ par habitant	Taille du marché 1 : mesuré par (PIB/ habitant)	FMI Base de données électronique (2008)	PIB/h du pays concerné. Date de l'instabilité ou la plus proche. PIB en parité de pouvoir d'achat .
Env JV 7	Taille M 2	Population	Population totale du pays Nombre d'habitant	FMI Base de données électronique (2008)	Moyenne des 3 ans avant date d'instabilité
Env JV 8	Croiss PIB	%	Variation du PIB en %	FMI Base de données électronique (2008)	Moyenne de la croissance du PIB durant les 3 années ayant précédées la date d'instabilité
Motifs 1	Conflit	0 : Non 1 : Oui	Présence de conflit entre les partenaires, ou	Communiqués de presse FMN	Présence de conflits ou d'échec durant la vie de la JV tels que présentés dans les

			d'échec commerciaux / industriels		communiqués de presse de la FMN
Motifs 2	Echecs	1 : Commercial 2 : Industriel 3 : Stratégique 4 : Financier	Déclaration d'un échec de la part de la FMN pour expliquer la fin de la JV	Communiqués de presse FMN	Typologie échecs : Meschi 2003
Motifs 3	Strat FMN	1 : Expansion M Local 2 : Plate forme régionale/ Export 3 : Recentrage 4 : Désendettement 5 : Renforcement Position stratégique/ Intégration périmètre 6 : Retrait du M Local / Restructuration 7 : Accord global avec une autre FMN	Stratégie de la FMN : Options stratégiques de la FMN globales ou sur le marché local	Communiqués de presse FMN	Options stratégiques de la FMN tel que décrites par Ansoff (1965), appliquées par Meschi (2003)
Motifs 4	Autonom	0 : Absente 1 : Faible 2 : Forte	Recherche d'autonomie de Gestion : Volonté de domination du contrôle et de la gestion de la JV de la part de la FMN	Communiqués de presse FMN	Degré de recherche d'autonomie apprécié dans les communiqués de presse FMN
Motifs 5*	Invol	0 : injonction externe 1 : exercice option	Sortie involontaire provoquée par une injonction externe d'une autorité de contrôle de la concurrence et de la concentration	Communiqués de presse FMN, DGCCRF, Commission concurrence et concentration UE	Fin de la JV suite à une injonction d'une autorité externe indépendamment du fonctionnement de la structure commune. L'exercice d'une option achat ou vente peut motivée aussi une telle sortie
Rel Parents 1	Prox Cult	Score	Proximité culturelle : Mesurée par les scores de Hofstede	Hofstede 2005	Les scores sont considérés comme uniformes dans le temps.
Rel Parents 2	Asym CA	(CA FMN- CA EL) / CA EL	Degré d'asymétrie du Chiffre d'affaire entre les partenaires	Calcul à partir des CA recueillis sur les communiqués de presse FMN, base de données amadeus, Extraits de SDC platinum et sites internet des entreprises concernées	Degré d'asymétrie des chiffres d'affaires calculé en fin de JV par le rapport des CA :
Rel Parents 3	Asym Effectif	(Effectif FMN- Effectif EL)/ Effectif EL	Degré d'asymétrie des effectifs entre les partenaires	Calcul à partir des CA recueillis sur les communiqués de presse FMN, base de données amadeus, Extraits de SDC platinum et sites internet des entreprises	Degré d'asymétrie des effectifs calculé en fin de JV par le rapport des effectifs :

				concernées	
Rel Parents 4	K FMN	0 : Inconnu 1 : FMN Minoritaire 2 : 50/50 3 : FMN Majoritaire	Part du capital contrôlé par la FMN en pourcentage	Communiqués de presse FMN, SDC platinum et Amadeus	Pourcentage de capital de JV contrôlé par la FMN en début de période
Rel Parents 5	Reneg	0 : Non 1 : oui	Renégociation du contrat	Communiqués de presse FMN	Présence ou non d'une renégociation du contrat avant la fin de la JV
Perf JV 1	Satisf FMN	1 : Non Satisfaite 5 : Très Satisfaite	Appréciation du degré de satisfaction de la FMN	Communiqués de presse FMN Contact FMN : Rubrique « Presse » ou « Relations avec investisseurs »	Appréciation de 1 : Non satisfaite à 5 : Très satisfaite de la FMN de la JV telle que présentée dans les communiqués de presse de fin d'opération
Perf JV 2	Obj FMN	1 : Non atteints 5 : Entièrement atteints	Appréciation du degré d'atteintes des objectifs de la FMN	Communiqués de presse FMN	Appréciation de l'atteinte globale des objectifs (apprentissage organisationnel, institutionnel, financiers et stratégiques) de la FMN de son opération commune
Forme 1	Inst Int	1 : Reprise totale 2 : Reprise partielle 3 : Cession au partenaire local	Instabilité Interne : Sans modification de la configuration initiale en termes de partenaires : Modification partielle ou totale de la répartition de capital entre les partenaires	Classification CHERIET 2008, Communiqués de presse FMN	1 : Reprise totale des parts du partenaire local par la FMN 2 : Reprise partielle des parts du partenaire local par la FMN avec reprise de contrôle 3 : Cession des parts de la FMN au partenaire local
Forme 2	Inst Ext	1 : Cession à un tiers 2 : Sortie des deux partenaires 3 : Entrée/ sortie d'un autre partenaire	Instabilité Externe : Modification majeure dans la paternité de la JV : Sortie des deux partenaires, Entrée d'un autre partenaire	Classification CHERIET 2008, Communiqués de presse FMN	1 : Cession des parts d'un des partenaires à un tiers 2 : Scission : Cession des parts des deux partenaires à un tiers 3 : Entrée/ Sortie d'un autre partenaire avec modification du contrôle

* Les motifs « injonctions externes et exercice d'une option » ont été regroupés dans la catégorie M5

Source : Elaboré par l'auteur

Tableau 2. : Dimensions de la distance culturelle de Hofstede appliquées aux pays Méditerranéens

Pays	Distance pouvoir (Petit à grand)		Collectivisme / individualisme		Masculinité vs féminité		Aversion incertitude		Global distance Culturelle
	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
Albanie	NC		NC		NC		NC		NC
Algérie	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
Bosnie Herzégovine	76		27		21		88		212
Croatie	73		33		40		80		226
Chypre	NC		NC		NC		NC		NC
Egypte	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
France	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	268
Grèce	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1	264
Israël	13	52	54	19	47	29	81	19	195
Italy	50	34	76	7	70	4-5	75	23	271
Jordanie	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
Liban	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
Malte	56		59		47		96		258
Maroc	70		46		53		68		237
Serbie	86		25		43		92		246
Slovénie	71		27		19		88		205
Espagne	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15	236
Syrie	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
Tunisie	80	7	38	26-27	53	23	68	27	239
Turquie	66	18-19	37	28	45	32-33	85	16-17	233
Belgique	65	20	75	8	54	22	94	5-6	288
Pays Bas	38	40	80	4-5	14	51	53	35	185
USA	40	38	91	1	62	15	46	43	239
Danemark	18	51	74	9	16	50	23	51	131
Grande Bretagne	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	225

Source: Aaron Marcus and Associates, (2001), *Cultural dimensions and global web design: What? So what? Now what?*, Emerville, USA, 31 pages.

Hofstede G., (1997), *Cultures and organisation: Softwares of the mind*, Mc Graw-Hill, New York.

Hofstede G (2001), *Culture's consequences*, 2nd Edition, Beverly Hills, California, Sage. p 500, 501 et 502.

Annexe 4.2 : Questionnaire (1) et lettre de contact / relance de l'enquête sur l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée



Questionnaire Firmes multinationales

**Alliances stratégiques asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales :
Cas du secteur agroalimentaire en Méditerranée**

UMR MOISA, Sup Agro Montpellier, Juillet 2007

Ce questionnaire sert de base de recueil des données dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en Gestion (UMR MOISA, Sup Agro Montpellier) portant sur « les alliances stratégiques asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales: cas du secteur agroalimentaire en Méditerranée ».

Les informations recueillies par ce questionnaire seront **confidentielles** et respecteront les **clauses de l'anonymat**. Elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique. L'auteur assume la responsabilité d'exploitation, d'interprétation et de diffusion des résultats. Les répondants pourront bénéficier, s'ils le souhaitent, d'un résumé des principaux résultats obtenus qu'il leur sera envoyé à partir de mars 2008. Vous pourriez ainsi bénéficier des conclusions et orientations managériales de ce travail de recherche.

Les questions des blocs 3, 4, 5, et 6 concernent l'appréciation de la firme multinationale.

N° du cas (à ne pas remplir) :

Poste actuel du répondant :

Date de réponse :

1. Identification : Firme multinationale

1.1. Dénomination FMN

1.2. Les Activités principales de votre groupe

1.3. Nombre de pays d'implantation

1.3. Nombre de filiales de votre groupe

1.4. Nombre de pays d'implantation de votre groupe

1.5. Votre Chiffre d'Affaires en 2006 (Millions d'euros)

1.6. Effectif de votre groupe en 2006 (nombre d'employés)

2. Nature de l'opération entre FMN et Entreprise Locale (E.L.)

2.1. Dénomination de votre partenaire local

2.2. Quelle est l'Activité principale de votre partenaire ?

2.3. Quel est le Pays d'origine de votre partenaire ?

2.4. Quel a été le Chiffre d'affaires 2006 du partenaire ? (En millions d'euros)

2.5. Quel est son Effectif en 2006 (nombre d'employés) ?

2.6. Dans quel pays est localisée l'opération commune avec votre partenaire ?

2.7. Quelle est la Nature de l'opération commune ? ☐1 Prise de participation ☐2 Joint Venture

2.8. Quel est votre Objectif principal de l'opération ?

- ☐1 Accès institutionnel ☐2 Extension sur marché local
☐3 Ressources en main d'œuvre ☐4 Objectifs stratégiques

2.9. Quel est (a été) le Nombre cadres de votre groupe impliqués dans gestion de l'entité commune ?
En: **Début** opération **Fin** opération :

Début de l'opération commune et de la relation avec votre partenaire

2.10. Quelle a été l'Année du Début de l'opération commune ?

2.11. Quel était le Chiffre d'Affaires du partenaire en début d'opération? (millions d'euros)

2.12. Quel a été le pourcentage de capital contrôlé par votre groupe ? (Début opération) %

2.13. Quel était l'Effectif en début d'opération ? (nombre d'employés)

2.14. Combien d'autres partenaires avaient pris part (participation capitalistique supérieure à 5%) à cette opération commune à son début?

Fin de l'opération commune et de la relation avec votre partenaire

2.15. Quelle a été l'Année de Fin de l'opération commune ?

2.16. Quel était le Chiffre d'Affaires du partenaire en fin d'opération? (millions d'euros)

2.17. Quel a été le pourcentage de capital contrôlé par votre groupe? (fin opération) %

2.18. Quel était l'Effectif en fin d'opération ? (nombre d'employés)

2.19. Combien d'autres partenaires étaient impliqués (participation capitalistique supérieure à 5%) dans cette opération commune à sa fin?

2.20. Quel est la part du Chiffre d'Affaire de la relation commune par rapport au Total du chiffre d'affaires de votre groupe sur ce marché local (en %) :

2.21. Avez-vous d'autres opérations avec d'autres partenaires locaux dans ce pays ?

☐ 1 Oui ☐ 0 Non

2.22. Y a-t il eu des Changements dans l'équipe dirigeante de l'entité commune ?

Dates :

Descriptif :

2.23. Y a-t-il eu des Changements de la stratégie de votre groupe par rapport à l'entité commune ?

Dates :

Descriptif :

2.24. Quelle est votre Appréciation du degré de contrôle de votre groupe du management de l'entité commune ? (Notez de 1 : Faible à 5 : Total)

2.25. Quelle est votre appréciation globale de l'atteinte des objectifs de votre groupe?
(Notez de 0 : Objectifs non atteints à 5 : Objectifs globalement atteints)

2.26. Pourquoi s'est terminée l'opération commune ? **(1 à 9)**

(Choisissez parmi les modalités suivantes/ Plusieurs modalités peuvent être choisies en même temps. Dans ce cas, les codes sont à séparer par une virgule. Exemple : 1, 2, 4)

- 1 : Conflit avec votre partenaire
- 2 : Pertes financières de l'opération commune
- 3 : Echec commercial;
- 4 : Stratégie FMN / Désendettement
- 5 : Stratégie FMN / Recentrage
- 6 : Recherche autonomie de la FMN dans gestion de l'opération
- 7 : Atteintes des objectifs d'un des partenaires
- 8 : Injonction externe (Commission européenne/ DGCCRF- direction de la concurrence)
- 9 : Exercice option achat / vente

2.27. Comment s'est terminée l'opération commune ? **(1 à 6)**

(Choisissez une seule modalité parmi les modalités suivantes)

- 1. Reprise totale des parts du partenaire local
- 2. Prise de contrôle par rachat partiel des parts du partenaire local
- 3. Cession des parts de la FMN au partenaire local
- 4. Cession des parts du partenaire local à un tiers
- 5. Cession des parts de la FMN à un tiers
- 6. Entrée d'un autre partenaire

3. Conditions initiales/ formation de la relation

Donnez votre appréciation sur les items suivants

	Faible				Forte
3.1. <u>Distance de votre culture nationale</u> avec celle du pays accueil	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.2. <u>Compatibilité de votre culture organisationnelle</u> avec celle de votre partenaire	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.3. Existe-t-il une <u>Rivalité avec votre partenaire</u> <u>en dehors</u> de la relation ?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.4. Quel est le degré de <u>Complémentarité</u> de vos ressources avec celles de votre partenaire ?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.5. Quel est le degré de <u>Contrôle du management</u> de l'opération commune par votre firme ?	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.6. <u>Y a-t-il eu des relations antérieures</u> entre votre firme et le partenaire en question ?					☐ 1 Oui ☐ 0 Non
3.7. Si oui, Quelle serait votre appréciation sur la <u>Qualité</u> de ces relations antérieures ?	Conflictuelles			Excellentes	
	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.8. Quelle a été la <u>Durée des négociations</u> avant le contrat ? (en nombre de mois):					
3.9. <u>Avez vous eu d'autres expériences antérieures</u> de collaboration dans ce pays avec d'autres partenaires?					☐ 1 Oui ☐ 0 Non

4. Dynamique de la relation et changements opérés

4.1. Y a-t-il eu des conflits importants durant votre relation avec votre partenaire ?					☐ 1 Oui ☐ 0 Non
4.2. Votre appréciation sur la <u>Fréquence des conflits</u> durant la relation	Rares			Très fréquents	
	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.3. Votre appréciation sur <u>Intensité conflit</u> durant la relation	Faible			Forte	
	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.4. Votre appréciation sur la <u>Capacité d'adaptation</u> organisationnelle de votre partenaire	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.5. Votre appréciation sur le Degré d' <u>implication</u> de votre partenaire dans la gestion de la relation	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.6. Avez vous eu Recours à des mécanismes externes de <u>résolutions des conflits</u> ? (Arbitrage judiciaire, expert externe...)					☐ 1 Oui ☐ 0 Non

- 4.7. Y t- il eu une Renégociation du contrat durant la relation ? ☐1 Oui ☐0 Non
- 4.8. Y t- il eu un Changement dans le contrôle du management de l'opération commune ? ☐1 Oui ☐0 Non
- 4.9. Y t- il eu un Changement de l'équipe dirigeante de l'opération commune ? ☐1 Oui ☐0 Non
- 4.10. Y t- il eu un Changement dans la stratégie de votre groupe par rapport à la relation ? ☐1 Oui ☐0 Non

5. Issues de la relation et performances de l'entité commune

Donnez votre appréciation sur l'atteinte des objectifs et votre satisfaction

	Non Atteints	Partiellement Atteints	Entièrement Atteints
5.1. Atteinte de vos objectifs <u>commerciaux</u>	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5.2. Atteinte de vos objectifs <u>financiers</u>	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5.3. Atteinte de vos objectifs <u>stratégiques</u>	☐ 1	☐ 2	☐ 3
5.4. Degré d' <u>achèvement de l'apprentissage organisationnel de votre partenaire</u> :	☐		

(Notez de 1 : Non Achevé à 5 : Totalemtent achevé)

- 5.5. Degré d'achèvement de votre apprentissage du contexte local: ☐

(Notez de 1 : Non Achevé à 5 : Totalemtent achevé)

- 5.6. Votre Satisfaction du comportement du partenaire

☐1 Non satisfait ☐2 Peu satisfait ☐3 Neutre ☐4 Satisfait ☐5 Très satisfait

- 5.7. Votre Satisfaction de la performance de la relation

☐1 Non satisfait ☐2 Peu satisfait ☐3 Neutre ☐4 Satisfait ☐5 Très satisfait

- 5.8. Votre Satisfaction globale de la relation

☐1 Non satisfait ☐2 Peu satisfait ☐3 Neutre ☐4 Satisfait ☐5 Très satisfait

- 5.9 . Quel est selon vous, le Degré d'intégration de cette relation dans votre réseau d'alliances ?

☐1 Non intégrée ☐2 Peu intégrée ☐3 Bien intégrée

- 5.10. Envisagez-vous d'autres expériences internationales de collaboration dans ce pays dans le futur ?

Avec le même partenaire ☐1 Oui ☐0 Non

Avec d'autres partenaires ☐1 Oui ☐0 Non

6. Autres commentaires sur la relation avec le partenaire

Nous vous remercions de votre collaboration et vous assurons de la confidentialité des informations obtenues.

**(1) : Ce questionnaire a été destiné aux firmes multinationales. Celui concernant les entreprises locales est très proche. Certaines modifications de questions ont concernées les rubriques « Identification de l'entreprise et du partenaire », et « issues de la relation et performance de l'entité commune », notamment. Les deux versions du questionnaire ont été doublement traduites en anglais et testées auprès de firmes multinationales et d'entreprises locales.
(Commentaire non inclus dans le questionnaire).**

Annexe 4 .2 : (Suite) : Lettre introductive (premier contact) et de relance

Lettre d'introduction du questionnaire

Madame, Monsieur

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ce bref questionnaire.

Ce dernier a pour but le recueil de données concernant les alliances stratégiques asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

Il a été conçu dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en gestion à l'unité mixte de recherche MOISA (Sup Agro Montpellier). Les informations recueillies ainsi que l'identité du répondant seront strictement confidentielles.

Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à ce questionnaire, nous vous saurions gré de nous indiquer au sein de votre entreprise la personne/ département (coordonnées électroniques et postales) la plus apte à y répondre. Veuillez trouver ci joint le texte du questionnaire.

Nous assumons toute la responsabilité de l'exploitation et du traitement des données. Toutes les informations recueillies ne seront traitées que dans le cadre de la recherche universitaire indiquée. Les avis exprimés dans la synthèse des résultats n'engageront que la responsabilité de l'auteur.

Prière de nous contacter si vous avez besoin d'autres informations supplémentaires.

Nous vous remercions de votre participation à cette recherche universitaire et vous saluons respectueusement.

Traduction en Anglais

Madam, Mister

We would be very grateful if you could take few minutes to answer this short survey.

The aim of this survey is to collect data concerning asymmetrical strategic alliances between multinational firms and agri-food local enterprises in the Mediterranean.

This survey serves as a basis to prepare a Ph.D. thesis in management at MOISA unit of research (Sup Agro Montpellier). Information collected as well as the identity of the respondent will be **strictly confidential**.

If you are not able to answer this survey, we would be grateful to you for indicating us the person in your company (electronic and postal addresses) ready to answer it . Please find attached the text of the survey as a word file.

We assume all responsibility for the data processing. All the data collected will only serve to our academic research as indicated. Opinions expressed in the summary of the results will engage only the responsibility of the author.

Do not hesitate to contact us if you require any further information. We hope to receive your answer soon .Thank you for your help

Yours faithfully

1^{er} Mail relance (Cas de non réponse)

Monsieur, Madame

Nous vous avons envoyé il y a quelques jours un email pour solliciter de votre part une participation à une enquête visant à analyser les alliances stratégiques entre grandes firmes et entreprises locales agroalimentaires en méditerranée. Cette recherche a été lancée par l'UMR MOISA de Sup Agro Montpellier.

Nous souhaiterions obtenir votre accord afin de vous envoyer par e-mail ou par voie postale un petit questionnaire sur le cas de l'alliance entre votre groupe et l'entreprise.....

Dans le cas où vous ne seriez pas habilités à répondre à nos questions, nous vous prions de nous communiquer les coordonnées de la personne indiquée à cet effet.

Nous nous engageons à respecter la confidentialité et les clauses de l'anonymat de toutes les informations fournies. Aussi, nous vous enverrons, si vous le souhaitez, une synthèse de notre travail de recherche avec les principales conclusions ainsi que les implications managériales.

En attendant votre réponse, nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Traduction Mail 1^{ère} relance

Dear

We sent you a few days ago an e-mail to ask you participating in a survey. Our research aims to analyze strategic alliances between large firms and local agrifood enterprises in the Mediterranean. This research was launched by the UMR MOISA of Sup Agro Montpellier.

We would like to get your permission to send you by e-mail or post a short survey on the case of the alliance between your group and the company

If you are not qualified to answer our questions, we ask that you provide us with details of the person identified for this purpose.

We are committed to protecting the confidentiality clauses and the anonymity of all the information provided. Also, we will send you, if you wish a summary of our research with the main conclusions and the managerial implications.

we thank you in advance for your cooperation.

Yours sincerely

Mail 2^{nde} relance

Monsieur, Madame

Afin de nous permettre de recueillir des informations concernant les alliances stratégiques entre grandes firmes et entreprises locales agroalimentaires, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce bref questionnaire.

Si vous n'étiez pas impliqués dans cette opération, veuillez nous indiquer les coordonnées de la personne compétente à ce sujet.

En vous remerciant de votre collaboration, nous vous saluons respectueusement.

Traduction mail 2^{ème} relance

Dear

To enable us to collect information about strategic alliances between large firms and local food enterprises in the Mediterranean, we ask you to respond to this brief survey.

If you were not involved in this operation, please let us know the details of the person competent in that regard.

Thank you for your cooperation.

Yours sincerely

Mail retour du questionnaire

Monsieur, Madame

Nous vous remercions encore une fois d'avoir accepté de participer à cette enquête. Votre aide et les informations fournies nous sont très précieux.

(Envisager manque de données)

Toutes fois, il nous semble que certaines informations ne sont pas apparues dans le questionnaire que vous nous avez renvoyé. Il s'agit de

Nous vous saurions gré de nous fournir les renseignements indiqués.

Le traitement des données sera informatisé et anonyme. Si vous le souhaitez, nous vous enverrons par e-mail une brève synthèse des principaux résultats et de leurs implications managériales.

En vous saluant respectueusement.

Traduction Mail retour du questionnaire

Dear

We thank you once again for agreeing to participate in this survey. Your help and the information provided were very valuable.

(Consider lack of data)

However, it seems that some information lacks in the survey that you have returned. This concerns...

...

We ask you to complete this information.

The processing of data will be computerized and anonymous. If you wish, we will send you a brief summary of key findings and their managerial implications.

Yours sincerely

Mail réponse au questionnaire (PJ questionnaire)

Madame, Monsieur

Vous avez accepté de participer à notre enquête portant sur les alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires. Nous vous en remercions.

Vous trouverez ci-joint le questionnaire en format Word/ Formulaire. Vous n'avez qu'à cocher les cases ou remplir les informations dans les espaces prévus à cet effet.

Après avoir rempli la totalité du questionnaire, vous pourriez donner vos commentaires et appréciations ainsi que toutes les informations que vous jugeriez intéressantes.

Nous vous prions de bien vouloir « **enregistrer** » vos réponses et nous renvoyer le questionnaire ainsi rempli par email sous format électronique ou par voie postale.

En vous remerciant encore pour votre collaboration, nous vous saluons respectueusement.

Traduction Mail réponse au questionnaire (PJ Questionnaire)

Dear

You have agreed to participate in our survey about asymmetric agribusiness strategic alliances. We are very grateful.

Please find enclosed the survey in Word file. Simply check the boxes or fill in the provided spaces.

After completing the questionnaire, you may give your comments and assessments as well as the information you believe interesting.

We urge you to “save” your answers and return the completed survey by email or by post.

Thank you again for your cooperation.

Yours sincerely

**Tableau 2. : Traitement des données primaires recueillies par questionnaire
(Entreprises locales agroalimentaires)**

	Variable	N° V	Echelle/ Mesure
1. Enquête	Date réponse Fonction répondant Mode réponse Relance	1 2 3 4	JJ/ M Communication, Rel Invest, Resp AS, Direction Email, Téléphone, V. Postale Nombre
2. Identification E.L	E.L. Statut juridique Date de création Activité E.L. CAA 2006 Effectif 2006	5 6 7 8 9 10	Dénomination Spa, SNC, Sarl, Eurl Année Branche : 1-9 Millions d'Euros Nombre d'employés
3. Partenaire FMN	FMN Activité FMN Pays d'origine	11 12 13	Dénomination Branche : 1-9 Nom pays
4. Op Commune	Part marché Op. C Nature Op. C Localisation Op. C Objectifs E.L/ Op. C Cadres EL/Op. C début Cadres EL/Op. C fin	14 15 16 17 18 19	% (2006 ou dernière année disponible) 1 : PP ; 2 : JV Nom pays Enumération : 1 : capital, 2 : marché local, 3 : Exportations, 4 : stratégique Nombre employés impliqués Nombre employés impliqués
5. EL Début/ Fin	Date Début CA E.L. Début % K EL/ Op. C Début Effectif E.L Début Date Fin CA E.L. Fin % K EL Fin Effectif E.L Fin % CA Op. C / CA EL dans marché local	20 21 22 23 24 25 26 27 28	Année Millions d'Euros % Nombre employés Année Millions d'Euros % Nombre employés %
6. Changements Dans Op. C	Date Chgt Eq dirigeante Date chgt stratégie EL/Op. C	29 30	Année Année
7. Appréciation	Contrôle Manag E.L Contrôle Manag FMN Atteinte objectifs E.L.	31 32 33	1 : Faible – 5 : Fort 1 : Faible – 5 : Fort 1 : Faible – 5 : Fort
Motifs/ Formes	Motifs fin Op. C (E.L) Formes fin Op. C (E.L)	34 35	1-9 (non exclusifs) 1-6 (exclusifs)

8. Ex Ante (Début)	Engagement FMN	36	1 : Faible – 5 : Fort
	Compatibilité organisation	37	1 : Faible – 5 : Fort
	Rivalité compétitive	38	1 : Faible – 5 : Fort
	Complémentarités ressources	39	1 : Faible – 5 : Fort
	Contrôle management FMN	40	1 : Faible – 5 : Fort
	Exist Relations antérieures	41	1 : Oui ; 2 : Non
	Qualité relations Anté	42	1 : Très conflictuelles – 5 : Excellentes
	Durée négociation	43	Nombre de mois
	Expérience collaboratives avec autres FMN	44	1 : Oui ; 2 : Non
9. In Situ (Pendant)	Existence conflit	45	1 : Oui ; 2 : Non
	Fréquence conflit	46	1 : Rare – 5 : Très fréquents
	Intensité conflit	47	1 : Faible – 5 : Fort
	Capacité adapt. org FMN	48	1 : Faible – 5 : Fort
	Engagement FMN	49	1 : Faible – 5 : Fort
	Méc Résolution conflit	50	1 : Oui ; 2 : Non
	Renégociation contrat	51	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt Contrôle Manag Op. C	52	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt encadrement Op. C	53	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt Stratégie E.L/ Op. C	54	1 : Oui ; 2 : Non
10. Ex post (Issue)	Objectif CA / vente	55	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 :
	Objectif financiers	56	Totalement
	Objectifs stratégique	57	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 :
	App. Org E.L	58	Totalement
	App Institutionnel FMN	59	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 :
	Satisf comport FMN	60	Totalement
	Satisf performance Op. C	61	1 : Non atteint ; 2 : Partiellement ; 3 :
	Satisfaction globale	62	Totalement
	Intégration Op. C/ Réseau FMN	63	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 :
	Collaboration future avec cette FMN	64	1 : Non Satisfait – 5 : Totalement Satisfait
	Collaboration future avec autre FMN	65	1 : Non Satisfait – 5 : Totalement Satisfait
			1 : Non intégrée ; 2 : Faiblement ; 3 :
			Totalement
			0 : Non ; 1 : Oui
			0 : Non ; 1 : Oui

**Tableau 3. : Traitement des données primaires recueillies par questionnaire
(Firmes multinationales agroalimentaires)**

	Variable	N° V	Echelle/ Mesure
1. Enquête	Date réponse Fonction répondant Mode réponse Relance	1 2 3 4	JJ/ M Communication, Rel Invest, Resp AS, Direction Email, Téléphone, V. Postale Nombre
2. Identification FMN	FMN Activité E.L. Filiales Pays d'implantation CAA 2006 Effectif groupe 2006	5 6 7 8 9 10	Dénomination Branche : 1-9 Nombre Nombre Millions d'Euros Nombre d'employés
3. Partenaire E.L	E.L Activité E.L. Pays d'origine Effectif E.L.	11 12 13 14	Dénomination Branche : 1-9 Nom pays Nombre d'employés
4. Op Commune	Localisation Op. C Nature Op. C Objectifs FMN/ Op. C Cadres FMN/Op. C Début Cadres FMN/Op. C Fin	15 16 17 18 19	Nom pays 1 : PP ; 2 : JV Enumération : : 1: accès institutionnel, 2 :marché local, 3 :ressources travail, 4 : stratégique Nombre employés impliqués Nombre employés impliqués
5. EL Début/ Fin	Date Début CA E.L. Début % K FMN/ Op. C Début Effectif E.L Début Date Fin CA E.L. Fin % K FMN Fin Effectif E.L Fin % CA Op. C / CA FMN sur marché local	20 21 22 23 24 25 26 27 28	Année Millions d'Euros % Nombre employés Année Millions d'Euros % Nombre employés %
6. Changements Dans Op. C	Date Chgt Eq dirigeante Date chgt stratégie FMN/Op. C	29 30	Année Année
7. Appréciation Motifs/ Formes	Contrôle Manag FMN Contrôle Manag E.L Atteinte objectifs FMN/Op. C. Motifs fin Op. C (E.L) Formes fin Op. C (E.L)	31 32 33 34 35	1 : Faible – 5 : Fort 1 : Faible – 5 : Fort 1 : Faible – 5 : Fort 1-9 (non exclusifs) 1-6 (exclusifs)

8. Ex Ante (Début)	Distance culturelle	36	1 : Faible – 5 : Fort
	Compatibilité organisation	37	1 : Faible – 5 : Fort
	Rivalité compétitive	38	1 : Faible – 5 : Fort
	Complémentarités ressources	39	1 : Faible – 5 : Fort
	Contrôle management FMN	40	1 : Faible – 5 : Fort
	Exist Relations antérieures	41	1 : Oui ; 2 : Non
	Qualité relations Anté	42	1 : Très conflictuelles – 5 : Excellentes
	Durée négociation	43	Nombre de mois
	Expérience antérieures dans même pays d'accueil	44	1 : Oui ; 2 : Non
9. In Situ (Pendant)	Existence conflit	45	1 : Oui ; 2 : Non
	Fréquence conflit	46	1 : Rare – 5 : Très fréquents
	Intensité conflit	47	1 : Faible – 5 : Fort
	Engagement FMN	48	1 : Faible – 5 : Fort
	Méc Résolution conflit	49	1 : Oui ; 2 : Non
	Capacité adapt. org E.L	50	1 : Faible – 5 : Fort
	Renégociation contrat	51	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt Contrôle Manag Op. C	52	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt encadrement Op. C	53	1 : Oui ; 2 : Non
	Chgt Stratégie FMN/ Op. C	54	1 : Oui ; 2 : Non
10. Ex post (Issue)	Objectif CA / vente	55	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 : Totalelement
	Objectif financiers	56	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 : Totalelement
	Objectifs stratégique	57	1 : Non atteints ; 2 : Partiellement ; 3 : Totalelement
	App Institutionnel FMN	58	1 : Non Achevé – 5 : Totalelement Achevé
	App. Org E.L	59	1 : Non Achevé – 5 : Totalelement Achevé
	Satisf du comportement E.L	60	1 : Non Satisfait – 5 : Totalelement Satisfait
	Satisf performance Op. C	61	1 : Non Satisfait – 5 : Totalelement Satisfait
	Satisfaction globale	62	1 : Non Satisfait – 5 : Totalelement Satisfait
	Intégration Op. C/ Réseau FMN	63	1 : Non intégrée ; 2 : Faiblement ; 3 : Totalelement

Source : Elaboré par l'auteur sur la base du questionnaire d'enquête

Tableau 4. : Analyse en composantes principales : (données secondaires) :
Formes et motifs d'instabilité : Matrice de corrélations

Variables	Instabilité Interne	Instabilité Externe	Motifs 1 Conflit	Motif 2 Echecs	Motifs 3 Stratégie FMN	Motifs 4 Autonomie	Motifs 5 Involontaire	Satisfaction FMN	Atteinte Objectifs FMN
Instabilité Interne	1	-1,000	-0,002	-0,496	-0,090	0,586	-0,059	0,425	0,545
Instabilité Externe	-1,000	1	0,002	0,496	0,090	-0,586	0,059	-0,425	-0,545
Motifs 1 Conflit	-0,002	0,002	1	0,429	-0,186	0,026	-0,098	-0,213	0,023
Motif 2 Echecs	-0,496	0,496	0,429	1	0,091	-0,432	-0,191	-0,442	-0,301
Motifs 3 Stratégie	-0,090	0,090	-0,186	0,091	1	0,089	-0,554	0,145	0,002
Motifs 4 Autonomie	0,586	-0,586	0,026	-0,432	0,089	1	-0,403	0,316	0,272
Motifs 5 Involontaire	-0,059	0,059	-0,098	-0,191	-0,554	-0,403	1	0,071	0,149
Satisfaction FMN	0,425	-0,425	-0,213	-0,442	0,145	0,316	0,071	1	0,498
Atteinte Objectifs FMN	0,545	-0,545	0,023	-0,301	0,002	0,272	0,149	0,498	1

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)

Tableau 4. (Suite): Analyse en Composantes Principales : Valeurs propres :

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Valeur propre	3,538	1,719	1,380	0,916	0,532	0,389	0,319	0,208
Variabilité (%)	39,307	19,101	15,335	10,175	5,907	4,322	3,547	2,307
% cumulé	39,307	58,407	73,743	83,918	89,825	94,146	97,693	100,000

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)

Tableau 5. : Analyse en Composantes Principales : Vecteurs propres

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Instabilité Interne	0,484	-0,004	0,212	-0,095	-0,354	-0,284	-0,063	0,042
Instabilité Externe	-0,484	0,004	-0,212	0,095	0,354	0,284	0,063	-0,042
Motifs 1 Conflit	-0,084	-0,074	0,748	0,231	0,351	-0,005	-0,493	-0,093
Motif 2 Echecs	-0,369	-0,187	0,345	0,346	-0,213	-0,281	0,552	0,402
Motifs 3 Stratégie	-0,004	-0,584	-0,357	0,345	-0,206	0,037	-0,502	0,340
Motifs 4 Autonomie	0,370	-0,309	0,130	-0,344	0,439	0,328	0,229	0,528
Motifs 5 Involontaire	-0,019	0,712	-0,068	0,128	0,004	0,011	-0,264	0,634
Satisfaction FMN	0,349	0,032	-0,275	0,454	0,560	-0,504	0,149	-0,079
Atteinte Objectifs FMN	0,358	0,120	0,084	0,590	-0,180	0,630	0,219	-0,153

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)

**Tableau 5. (Suite): Analyse en Composantes Principales : Coordonnées des variables
(Corrélations entre les variables et les facteurs)**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Instabilité Interne	0,911	-0,005	0,249	-0,090	-0,258	-0,177	-0,035	0,019
Instabilité Externe	-0,911	0,005	-0,249	0,090	0,258	0,177	0,035	-0,019
Motifs 1 Conflit	-0,159	-0,098	0,878	0,221	0,256	-0,003	-0,278	-0,043
Motif 2 Echecs	-0,693	-0,245	0,405	0,331	-0,156	-0,175	0,312	0,183
Motifs 3 Stratégie	-0,008	-0,766	-0,420	0,331	-0,150	0,023	-0,284	0,155
Motifs 4 Autonomie	0,696	-0,406	0,153	-0,330	0,320	0,205	0,129	0,241
Motifs 5 Involontaire	-0,035	0,934	-0,079	0,122	0,003	0,007	-0,149	0,289
Satisfaction FMN	0,657	0,042	-0,324	0,434	0,408	-0,314	0,084	-0,036
Atteinte Objectifs FMN	0,674	0,158	0,099	0,565	-0,132	0,393	0,124	-0,070

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)

Annexe Chapitre 5. : Résultats PLS *Path Modelling* et Régression PLS

1. Liste des variables manifestes après codage et quelques données descriptives

a. Modèle Configuration AS : Mod 1/ES 105. Variables expliquées : Motif et forme d'instabilité

Bloc/ V. Latentes	Variables Manifestes	Code PLS	Nombre Modalités	Modalités
ENVIRAS Environnement AS	Politique Gouvernement	POLG	3	0 : Aucun changement 1 : Favorable IDE 2 : Défavorable IDE
	Risque Pays	RISQ	3	0 : A1 –A2 1 : A3-A4 2 : B-C
	Changement Risque	CHGTR	3	0 : Aucun changement 1 : Favorable IDE 2 : Défavorable IDE
	IDE	IDE	3	0 : 0-1 milliard US \$ 1 : 1-10 milliards US \$ 2 : Plus de 10 milliards US \$
	PIB par Habitant	PIBH	4	0 : < 1000 US\$ PPA 1 : 1000< US \$ PPA< 10000 2 : 10000< US \$ PPA< 20000 3: US \$ PPA> 20000:
	Population	POP	4	0 : 0- 1 Millions Habitants 1 : 1-10 Millions Habitants 2 : 10-50 Millions Habitants 3 : Plus de 50 Millions Habitants
	Croissance PIB	CROIS	3	0 : 0-1% 1 : 1-4% 2 : Plus de 4%
	Localisation	LOC	2	0 : Méditerranée Nord 1 : Méditerranée Sud et Est
REL P Relations parents	Proximité culturelle	PROX	3	0 : Pas de distance 1 : Distance Moyenne 2 : Forte Distance
	Asymétrie des CA	ACA	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Asymétrie des effectifs	AEF	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Renégociation	RENEG	2	0 : Non 1 : Oui
	Part capital FMN	KFMN	4	0 : Inconnu 1 : FMN Minoritaire 2 : 49 < FMN<51 3 : FMN Majoritaire
PERFAS	Satisfaction FMN	SATISF	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 : Croissante
	Atteinte Objectifs FMN	OBJ	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 : Croissante

Performance AS	Longévité	LONG	3	0 : entre 0 et 3 ans 1 : 3 < Durée <7 2 : Durée >7
MOTIF Motifs instabilité	Conflits	CONF	2	0 : Non 1 : Oui
	Echecs	ECH	5	0 : Aucun échec 1 : Commercial 2 : Industriel 3 : Stratégique 4 : Financier
	Stratégie FMN	STG	8	0 : Pas d'option stratégique 1 : Expansion M Local 2 : Plate forme régionale/ Export 3 : Recentrage 4 : Désendettement 5 : Renforcement position stratégique/ Intégration 6 : Retrait du M Local / Restructuration périmètre 7 : Accord global autre FMN
	Recherche Autonomie	AUTON	2	0 : Non 1 : Oui
	Involontaire /options	INVOL	3	0 : Pas de sortie involontaire 1 : Injonction externe 2 : Exercice option
FORM Formes instabilité	Instabilité Interne	INTERN	3	0 : Absence 1 : Cession à E.L. 2 : Reprise par FMN
	Instabilité Externe	EXTERN	3	0 : Absence 1 : Cession d'un parent à un tiers 2 : Sortie des parents

b. Modèle Dynamique AS : Mod 2/EP 61.Variables expliquées : Motifs et Formes d'instabilité

Bloc/ V. Latentes	Variables Manifestes	Code PLS	Nombre Modalités	Modalités
CONDINIT Conditions Initiales	Localisation	LOC	2	0 : Méditerranée Nord 1 : Méditerranée Sud et Est
	Objectifs Op Commune	OBJDEB	4	0 : Accès Institutionnel 1 : Marché Local 2 : Ressources/Main d'Œuvre 3 : Objectifs stratégiques
	Asymétrie des CA	ACA	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Asymétrie des effectifs	AEF	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Distance culturelle	DISTCULT	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Compatibilité organisationnelle	COMPATIB	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Rivalité compétitive	RIVAL	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Complémentarité ressources	COMPLEM	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Relations antérieures avec le partenaire (Construite)	RELANTER	6	0 : Pas de relations antérieures Si existence : Echelle <i>Likert</i> 1-5 croissante avec qualité
	Expérience pays accueil	EXP	2	0 : Non 1 : Oui
FONCT Fonctionnement AS	Conflit (V. Construite)	CONFLIT	Quanti	0 : Absence Sinon : Intensité x Fréquence Echelle 1-25
	Engagement EL	ENGEL	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Résolution conflit	RESOL	2	0 : Non 1 : Oui
	Capacité Adaptation EL	CAPEL	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Renégociation	RENEG	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement Contrôle	CHGCM	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement Top Manag	CHGTOP	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement stratégie OC	CHGSTRAT	2	0 : Non 1 : Oui
RESULTS Résultats AS	Atteinte Objectifs FMN	OBJFMN	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Atteinte objectifs CA	OBJCA	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Objectifs Financiers	OBJFIN	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Objectifs stratégiques	OBJSTRAT	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Apprentissage Instit FMN	APPINST	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Apprentissage Org EL	APPORG	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Satisfaction du partenaire	SATPART	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Satisfaction Perf AS	SATPERF	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Satisfaction globale	SATGLOB	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Intégration Réseau FMN	RESEAU	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante

	Longévité	LONG	3	0 : entre 0 et 3 ans 1 : 3 < Durée <7 2 : Durée >7
MOTIF Motifs instabilité	Conflits	CONF	2	0 : Absence 1 : Conflit
	Echecs	ECH	3	0 : Absence 1 : Financier 2 : Commercial
	Stratégie FMN	STG	3	0 : Absence 1 : Désendettement 2 : Recentrage
	Recherche Autonomie	AUTON	2	0 : Non 1 : Oui
	Involontaire /options	INVOL	3	0 : Absence 1 : Injonctions externes 2 : Exercice d'options
	Atteinte objectifs	OBJECT	2	0 : Absence 1 : Atteinte objectifs
FORM Formes instabilité	Instabilité Interne	INTERN	3	0 : Absence 1 : Cession à E.L. 2 : Reprise par FMN
	Instabilité Externe	EXTERN	3	0 : Absence 1 : Cession d'un parent à tiers 2 : Sortie des parents

c. Modèle Dynamique AS : Mod 2/EP 37.Variables expliquées : Motifs et Formes d'instabilité

Bloc/ V. Latentes	Variables Manifestes	Code PLS	Nombre Modalités	Modalités
CONDINIT Conditions Initiales	Localisation	LOC	2	0 : Méditerranée Nord 1 : Méditerranée Sud et Est
	Objectifs Op Commune	OBJDEB	4	0 : Accès Institutionnel 1 : Marché Local 2 : Ressources/Main d'Œuvre 3 : Objectifs stratégiques
	Asymétrie des CA	ACA	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Asymétrie des effectifs	AEF	4	0 : 0-10 1 : 10-100 2 : 100-1000 3 : Plus de 1000
	Engagement FMN Début	ENGFMN	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Compatibilité organisationnelle	COMPATIB	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Rivalité compétitive	RIVAL	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Complémentarité ressources	COMPLEM	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Relations antérieures avec le partenaire (Construite)	RELANTER	6	0 : Absence. Sinon échelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante avec qualité des relations
	Expérience autres FMN	EXP	2	0 : Non 1 : Oui
FONCT Fonctionnement AS	Conflit (V. Construite)	CONFLIT	Quanti	0 : Absence Sinon : Intensité x Fréquence Echelle 1-25
	Engagement FMN	ENGAG	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Résolution conflit	RESOL	2	0 : Absence mécanismes 1 : Existence Mécanisme
	Capacité Adaptation FMN	CAPFMN	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Renégociation	RENEG	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement Contrôle	CHGCM	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement Top Manag	CHGTOP	2	0 : Non 1 : Oui
	Changement stratégie OC	CHGSTRAT	2	0 : Non 1 : Oui
RESULTS Résultats AS	Atteinte Objectifs EL	OBJEL	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Atteinte objectifs CA	OBJCA	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Objectifs Financiers	OBJFIN	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Objectifs stratégiques	OBJSTRAT	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Apprent Institut FMN	APPINST	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Apprentissage Org EL	APPORG	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante
	Satisfaction du partenaire	SATPART	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Satisfaction Perf AS	SATPERF	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Satisfaction globale	SATGLOB	5	Echelle <i>Likert</i> 1-5 Croissante
	Intégration Réseau FMN	RESEAU	3	Echelle <i>Likert</i> 1-3 Croissante

	Longévité	LONG	3	0 : entre 0 et 3 ans 1 : 3 < Durée <7 2 : Durée >7
MOTIF Motifs instabilité	Conflits	CONF	2	0 : Absence 1 : Conflit
	Echecs	ECH	3	0 : Absence 1 : Financier 2 : Commercial
	Stratégie FMN	STG	3	0 : Absence 1 : Désendettement 2 : Recentrage
	Recherche Autonomie	AUTON	2	0 : Non 1 : Oui
	Involontaire /options	INVOL	3	0 : Absence 1 : Injonctions externes 2 : Exercice d'options
	Atteinte objectifs	OBJECT	2	0 : Absence 1 : Atteinte objectifs
FORM (Formes instabilité)	Instabilité Interne	INTERN	3	0 : Absence 1 : Cession à E.L. 2 : Reprise par FMN
	Instabilité Externe	EXTERN	3	0 : Absence 1 : Cession d'un parent à tiers 2 : Sortie des parents

2. Modèles de mesure *PLS Path Modeling* : validité, unidimensionnalité et fiabilité

a. Mesures de validité convergente : ensemble des variables manifestes (Mod 1/ ES 105)

	Environnement	Relations parents	Performance AS	Motifs	Formes
POLG RISQ CHGTR IDE PIBH POP CROIS LOC	0.1290 0.6686 0.3841 -0.6426 -0.6353 -0.4977 0.7519 0.9062				
PROX ACA AEF RENEG KFMN		0.1047 -0.7647 -0.8111 0.4907 0.3839			
SATISF OBJ LONG			0.8617 0.8552 -0.2199		
CONF ECH STG AUTON INVOL				0.4435 0.9285 0.3266 -0.4001 -0.2432	
INTERN EXTERN					0.9742 0.9682

b. Mesure de validité convergente : ensemble des variables manifestes Mod 2 EP 61

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Formes	Motifs
LOC OBJDEB ACA AEF DISTCULT COMPATIB RIVAL COMPLEM RELANTER EXP	-0.8158 -0.6416 0.088 0.3458 -0.7630 0.1984 -0.3651 0.1136 -0.3538 0.6521				
CONF ENGEL RESOL CAPEL RENEG CHGCM CHGTOP CHGSTRAT		0.5079 0.8134 0.2310 0.2912 0.2287 0.6827 0.1942 -0.8560			
OBJFMN OBJCA OBJFIN OBJSTRAT APPINST APPORG SATPART SATPERF SATGLOB RESEAU LONG			0.7727 0.5729 0.3510 0.8505 0.4463 0.4906 0.6285 0.7196 0.7345 0.6289 0.0656		
CONF ECH STG AUTON INVOL OBJECT				0.4062 0.0658 -0.7214 0.7835 0.1735 0.1519	
INTERN EXTERN					0.9741 -0.9644

c. Mesure de validité convergente : ensemble des variables manifestes Mod 2 EP 37

	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Formes
LOC OBJDEB ACA AEF ENGFMN COMPATIB RIVAL COMPLEM RELANTER EXP	-0.8164 0.3916 0.1917 0.5056 -0.0014 0.0905 0.2786 -0.3074 -0.3168 0.7703				
CONFLIT ENGAG RESOL CAPFMN RENEG CHGCM CHGTOP CHGSTRAT		-0.7767 0.8040 0.1026 0.5933 0.4710 0.6877 0.5946 -0.1560			
OBJEL OBJCA OBJFIN OBJSTRAT APPINST APPORG SATPART SATPERF SATGLOB RESEAU LONG			0.5289 0.6170 0.2653 0.6073 0.6873 0.1444 0.7275 0.7785 0.6393 0.7275 0.0484		
CONF ECH STG AUTON INVOL OBJECT				0.4632 0.5573 -0.8521 0.8911 0.0066 -0.0763	
INTERN EXTERN					0.9779 -0.9681

3. Liste des variables latentes estimées à partir des variables manifestes par PLS

Variables latentes estimées à partir des variables manifestes par PLS Procédure *Bootstrap* Mod 1 ES 105

Variables Observation	Environnement	Relations parents	Performance AS	Motif	Forme
1	-0,482	0,703	0,233	-0,542	0,798
2	-0,482	0,703	-0,854	-0,542	-1,032
3	0,562	0,29	0,29	-0,542	0,798
4	1,7	-0,287	-0,282	-0,542	0,798
5	0,657	-1,028	0,806	-0,542	0,798
6	-0,482	-0,287	-0,225	-0,542	0,798
7	-0,482	-2,265	0,233	-0,542	0,798
8	0,562	-1,688	-0,339	-0,542	0,798
9	-0,482	0,703	0,233	-0,542	-1,032
10	-0,482	-0,287	-0,282	-0,542	-1,032
11	-0,482	0,703	-0,339	-0,542	-1,032
12	-0,482	1,279	-0,339	-0,542	-1,032
13	-0,482	1,692	-1,884	-0,542	-1,032
14	-0,482	1,279	0,806	-0,542	-1,032
15	0,657	0,126	0,806	-0,542	0,798
16	-1,525	0,703	-1,369	-0,542	-1,032
17	-0,482	0,703	0,806	-0,542	0,798
18	-0,482	-2,265	0,863	-0,542	0,798
19	-0,482	-0,699	1,378	-0,542	0,798
20	-0,482	0,29	0,806	-0,542	0,798
21	-0,482	1,279	0,806	-0,542	0,798
22	0,657	0,703	1,378	1,444	0,798
23	-0,482	0,29	0,29	-0,542	0,798
24	-1,525	1,279	-0,282	-0,542	-1,727
25	-0,482	-0,287	0,806	2,106	0,798
26	-1,525	0,29	-1,884	2,106	-1,032
27	-0,482	-1,276	-0,854	-0,542	-1,032
28	-0,482	-0,699	0,806	-0,542	0,798
29	0,562	-0,699	0,347	-0,542	0,798
30	-0,482	-0,287	0,749	1,444	-1,032
.....					
105	0,657	-0,287	1,321	-0,542	0,798

Variables latentes estimées à partir des variables manifestes par PLS
Procédure *Bootstrap* Mod 2 EP 61

Variable Observation	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motif	Forme
1	-1,169	0,496	1,074	-0,87	0,674
2	1,475	1,041	0,62	-0,87	0,674
3	1,475	0,496	1,303	-0,87	0,674
4	-0,73	0,496	0,845	0,201	0,674
5	-1,169	1,041	-0,217	-0,87	0,674
6	-1,169	0,496	-1,106	0,201	-2,024
7	-0,73	-1,488	-2,018	1,064	-1,304
8	-0,73	-0,943	-1,106	1,064	-2,024
9	-1,169	0,496	0,619	0,201	0,674
10	-0,73	1,041	1,303	-0,87	0,674
11	-0,291	0,496	0,62	-0,87	0,674
12	-0,291	-1,488	-1,564	1,064	-1,304
13	0,147	0,496	1,078	-0,87	0,674
14	-0,291	-0,594	0,102	1,928	-1,304
15	-0,291	0,496	0,476	-0,87	0,674
16	0,147	1,041	0,845	-0,87	0,674
17	-0,291	0,496	0,47	0,201	0,674
18	1,475	0,496	0,849	-0,87	0,674
19	1,037	1,041	0,845	-0,87	0,674
20	-0,291	-1,488	-1,414	1,928	-2,024
21	-0,73	0,496	0,247	-0,87	0,674
22	1,475	-0,049	0,165	-0,87	0,674
23	1,475	-2,033	-0,126	0,201	0,045
24	-0,73	-1,488	-1,643	0,201	-1,304
25	0,147	0,496	0,849	0,201	0,674
26	1,475	1,041	-0,132	-0,87	0,674
27	-1,169	0,496	-0,439	-0,87	0,674
28	1,475	1,041	0,619	0,201	0,674
29	-0,73	0,496	0,241	-0,87	0,674
30	-0,73	1,041	0,845	-0,87	0,674
.....					
61	1,475	1,041	0,402	-0,87	0,045

Variables latentes estimées à partir des variables manifestes par PLS
Procédure *Bootsrap* Mod 2 EP 37

Variable Observation	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motif	Forme
1	1,679	-1,077	1,114	-0,673	0,638
2	-0,933	-0,751	1,761	-0,673	0,638
3	-0,933	-0,425	1,761	-0,673	0,638
4	0,069	1,052	0,466	-0,673	0,638
5	1,679	2,117	-2,209	2,155	0,02
6	0,069	-1,077	0,126	0,573	-1,368
7	1,679	1,378	0,466	0,573	-2,138
8	1,679	1,301	-1,149	1,364	-1,368
9	1,679	-0,425	0,7	-0,673	0,638
10	1,679	2,117	-1,383	2,155	-1,368
11	0,069	-0,502	0,466	-0,673	0,638
12	0,069	-1,077	0,466	-0,673	0,638
13	-0,933	-0,099	0,466	-0,673	0,638
14	-0,933	-1,077	0,233	-0,673	0,638
15	-0,933	-1,077	-0,107	-0,673	0,638
16	-0,933	-0,175	-0,755	0,573	0,638
17	-0,933	-0,751	-1,149	-0,673	0,638
18	0,069	-0,099	0,053	-0,673	0,638
19	1,679	-0,502	0,934	-0,673	0,638
20	-0,933	-0,175	-1,149	-0,673	0,638
21	0,069	0,074	1,347	-0,673	0,638
22	0,069	1,628	-1,796	1,364	-2,138
23	-0,933	-0,175	-0,341	-0,673	0,638
24	0,677	-0,588	-0,988	0,573	0,638
25	0,069	-0,751	0,934	0,573	-1,368
26	0,069	0,477	0,053	-0,673	0,638
27	1,679	-0,099	-0,268	2,155	-1,368
28	0,069	-0,425	1,761	-0,673	0,638
29	-0,933	2,117	-0,988	1,364	-2,138
30	-0,933	-0,751	0,466	-0,673	0,638
....					
37	-0,933	-0,751	0,306	-0,673	0,638

4. Résultats PLS Path Modeling modèle configuration Mod 1 ES 105

Analyse des variables latentes Mod 1 ES 105

```

P      L      S      X      --
0-- LATENT VARIABLES PATH ANALYSIS --
- PARTIAL LEAST-SQUARES ESTIMATION -
0

0=====
0Number of Blocks      NBLOCS =    5
  Number of Cases      NCASES =   105
  Number of Dimensions  NDIM =    1
0Output Quantity      OUT = 2254
  Inner Weighting Scheme IWGHT =    1
  Number of Iterations  NITER =   100
  Estimation Accuracy   EPS =    5
  Analysed Data Metric  METRIC =    1
0=====
Block    N-MV Deflate LV-Mode  Model
-----
ENVIAS    2   yes   outward  Exogen
RELP      2   yes   outward  Exogen
PERFAS    2   yes   outward  Exogen
FORM      2   yes   outward  Endogen
MOTIF     1   yes   outward  Endogen
-----
                      9          .
=====

0Real words needed      2462 from 600000
0Char words needed      239 from 40000
1
0Dimension No.    1
0Partial Least-Squares Parameter Estimation
0Change of Stop Criteria during Iteration
0Cycle No.      CR1          CR2          CR3          CR4          CR5

      1  0.1371E+01  0.1461E+00  0.3447E+00  0.2854E+00  0.5747E+00
      2  0.2901E+00 -0.4744E-02 -0.1052E-02 -0.5954E-03 -0.1463E-01
      3  0.2423E-01 -0.3426E-04 -0.4959E-03 -0.1837E-03  0.4353E-03
      4  0.1326E-02 -0.7179E-04 -0.7995E-05  0.1443E-04  0.1507E-03
      5  0.3958E-04 -0.9070E-05  0.2927E-06  0.7148E-06  0.6279E-05
      6  0.2082E-05 -0.2431E-06  0.4595E-07  0.2363E-07  0.6258E-07
0Convergence at Iteration Cycle No.    6

0B  .. Path coefficients
=====
              ENVIAS      RELP      PERFAS      FORM      MOTIF
-----
ENVIAS          0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
RELP            0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
PERFAS          0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
FORM            0.259     -0.177      0.330      0.000     -0.298
MOTIF          -0.117     -0.026     -0.426      0.000      0.000
=====

```

OR .. Correlations of latent variables

	ENVIAS	RELP	PERFAS	FORM	MOTIF
ENVIAS	1.000				
RELP	0.072	1.000			
PERFAS	0.317	-0.057	1.000		
FORM	0.427	-0.173	0.560	1.000	
MOTIF	-0.254	-0.010	-0.462	-0.515	1.000

Inner Model

Block	Mean	Location	Mult.RSq	AvResVar	AvCommun	AvRedund
ENVIAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.2343	0.7657	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0962	0.9038	0.0000
PERFAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.2509	0.7491	0.0000
FORM	0.0000	0.0000	0.4796	0.0568	0.9432	0.4523
MOTIF	0.0000	0.0000	0.2268	0.0000	1.0000	0.2268
Average			0.1413	0.1418	0.8582	0.1257

Outer Model

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
ENVIAS	outward					
Loc	0.4975	0.8413	0.0000	0.2923	0.7077	0.0000
CROIS	0.6407	0.9076	0.0000	0.1763	0.8237	0.0000
RELP	outward					
ACA	0.4229	0.9316	0.0000	0.1321	0.8679	0.0000
AEF	0.6252	0.9693	0.0000	0.0604	0.9396	0.0000
PERFAS	outward					
SATISF	0.5863	0.8698	0.0000	0.2434	0.7566	0.0000
OBJ	0.5690	0.8612	0.0000	0.2584	0.7416	0.0000
FORM	outward					
INTERN	0.5392	0.9740	0.0000	0.0514	0.9486	0.4549
EXTERN	-0.4903	-0.9684	0.0000	0.0622	0.9378	0.4498
MOTIF	outward					
ECH	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.2268

Analyse de la multicollinéarité et l'AVE Mod 1 ES 105

Output results with Construct Level sign change preprocessing:

Bootstrap raw data generated for Foued Cheriet

Number of cases in full model: 105

Number of cases per sample: 105

Number of samples generated: 100

Number of good samples: 100

Outer Model Weights:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
ENVIAS :				
Loc	0.4975	0.4786	0.0707	7.0406
CROIS	0.6407	0.6533	0.0726	8.8227
REL P :				
ACA	0.4229	0.4234	0.1658	2.5499
AEF	0.6252	0.6194	0.1557	4.0166
PERFAS :				
SATISF	0.5863	0.5930	0.0521	11.2440
OBJ	0.5690	0.5623	0.0597	9.5314
FORM :				
INTERN	0.5392	0.5353	0.0156	34.5566
EXTERN	-0.4903	-0.4937	0.0156	31.4101
MOTIF :				
ECH	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000

Outer Model Loadings:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
ENVIAS :				
(Composite Reliability = 0.867 , AVE = 0.766)				
Loc	0.8413	0.8312	0.0574	14.6504
CROIS	0.9076	0.9148	0.0263	34.5037
REL P :				
(Composite Reliability = 0.949 , AVE = 0.904)				
ACA	0.9316	0.9223	0.0681	13.6822
AEF	0.9693	0.9645	0.0281	34.4845
PERFAS :				
(Composite Reliability = 0.857 , AVE = 0.749)				
SATISF	0.8698	0.8702	0.0376	23.1118
OBJ	0.8612	0.8564	0.0324	26.5549

FORM :
 (Composite Reliability = 0.971 , AVE = 0.943)
 INTERN 0.9740 0.9741 0.0027 356.5561
 EXTERN -0.9684 -0.9694 0.0032 301.3032

MOTIF :
 (Composite Reliability = 1.000 , AVE = 1.000)
 ECH 1.0000 1.0000 0.0000 0.0000

Path Coefficients Table (Original Sample Estimate):

	ENVIAS	RELP	PERFAS	FORM	MOTIF
ENVIAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
PERFAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.2590	-0.1770	0.3300	0.0000	-0.2980
MOTIF	-0.1170	-0.0260	-0.4260	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Mean of Subsamples):

	ENVIAS	RELP	PERFAS	FORM	MOTIF
ENVIAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
PERFAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.2699	-0.1705	0.3221	0.0000	-0.3037
MOTIF	-0.1243	-0.0342	-0.4193	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Standard Error):

	ENVIAS	RELP	PERFAS	FORM	MOTIF
ENVIAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
PERFAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.0784	0.0620	0.0865	0.0000	0.1028
MOTIF	0.0779	0.0932	0.0901	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (T-Statistic)

	ENVIAS	RELP	PERFAS	FORM	MOTIF
ENVIAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
PERFAS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	3.3018	2.8537	3.8132	0.0000	2.8993
MOTIF	1.5027	0.2789	4.7279	0.0000	0.0000

5. Résultats PLS Path Modeling modèle Dynamique Mod 2 EP 61 (Vision FMN)

Analyse des variables latentes Mod 2 EP 61

```

P      L      S      X      --
0-- LATENT VARIABLES PATH ANALYSIS --
- PARTIAL LEAST-SQUARES ESTIMATION -
0

0=====
0Number of Blocks          NBLOCS =    5
  Number of Cases          NCASES =   61
  Number of Dimensions      NDIM =    1
0Output Quantity           OUT = 2255
  Inner Weighting Scheme    IWGHT =    1
  Number of Iterations      NITER =   100
  Estimation Accuracy       EPS =     5
  Analysed Data Metric      METRIC =    1
0=====
Block    N-MV Deflate LV-Mode  Model
-----
CONDINIT    2    yes    outward Exogen
RELP         2    yes    outward Exogen
RESULTS      4    yes    outward Exogen
FORM         2    yes    outward Endogen
MOTIF        2    yes    outward Endogen
-----
                12                .
=====

0Real words needed        1828 from 600000
0Char words needed        157 from 40000
1
0Dimension No.    1
0Partial Least-Squares Parameter Estimation
0Change of Stop Criteria during Iteration
0Cycle No.      CR1          CR2          CR3          CR4          CR5

      1  0.1519E+01  0.2029E+00  0.5290E+00  0.4962E+00  0.5623E+00
      2  0.3316E+00  0.3825E-01  0.3586E-01  0.3006E-01 -0.3971E-01
      3  0.1750E-01 -0.4174E-02 -0.7544E-03 -0.6240E-03 -0.8564E-04
      4  0.8514E-03 -0.1058E-03  0.3419E-04  0.2674E-04  0.5195E-05
      5  0.9501E-04 -0.3569E-05  0.5682E-05  0.4384E-05  0.8806E-07
      6  0.5189E-05  0.3885E-06 -0.4069E-07 -0.3901E-07 -0.6051E-07
0Convergence at Iteration Cycle No.    6

0B  .. Path coefficients
=====
              CONDINIT  RELP          RESULTS  FORM          MOTIF
-----
CONDINIT      0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
RELP           0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
RESULTS        0.000      0.000      0.000      0.000      0.000
FORM           0.046      0.257      0.313      0.000     -0.323
MOTIF          -0.054     -0.662     -0.075      0.000      0.000
=====

0R  .. Correlations of latent variables

```

	CONDINIT	RELP	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	1.000				
RELP	0.292	1.000			
RESULTS	0.272	0.716	1.000		
FORM	0.293	0.731	0.692	1.000	
MOTIF	-0.268	-0.731	-0.563	-0.700	1.000

0Inner Model

Block	Mean	Location	Mult.RSq	AvResVar	AvCommun	AvRedund
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.1540	0.8460	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.2188	0.7812	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.3544	0.6456	0.0000
FORM	0.0000	0.0000	0.6440	0.0606	0.9394	0.6050
MOTIF	0.0000	0.0000	0.5403	0.2377	0.7623	0.4119
Average			0.2368	0.2300	0.7700	0.1695

0Outer Model

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CONDINIT	outward					
LOC	0.6057	0.9388	0.0000	0.1186	0.8814	0.0000
DISTCULT	0.4791	0.9003	0.0000	0.1895	0.8105	0.0000
RELP	outward					
ENGEL	0.4680	0.8426	0.0000	0.2900	0.7100	0.0000
CHGSTRAT	-0.6560	-0.9233	0.0000	0.1476	0.8524	0.0000
RESULTS	outward					
OBJFMN	0.3458	0.8374	0.0000	0.2987	0.7013	0.0000
OBJSTRAT	0.3964	0.9123	0.0000	0.1677	0.8323	0.0000
SATPERF	0.2450	0.7335	0.0000	0.4620	0.5380	0.0000
SATGLOB	0.2366	0.7148	0.0000	0.4890	0.5110	0.0000
FORM	outward					
INTERN	0.5611	0.9747	0.0000	0.0500	0.9500	0.6118
EXTERN	-0.4701	-0.9638	0.0000	0.0712	0.9288	0.5981
MOTIF	outward					
STRAT	0.6088	0.8904	0.0000	0.2073	0.7927	0.4283
AUTONOM	-0.5353	-0.8555	0.0000	0.2680	0.7320	0.3954

Analyse de la multicolinéarité et l'AVE Mod 2 EP 61

Output results with Construct Level sign change preprocessing:

Bootstrap raw data generated for Foued Cheriet

Number of cases in full model: 61

Number of cases per sample: 61

Number of samples generated: 100

Number of good samples: 99

The following samples were not included in the calculations due to error detection:

17

Outer Model Weights:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
CONDINIT:				
LOC	0.6057	0.6471	0.1818	3.3308
DISTCULT	0.4791	0.4152	0.2450	1.9553
RELP :				
ENGEL	0.4680	0.4749	0.0512	9.1422
CHGSTRAT	-0.6560	-0.6548	0.0492	13.3393
RESULTS :				
OBJFMN	0.3458	0.3617	0.0377	9.1834
OBJSTRAT	0.3964	0.3835	0.0350	11.3280
SATPERF	0.2450	0.2304	0.0354	6.9229
SATGLOB	0.2366	0.2170	0.0481	4.9194
FORM :				
INTERN	0.5611	0.5573	0.0174	32.1738
EXTERN	-0.4701	-0.4709	0.0145	32.3596
MOTIF :				
STRAT	0.6088	0.6152	0.0496	12.2852
AUTONOM	-0.5353	-0.5315	0.0458	11.6819

Outer Model Loadings:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
CONDINIT:				
(Composite Reliability = 0.917 , AVE = 0.846)				
LOC	0.9388	0.9366	0.0654	14.3480
DISTCULT	0.9003	0.8611	0.1494	6.0242
RELP :				
(Composite Reliability = 0.877 , AVE = 0.781)				

ENGEL	0.8426	0.8381	0.0475	17.7221
CHGSTRAT	-0.9233	-0.9182	0.0276	33.4667

RESULTS :

(Composite Reliability = 0.878 , AVE = 0.646)

OBJFMN	0.8374	0.8931	0.0417	20.0904
OBJSTRAT	0.9123	0.9178	0.0176	51.9447
SATPERF	0.7335	0.7252	0.0655	11.1999
SATGLOB	0.7148	0.7025	0.0862	8.2942

FORM :

(Composite Reliability = 0.969 , AVE = 0.939)

INTERN	0.9747	0.9770	0.0031	312.5433
EXTERN	-0.9638	-0.9673	0.0070	137.7446

MOTIF :

(Composite Reliability = 0.865 , AVE = 0.762)

STRAT	0.8904	0.8901	0.0243	36.5931
AUTONOM	-0.8555	-0.8482	0.0364	23.5022

Path Coefficients Table (Original Sample Estimate):

	CONDINIT	RELP	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.0460	0.2570	0.3130	0.0000	-0.3230
MOTIF	-0.0540	-0.6620	-0.0750	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Mean of Subsamples):

	CONDINIT	RELP	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.0540	0.2474	0.3201	0.0000	-0.3404
MOTIF	-0.0347	-0.6563	-0.0905	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Standard Error):

	CONDINIT	RELP	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RELP	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.0777	0.1846	0.1188	0.0000	0.1400
MOTIF	0.0929	0.1290	0.1489	0.0000	0.0000

6. Résultats PLS Path Modeling modèle Dynamique Mod 2 EP 37 (Vision EL)

Analyse des variables latentes Mod 2 EP 37

```

P      L      S      X      --
0-- LATENT VARIABLES PATH ANALYSIS --
- PARTIAL LEAST-SQUARES ESTIMATION -
0

0=====
0Number of Blocks          NBLOCS =    5
  Number of Cases          NCASES =   37
  Number of Dimensions      NDIM =    1
0Output Quantity           OUT = 2254
  Inner Weighting Scheme    IWGHT =    1
  Number of Iterations      NITER =   100
  Estimation Accuracy       EPS =     5
  Analysed Data Metric      METRIC =    1
0=====
Block    N-MV Deflate LV-Mode  Model
-----
CONDINIT    2    yes    outward Exogen
FONCT       2    yes    outward Exogen
RESULTS     3    yes    outward Exogen
FORM        2    yes    outward Endogen
MOTIF       2    yes    outward Endogen
-----
                    11      .
=====

0Real words needed        1213 from 600000
0Char words needed        107 from 40000
1
0Dimension No.    1
0Partial Least-Squares Parameter Estimation
0Change of Stop Criteria during Iteration
0Cycle No.      CR1          CR2          CR3          CR4          CR5

    1  0.1589E+01  0.1576E+00  0.4408E+00  0.4038E+00  0.6363E+00
    2  0.6171E+00  0.9108E-01  0.4672E-01  0.4440E-01 -0.1020E+00
    3  0.2468E-01 -0.1200E-01 -0.6765E-03 -0.1292E-02 -0.3216E-03
    4  0.2898E-02 -0.4136E-03  0.6544E-04  0.3269E-04 -0.2962E-04
    5  0.2088E-03  0.1094E-03  0.8389E-05  0.5577E-05 -0.1650E-04
    6  0.1767E-04  0.1336E-04  0.6549E-06  0.4367E-06 -0.1273E-05
    7  0.1146E-05  0.1019E-05 -0.2953E-07 -0.4098E-07 -0.1020E-06
0Convergence at Iteration Cycle No.    7

0B .. Path coefficients
=====
          CONDINIT  FONCT    RESULTS    FORM      MOTIF
-----
CONDINIT    0.000    0.000    0.000    0.000    0.000
FONCT       0.000    0.000    0.000    0.000    0.000
RESULTS     0.000    0.000    0.000    0.000    0.000
FORM        0.102   -0.222   -0.274    0.000   -0.876
MOTIF       0.339    0.153   -0.485    0.000    0.000
=====

```

0R .. Correlations of latent variables

	CONDINIT	FONCT	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	1.000				
FONCT	0.288	1.000			
RESULTS	-0.062	-0.596	1.000		
FORM	-0.307	-0.502	0.375	1.000	
MOTIF	0.413	0.539	-0.597	-0.790	1.000

0Inner Model

Block	Mean	Location	Mult.RSq	AvResVar	AvCommun	AvRedund
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.3062	0.6938	0.0000
FONCT	0.0000	0.0000	0.0000	0.2082	0.7918	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.4266	0.5734	0.0000
FORM	0.0000	0.0000	0.6698	0.0531	0.9469	0.6343
MOTIF	0.0000	0.0000	0.5122	0.1910	0.8090	0.4144
Average			0.2364	0.2542	0.7458	0.1907

0Outer Model

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CONDINIT	outward					
LOC	-0.4994	-0.7731	0.0000	0.4023	0.5977	0.0000
EXP	0.6908	0.8887	0.0000	0.2102	0.7898	0.0000
FONCT	outward					
CONFIT	0.5003	0.8647	0.0000	0.2523	0.7477	0.0000
ENGAG	-0.6205	-0.9143	0.0000	0.1640	0.8360	0.0000
RESULTS	outward					
SATPART	0.2523	0.8009	0.0000	0.4552	0.5448	0.0000
SATPERF	0.3596	0.7192	0.0000	0.5413	0.4587	0.0000
RESEAU	0.6735	0.7817	0.0000	0.2832	0.7168	0.0000
FORM	outward					
INTERN	0.5468	0.9766	0.0000	0.0462	0.9538	0.6389
EXTERN	-0.4806	-0.9696	0.0000	0.0599	0.9401	0.6297
MOTIF	outward					
AUTONOM	-0.5947	-0.9157	0.0000	0.1640	0.8360	0.4282
STRAT	0.5159	0.8828	0.0000	0.2179	0.7821	0.4006

Analyse de la multicolinéarité et AVE Mod 2 EP 37

Output results with Construct Level sign change preprocessing:

Bootstrap raw data generated for Foued Cheriet

Number of cases in full model: 37

Number of cases per sample: 37

Number of samples generated: 100

Number of good samples: 99

The following samples were not included in the calculations due to error detection:70

Outer Model Weights:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
CONDINIT:				
LOC	-0.4994	-0.5058	0.2701	1.8487
EXP	0.6908	0.6316	0.2613	2.6441
FONCT :				
CONFIT	0.5003	0.4920	0.0899	5.5661
ENGAG	-0.6205	-0.6288	0.0804	7.7181
RESULTS :				
SATPART	0.2523	0.2122	0.1709	1.4763
SATPERF	0.3596	0.3189	0.1342	2.6798
RESEAU	0.6735	0.6572	0.2243	3.0028
FORM :				
INTERN	0.5468	0.5424	0.0211	25.8853
EXTERN	-0.4806	-0.4839	0.0181	26.5972
MOTIF :				
AUTONOM	-0.5947	-0.6008	0.0566	10.5115
STRAT	0.5159	0.5123	0.0469	10.9983

Outer Model Loadings:

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
CONDINIT:				
(Composite Reliability = 0.818 , AVE = 0.694)				
LOC	-0.7731	-0.7542	0.2037	3.7961
EXP	0.8887	0.8353	0.1795	4.9498
FONCT :				
(Composite Reliability = 0.884 , AVE = 0.792)				
CONFIT	0.8647	0.8565	0.0631	13.7013
ENGAG	-0.9143	-0.9121	0.0533	17.1478

RESULTS :

(Composite Reliability = 0.800 , AVE = 0.573)

SATPART	0.7381	0.6547	0.2798	2.6381
SATPERF	0.6772	0.6130	0.2650	2.5552
RESEAU	0.8467	0.8465	0.1876	4.5140

FORM :

(Composite Reliability = 0.973 , AVE = 0.947)

INTERN	0.9766	0.9774	0.0051	191.1044
EXTERN	-0.9696	-0.9710	0.0088	110.3482

MOTIF :

(Composite Reliability = 0.894 , AVE = 0.809)

AUTONOM	-0.9143	-0.9151	0.0294	31.0889
STRAT	0.8844	0.8767	0.0561	15.7654

=====

Path Coefficients Table (Original Sample Estimate):

	CONDINIT	FONCT	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FONCT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.1020	-0.2220	-0.2740	0.0000	-0.8760
MOTIF	0.3390	0.1530	-0.4850	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Mean of Subsamples):

	CONDINIT	FONCT	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FONCT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.0449	-0.1696	-0.2219	0.0000	-0.8739
MOTIF	0.3086	0.1799	-0.4913	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (Standard Error):

	CONDINIT	FONCT	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FONCT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.1428	0.1758	0.1584	0.0000	0.1324
MOTIF	0.1170	0.1700	0.1861	0.0000	0.0000

Path Coefficients Table (T-Statistic)

	CONDINIT	FONCT	RESULTS	FORM	MOTIF
CONDINIT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FONCT	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RESULTS	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
FORM	0.7144	1.2627	1.7301	0.0000	6.6170
MOTIF	2.8972	0.8998	2.6061	0.0000	0.0000

7. Résultats de la régression PLS Modèle configuration Mod 1 ES 105

a. Résultats de la régression sur la variable Motif

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-Type
Environnement	105	-1,525	1,700	0,000	1,005
Relations parents	105	-2,265	1,692	0,000	1,005
Performance AS	105	-1,941	1,378	0,000	1,005
Motifs	105	-0,542	2,106	0,000	1,005

Matrice de corrélation

Variables	Environnement	Relations P.	Performance AS	Motifs
Environnement	1,000			
Relations parents	0,072	1,000		
Performance AS	0,317	-0,057	1,000	
Motifs	-0,254	-0,010	-0,462	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Motif
Constante	0,000
Environnement	-0,117
Relations parents	-0,021
Performance AS	-0,426

Equation du modèle

MOTIF = 1,91708177097046E-04-2,05184179214971E-02*RELP-0,42616246471697*PERFAS-0,116918120771712*ENVIAS

Coefficients d'ajustement (Variable Motif)

Observations	105,000
Somme des poids	105,000
DDL	102,000
R ²	0,227
Ecart-Type	0,892
MCE	0,773
RMCE	0,879

Coefficient normalisés (Variable Motifs)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inf90%	Borne Sup 90%
Environnement	-0,117	0,071	-0,234	0,001
Relations parents	-0,021	0,134	-0,241	0,200
Performance AS	-0,426	0,103	-0,595	-0,257

b. Résultats de la régression sur la variable Forme

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart- Type
Environnement	105	-1,525	1,700	0,000	1,005
Relations parents	105	-2,265	1,692	0,000	1,005
Performance AS	105	-1,941	1,378	0,000	1,005
Motifs	105	-0,542	2,106	0,000	1,005
Forme	105	-1,727	0,798	0,000	1,005

Matrice de corrélation

Variables	Environnement	Relations P.	Performance AS	Motifs	Forme
Environnement	1,000				
Relations parents	0,072	1,000			
Performance AS	0,317	-0,057	1,000		
Motifs	-0,254	-0,010	-0,462	1,000	
Forme	0,427	-0,173	0,560	-0,515	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Forme
Constante	0,000
Environnement	0,252
Relations parents	-0,176
Performance AS	0,334
Motifs	-0,299

Equation du modèle

FORM = -5,7290633662272E-05-
0,175775752893897*RELP+0,334461243202909*PERFAS+0,252302599996147*ENVIAS-
0,299433400655986*MOTIF

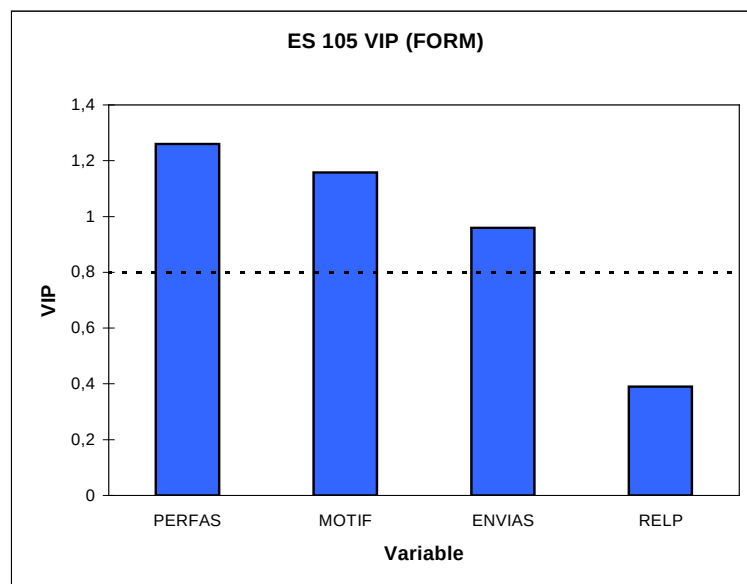
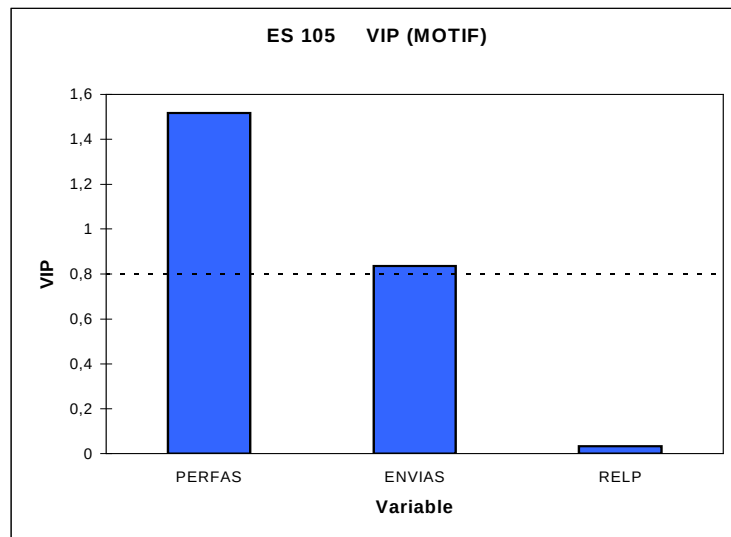
Coefficients d'ajustement (Variable Forme)

Observations	105,000
Somme des poids	105,000
DDL	102,000
R ²	0,480
Ecart-Type	0,732
MCE	0,520
RMCE	0,721

Coefficient normalisés (Variable Forme)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inf 90%	Borne Sup 90%
Environnement	0,252	0,067	0,143	0,362
Relations parents	-0,176	0,079	-0,305	-0,047
Performance AS	0,334	0,112	0,150	0,519
Motifs	-0,299	0,101	-0,465	-0,134

d. VIP (variable importance in projection) pour les variables Motif et Formes (ES 105)



8. Résultats de la régression PLS Modèle Dynamique Mod 2 EP 61 (Vision FMN)

a. Résultats de la régression sur la variable Motif

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-Type
Environnement	61	-1,169	1,475	0,000	1,008
Relations parents	61	-2,033	1,041	0,000	1,008
Performance AS	61	-2,018	1,303	0,000	1,008
Motifs	61	-0,870	1,928	0,000	1,008

Matrice de corrélation

Variables	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs
Conditions Init	1,000			
Fonctionnement	0,292	1,000		
Résultats AS	0,280	0,790	1,000	
Motifs	-0,268	-0,731	-0,616	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Motif
Constante	0,000
Conditions initiales	-0,008
Fonctionnement	-0,509
Résultats AS	-0,253

Equation du modèle :

MOTIF = -2,44424616720086E-04-7,69171404368059E-03*CONDINIT-0,509181375454854*FONCT-0,252870629415284*RESULTS

Coefficients d'ajustement (Variable Motif)

Observations	61,000
Somme des poids	61,000
DDL	58,000
R ²	0,530
Ecart-Type	0,703
MCE	0,470
RMCE	0,686

Coefficient normalisés (Variable Motifs)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inférieure 90%	Borne Supérieure 90%
Conditions initiales	-0,008	0,098	-0,170	0,154
Fonctionnement	-0,509	0,074	-0,632	-0,387
Résultats AS	-0,253	0,061	-0,354	-0,152

b. Résultats de la régression sur la variable Forme

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart- Type
Conditions initiales	61	-1,169	1,475	0,000	1,008
Fonctionnement	61	-2,033	1,041	0,000	1,008
Résultats AS	61	-2,018	1,303	0,000	1,008
Motifs	61	-0,870	1,928	0,000	1,008
Forme	61	-2,024	0,674	0,000	1,008

Matrice de corrélation

Variables	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Forme
Conditions initiales	1,000				
Fonctionnement	0,292	1,000			
Résultats AS	0,280	0,790	1,000		
Motifs	-0,268	-0,731	-0,616	1,000	
Forme	0,293	0,730	0,777	-0,700	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Forme
Constante	0,000
Conditions initiales	0,010
Fonctionnement	0,244
Résultats AS	0,391
Motifs	-0,279

Equation du modèle :

FORM = 3,41990827778318E-04+9,95811705323524E-03*CONDINIT+0,243769940795365*FONCT+0,391411250581435*RESULTS-0,27909846153831*MOTIF

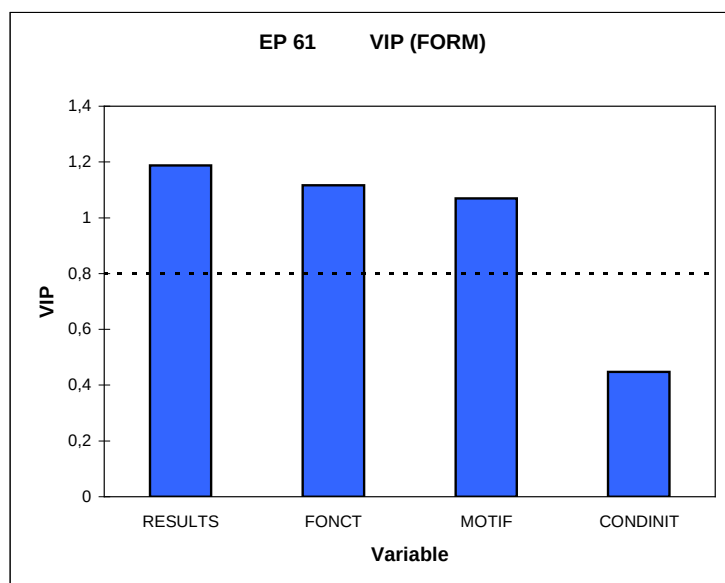
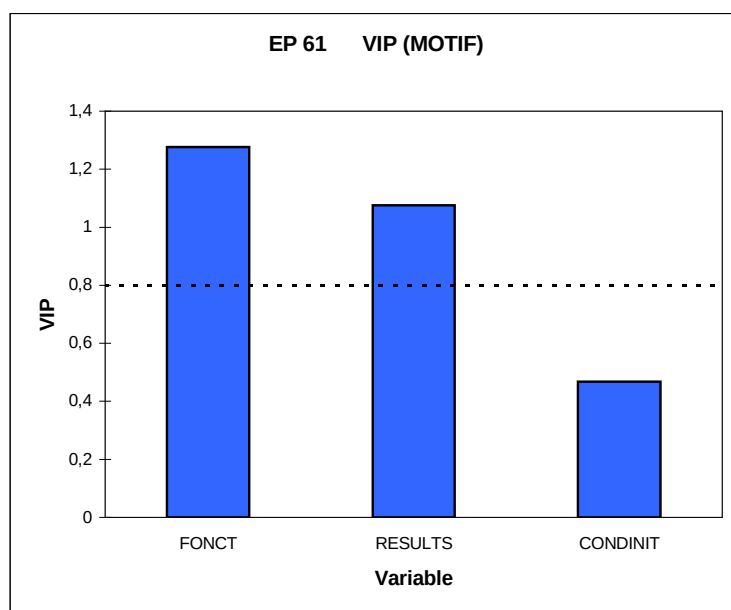
Coefficients d'ajustement (Variable Forme)

Observations	61,000
Somme des poids	61,000
DDL	58,000
R ²	0,680
Ecart-Type	0,580
MCE	0,320
RMCE	0,565

Coefficient normalisés (Variable Forme)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inférieure 90%	Borne Supérieure 90%
Conditions initiales	0,010	0,050	-0,072	0,092
Fonctionnement	0,244	0,080	0,112	0,375
Résultats AS	0,391	0,107	0,215	0,568
Motifs	-0,279	0,108	-0,456	-0,102

Valeurs VIP pour les variables Motif et Formes (EP 61)



9. Résultats de la régression PLS Modèle Dynamique Mod 2 EP 37 (Vision EL)

a. Résultats de la régression sur la variable Motif

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-Type
Conditions initiales	37	-0,933	1,679	0,000	1,014
Fonctionnement	37	-1,077	2,117	0,000	1,014
Résultats AS	37	-2,209	1,761	0,000	1,014
Motifs	37	-0,673	2,155	0,000	1,014

Matrice de corrélation

Variables	Conditions Initiales	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs
Conditions init	1,000			
Fonctionnement	0,288	1,000		
Résultats AS	-0,062	-0,596	1,000	
Motifs	0,413	0,539	-0,597	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Motif
Constante	0,000
Conditions initiales	0,249
Fonctionnement	0,324
Résultats AS	-0,359

Equation du modèle :

MOTIF = -1,33921934657268E-04+0,248561781593867*CONDINIT+0,324255179182111*FONCT-0,359027773986203*RESULTS

Coefficients d'ajustement (Variable Motif)

Observations	37,000
Somme des poids	37,000
DDL	35,000
R ²	0,492
Ecart-Type	0,733
MCE	0,508
RMCE	0,713

Coefficient normalisés (Variable Motifs)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inférieure 90%	Borne Supérieure 90%
Conditions initiales	0,249	0,051	0,165	0,332
Fonctionnement	0,324	0,079	0,195	0,454
Résultats AS	-0,359	0,033	-0,414	-0,304

b. Résultats de la régression sur la variable Forme

Statistiques simples

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-Type
Conditions initiales	37	-0,933	1,679	0,000	1,014
Fonctionnement	37	-1,077	2,117	0,000	1,014
Résultats AS	37	-2,209	1,761	0,000	1,014
Motifs	37	-0,673	2,155	0,000	1,014
Forme					

Matrice de corrélation

Variables	Conditions Init	Fonctionnement	Résultats AS	Motifs	Forme
Conditions initiales	1,000				
Fonctionnement	0,288	1,000			
Résultats AS	-0,062	-0,596	1,000		
Motifs	0,413	0,539	-0,597	1,000	-
Forme	-0,307	-0,502	0,375	-0,790	1,000

Paramètres du modèle

Variables	Forme
Constante	0,000
Conditions initiales	-0,018
Fonctionnement	-0,115
Résultats AS	-0,209
Motifs	-0,849

Equation du modèle :

FORM = -5,2841122225862E-05-1,77787488132919E-02*CONDINIT-0,114969921084787*FONCT-0,208998420648357*RESULTS-0,84856671018904*MOTIF

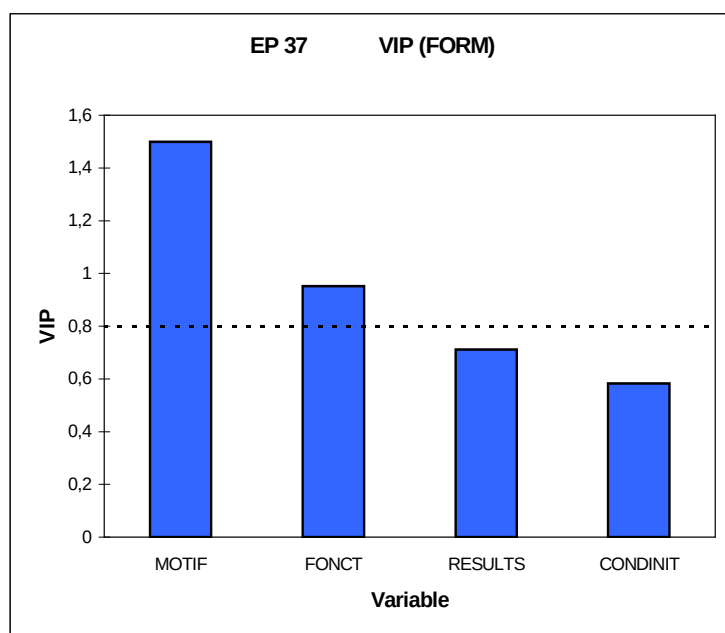
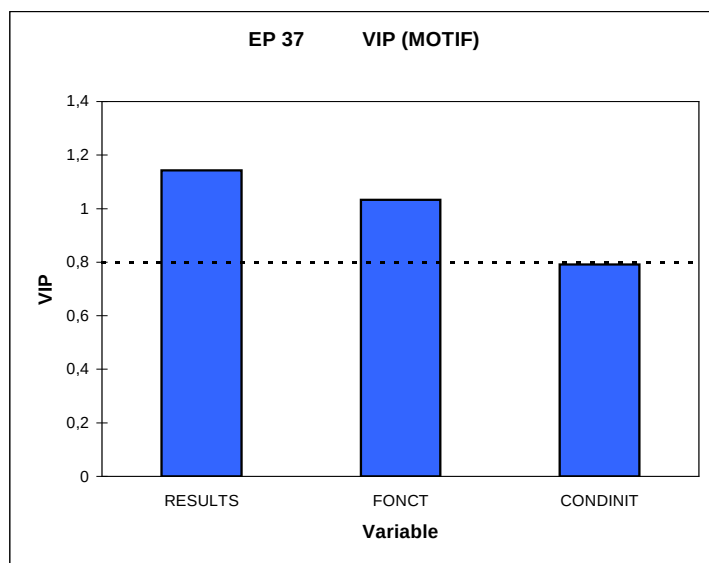
Coefficients d'ajustement (Variable Forme)

Observations	37,000
Somme des poids	37,000
DDL	34,000
R ²	0,655
Ecart-Type	0,612
MCE	0,344
RMCE	0,587

Coefficient normalisés (Variable Forme)

Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inférieure 90%	Borne Supérieure 90%
Conditions initiales	-0,018	0,246	-0,422	0,386
Fonctionnement	-0,115	0,187	-0,423	0,193
Résultats AS	-0,209	0,164	-0,479	0,061
Motifs	-0,849	0,141	-1,080	-0,617

VIP pour les variables Motif et Formes EP 37



Annexe Chapitre 6 : Perceptions des partenaires : comparaison des variances

**Les différences des appréciations des FMN et Entreprises Locales sur les facteurs d'instabilité des alliances asymétriques
Comparaison des variances des 28 cas avec deux répondants (FMN et EL) des échantillons EP61 et EP 37**

Variable	Echelle	EL				FMN				Rapport des variances (1)	Signif P. Value Test Student (2)
		Min	Max	Moy	Ecart - Type	Min	Max	Moy	Ecart - Type		
Contrôle Manag EL	1-5	1	5	2.036	1.170	1	5	1.964	1.201	0.949	0.892
Contrôle Manag FMN	1-5	1	5	2.429	1.260	1	4	2.000	0.981	1.648	0.201
Compatib Org Parent	1-5	1	5	2.750	1.143	1	4	2.571	0.836	1.869	0.110
Rivalité compétitive	1-5	1	4	2.714	0.937	1	4	2.536	1.071	0.766	0.493
Complémentarité Ress	1-5	2	5	3.143	0.803	1	4	3.000	0.861	0.871	0.723
Relations antérieures	0-5	0	5	1.536	1.774	0	4	1.500	1.816	4.450	<0.001*
Conflit fréquence / Intensité	0-25	0	12	3.643	3.106	0	2	1.250	0.518	35.921	<0.0001*
Engag parent/ AS	1-5	1	4	3.179	1.124	2	5	4.143	0.756	2.211	0.044**
Cap Adaptation Parent	1-5	2	5	3.500	1.000	1	4	3.071	0.858	1.360	0.430
Chgt stratégie/AS	Bin 1/2	1	2	1.714	0.460	1	2	1.857	0.356	1.667	0.191
Objectifs/ AS	1-5	2	4	3.000	0.816	2	5	3.821	0.983	0.689	0.340
Objectif CA	1-3	1	3	2.536	0.576	1	3	2.429	0.573	1.012	0.975
Objectifs financiers	1-3	1	3	2.429	0.634	1	3	2.393	0.685	0.856	0.690
Objectifs stratégiques	1-3	1	3	2.179	0.772	1	3	2.536	0.793	0.949	0.894
Satisf Comport parent	1-5	1	4	2.429	1.103	1	4	3.000	0.981	1.264	0.547
Satisf Performance	1-5	2	5	3.143	0.891	2	4	3.107	0.737	1.460	0.332
Satisf Globale	1-5	1	4	2.714	0.854	2	4	3.214	0.787	1.179	0.671
Intégration Réseau	1-3	1	3	2.321	0.819	1	3	2.536	0.793	1.067	0.867

(1) : Interprétation du test : Variance EL / variance FMN

H0 : Le rapport entre les variances n'est pas significativement différent de 1.

Ha : Le rapport entre les variances est significativement différent de 1.

(2) Test bilatéral . * : au seuil de 0.01, ** : 0.05, *** : 0.1

Liste des tableaux insérés dans le texte

Tableau 1. : Principales approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégique	64
Tableau 2. : Revue de littérature sur l'instabilité des JVI et AS dans les études empiriques ..	78
Tableau 3. Caractéristiques IJV dans pays développés et PVD	82
Tableau 4. Comparaison caractéristiques IJV selon pays d'accueil et d'origine	83
Tableau 5. : Avantages concurrentiels comparés des FMN, PME Internationales	90
et PME locales.....	90
Tableau 6. : Options stratégiques retenues pour une P.M.E. face à une FMN.....	90
Tableau 7. : Facteurs d'évolution des rapports de forces dans une alliance asymétrique.....	94
Tableau 8. : Les principales problématiques abordées dans la littérature pour l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques	98
Tableau 9. : Objectifs théoriques et empiriques de la recherche et implications	107
Tableau 10. : Liens entre motifs et formes de sortie des coentreprises internationales : Résultats de l'étude de Meschi (2003)	108
Figure 9. : Modèle dynamique de l'échec des alliances de Park, Ungson (2001)	114
Tableau 11. : Quelques caractéristiques des sous ensembles géographiques retenus pour l'étude de la région méditerranéenne (2006).....	142
Tableau 12. : La méditerranée : un ensemble économique hétérogène	144
Tableau 13. : Quelques données concernant les performances à l'exportation et l'attractivité des IDE des pays méditerranéens.....	145
Tableau 14. : Indicateurs démographiques des pays méditerranéens.....	146
Tableau 15. : Population des pays méditerranéens et des zones (en milliers).....	147
Tableau 16. : Evolution du PIB par habitant dans les pays méditerranéens	149
Tableau 17. : Evolution du PIB Total en Méditerranée par zone entre 1986 et 2006.....	150
Tableau 18. : Flux d'IDE* nets par grande régions dans le monde entre 1986 et 2006	151
Tableau 19. : Evolution des flux d'IDE en Méditerranée par zones	152
Tableau 20. : Stock d'IDE* par grandes région dans le monde entre 1986 et 2006.....	152
Tableau 21. : Fusions et acquisitions * par pays et par zones en méditerranée	153
Tableau 22. : Fusions et acquisitions dans le monde par régions entre 1987 et 2006.....	154
Tableau 23. : Caractéristiques de l'industrie agroalimentaire mondiale en 1998	157
Tableau 24. : Ouverture du système alimentaire de 13 pays Méditerranéens (en %)	158
Tableau 25. : Performance des IAA des pays méditerranéens en 1998	160
Tableau 26. : Caractéristiques des industries agroalimentaires en Méditerranée	161
Tableau 27. : Performances et productivités comparées des industries agroalimentaires en Méditerranée entre 1994-1996 et 2002-2004	162
Tableau 28. : Le Top 15 des FMNA en 1996 et 2005 (en millions de US \$)	163
Tableau 29. : Performances des 100 premières Firmes Multinationales Agroalimentaires selon la nationalité en 2005	164
Tableau 30. : Fusions et Acquisitions* dans le secteur agricole et agroalimentaire dans le monde entre 1987 et 2006 (en milliards US \$ courants).....	165
Tableau 31. : Répartition des F&A et opérations assimilées* par origine et destination des investissements (1987- 2006).....	166
Tableau 32. : Répartition des opérations de restructuration des FMNA selon la nature des opérations et suivant les zones du monde (1987- 2006)	167
Tableau 33. : Répartition des opérations de désinvestissements des FMNA par origine et destination (1987-2007)	168
Tableau 34. : Implantation des filiales en 2002 et opérations de restructuration.....	169
des FMN-A dans le monde entre 1987 et 2003.....	169

Tableau 35. : Recueil des données secondaires relatives au contexte des alliances stratégiques asymétriques (échantillon ES 105).....	181
Tableau 36. : Profils de principales firmes multinationales agroalimentaires engagées dans les alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée (ES 105 et EP 61).....	192
Tableau 37. : Recueil des données primaires, taux de réponses et répondants.....	194
Tableau 38. : Recueil des données primaires : Motifs de non réponse des FMN-A et des entreprises locales à l'enquête sur l'instabilité des AS	195
Tableau 39. : Principales caractéristiques de la base d'échantillonnage : Les alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée : 226 cas dont 105 instables	198
Tableau 40. : Ventilation des formes et des motifs d'instabilité de l'échantillon (ES 105)...	200
Tableau 41. : Ventilation des motifs et des formes d'instabilité selon la localisation en Méditerranée (Echantillon ES 105).....	201
Tableau 42. : <i>Dynamique</i> de l'instabilité : principales caractéristiques de l'échantillon de données primaires EP 61 : perspective FMNA	203
Tableau 43. : <i>Dynamique</i> de l'instabilité : Principales caractéristiques de l'échantillon de données primaires EP 37 : Perspective entreprise locale	205
Tableau 44. : Présentation des études de cas d'instabilité des alliances asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires	207
Tableau 45. : Analyse en composantes principales : Statistiques descriptives	212
(Données secondaires, Echantillon 105 cas)	212
Tableau 46. : Analyse en Composantes Principales : Coordonnées des variables.....	213
(Corrélations entre les variables et les facteurs).....	213
Tableau 47. : Traitements statistiques des données : Récapitulatif.....	230
Tableau 48. : Mesures de validité convergente après procédure <i>Bootstrap</i>	232
Tableau 49. : Fiabilité des mesures (<i>Composite reliability et AVE</i>) : Mod 1/ ES 105.....	232
Tableau 50. : Validité discriminante* (Mod 1/ ES 105) : $AVE > Cor^2$	233
Tableau 51. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme.....	235
Tableau 52. : Résultats de la régression PLS : Mod 1/ ES 105.....	236
Tableau 53. : Récapitulatif des résultats /	237
Hypothèse 2 (a, b, c,) et validation de la Proposition 2.....	237
Tableau 54. : Mesure de validité convergente (Mod 2/ EP 61) après procédure <i>Bootstrap</i> ..	240
Tableau 55. : Mesures de Fiabilité (<i>Composite reliability et AVE</i>) : Mod 2/ EP 61	241
Tableau 56. : Validité discriminante (Mod 2/ EP 61)	241
Tableau 57. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme.....	244
Tableau 58. : Récapitulatif des résultats de régression PLS EP 61.....	246
Tableau 59. : Mesure de validité convergente (Mod 2/ EP 37).....	247
Tableau 60. : Mesures de fiabilité (<i>Composite reliability et AVE</i>) : Mod 2/ EP 37	248
Tableau 61. : Mesure de validité discriminante (Mod 2/ EP 37)	248
Tableau 62. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme (EP 37)	251
Tableau 63. : Récapitulatif des résultats de régression PLS : Vision Entreprise locale.....	252
Tableau 64. : Résultats PLS Régression : Modèle 2 : la Dynamique de l'instabilité :	253
Validation des hypothèses et proposition 2.....	253
Tableau 65. : Les relations entre motifs et formes d'instabilité des alliances asymétriques	254
Tableau 66. : Les relations entre motifs et forme : Validation des hypothèses / proposition 1	255
Tableau 67. : Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche	257
Tableau 68. : Revue de littérature, discussion des résultats et propositions de recherche	273
Tableau 69. : Les différences des appréciations des FMN et Entreprises Locales sur les facteurs d'instabilité des alliances asymétriques: Analyse des différences de moyennes des échantillons EP 61 et EP 37 (28 cas)	277

Liste des figures insérées dans le texte

Figure 1. : Le processus de rapprochement et le cycle de vie de l'alliance stratégique.....	30
Figure 2. : Modèle de mesure de la performance des AS	46
Figure 3. : Modèle de la rivalité inter-firmes et de la complexité managériale pour expliquer l'échec des alliances stratégiques (Park, Ungson 2001)	53
Figure 4. : Système global d'appréciation des alliances stratégiques (Blanchot, 2006).....	55
Figure 5. : L'asymétrie de taille entre les partenaires des alliances stratégiques.....	92
Figure 6. : Les formes <i>internes et externes</i> de l'instabilité des alliances stratégiques.....	102
Figure 7. : La notion d'instabilité <i>dynamique et différenciée</i>	110
Figure 8. : Appréciation de la performance des alliances de Blanchot (2006)	112
Figure 9. : Modèle dynamique de l'échec des alliances de Park, Ungson (2001)	114
Figure 10. : Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une approche dynamique multi-perspectives	116
Figure 11. : Les principaux motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.....	117
Figure 12. : Modèle intégré et dynamique de l'instabilité des Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA)	125
Figure 13. : Les perspectives démographiques en Méditerranée en 2025	148
Figure 14. : Répartition des alliances et des partenariats selon la région économique.....	167
d'appartenance des pays-cibles (1987- 2006)	167
Figure 15. : Protocole de recherche : Un modèle <i>hypothético- déductif</i>	176
Figure 16. : Décomposition du modèle d'analyse et échantillons associés	177
Figure 17. : Construction de la base de données secondaires : Les sources et la démarche ..	180
Figure 18. : Nature des données secondaires (échantillon ES 105, perspective FMN-A)	183
Figure 19. : Nature des formes et des motifs d'instabilité retenus.....	184
Figure 20. : Construction du questionnaire et administration	187
Figure 21. : Déroulement de l'enquête par questionnaire : le <i>Design</i>	189
Figure 22. : Recueil des données primaires : Principales composantes du questionnaire de la dynamique de l'instabilité des alliances asymétriques.....	190
Figure 23. : Date et longévité des AS instables selon la localisation (en moyenne).....	199
Encadré 1. : L'instabilité active et positive	207
Encadré 2. : L'instabilité passive et négative	208
Encadré 3. : L'instabilité neutre et involontaire	209
Figure 24.: Instabilité <i>Dynamique et différenciée</i> : Détails de quelques cas explorés.....	210
Figure 25. : Instabilité <i>Dynamique et Différenciée</i> : Distribution des 105 cas	211
Figure 26. : Analyse en composantes principales (ACP) : Liens entre formes et motifs.....	212
Figure 27. : Récapitulatif du recueil de données et de la démarche méthodologique.....	214
Figure 28. : Structure générale de l'approche PLS <i>Path Modelling</i>	226
Figure 29. : Modèle de base pour le traitement PLS <i>Path Modeling</i> de ES 105.....	231
Figure 30. : Modèle de base pour le traitement PLS <i>Path Modeling</i> de ES 105.....	234
Figure 31. : Configuration de l'alliance : Résultats de la régression ES 105.....	236
Figure 32. : Modèle de base pour le traitement PLS <i>Path Modeling</i> EP 61 et EP 37.....	239
Figure 33. : Estimation Modèle 2 EP 61 PLS <i>Path Modeling</i> avec procédure <i>Bootstrap</i>	242
Figure 34. : Dynamique et formes d'instabilité : Résultats de la régression PLS.....	244
Figure 35. : Estimation Modèle 2 Dynamique EP 37 PLS <i>PM</i> avec procédure <i>Bootstrap</i> ..	249
Figure 36. : Dynamique de l'alliance et formes d'instabilité : Vision Entreprise locale	251
Figure 37. : Logiques et formes d'instabilité (perspective de la firme multinationale)	282
Figure 38. : Options réelles et choix stratégiques des firmes multinationales	288
Figure 39. : Concurrence et coopération entre firmes multinationales	292
Figure 40. : Attractivité, inertie et instabilité des alliances stratégiques asymétriques.....	294

Liste des abréviations

AS : Alliance Stratégique

ASA : Alliance Stratégique Asymétrique

BDD : Base De Données

BIT : Bureau International du Travail

CA : Chiffre d’Affaires

CAA : Chiffre d’Affaires Agroalimentaires

CIHEAM : Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement

COFACE: Compagnie Française d’Assurance pour le Commerce Extérieur

DGCCRF : Direction Générale de la cononcurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

E.L. : Entreprise Locale

EP : Echantillon de données Primaires

ES : Echantillon de données Secondaires

FMI : Fond Monétaire International IAA : Industries AgroAlimentaires

FMN : Firme Multinationales

FMN-A : Firme Multinationale Agroalimentaire

JVI : Joint Venture Internationale

JV : Joint Venture

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Ecpnomiques

PECO : Pays d’Europe Centrale et Orientale

PLS : Partial Least Square

PLS PM : Partial Least Square Path Modelling

PSEM : Pays du Sud et de l’Est de la Méditerranée

UE : Union Européenne

ZLEM : Zone de Libre Echange de la Méditerranée

Résumé (long)

Malgré leur forte complexité managériale et leurs risques d'échec ou de fin précoce, les alliances stratégiques constituent une forme organisationnelle de plus en plus répandue. Les recherches académiques portant sur les issues des relations coopératives connaissent aussi un développement important tant sur le plan des cadres d'analyse mobilisés que celui des protocoles méthodologiques mis en place. En termes d'instabilité des alliances stratégiques, les études empiriques ont souvent abouti à des résultats contrastés, voire contradictoires, par rapport aux déterminants, à la mesure et à l'interprétation des issues de ces relations. Le problème est encore plus complexe lorsque les partenaires sont de profils organisationnels et stratégiques distincts.

L'objet de notre travail de recherche est d'analyser les déterminants des principales formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, à savoir les modifications majeures de répartition de capital entre les partenaires ou *via* l'intervention d'un tiers. Un cadre d'analyse multi-perspectives et dynamique a été mobilisé pour tester les effets de la configuration de la relation coopérative et ceux de son processus d'évolution sur ses issues.

Nous avons appliqué notre recherche à l'examen des alliances stratégiques entre grandes firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, formées entre 1986 et 2006. Deux types d'échantillons de cas d'alliances instables ont été constitués à cet effet. Le premier concerne 105 cas de données secondaires portant sur l'environnement externe de l'alliance, les relations entre les parents et la structure de la relation. Pour l'analyse des effets du processus d'évolution, une enquête par questionnaire a été menée auprès des firmes multinationales (61 cas) et des entreprises locales (37 cas).

Les relations entre les motifs et les formes d'instabilité d'une part, et les déterminants de la configuration et de la dynamique de l'alliance d'autre part, ont été testés par des modèles d'équations structurelles. L'application des approches PLS *path modelling* et la régression PLS à nos différents échantillons de données a permis d'obtenir trois résultats principaux. Le premier concerne les liens entre les motifs et les déterminants de chaque forme d'instabilité : cessions et reprises des parts de capital entre les partenaires *versus* cessions totales ou partielles à un tiers. Le second résultat porte sur l'existence de logiques distinctes d'instabilité par rapport à la localisation, aux profils des partenaires et aux résultats de la relation commune. Enfin, le troisième résultat est relatif aux différences de perceptions des deux parents du fonctionnement de leur relation commune (conflit, engagement, capacités d'adaptation) et à ses résultats propres (satisfaction et atteintes des objectifs).

Nos résultats confortent ainsi les analyses globales, multidimensionnelles et dynamiques de l'instabilité des relations coopératives. Ils suggèrent aussi la combinaison de plusieurs approches théoriques (analyse stratégique, théorie de l'apprentissage organisationnel et approche par la dépendance en ressources) et l'intégration des analyses par les réseaux, celle de l'asymétrie d'information ou encore l'approche par les options réelles.

Mots clés : Alliance stratégique, asymétrie, instabilité, agroalimentaire, Méditerranée.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction Générale.....	9
1. Controverses théoriques et résultats empiriques	12
2. Problématique et hypothèses de la recherche.....	14
3. Contexte de la recherche et application empirique	17
4. Démarche méthodologique et structuration de la recherche	19
5. Plan de la thèse	20
Partie 1	
L'analyse théorique de l'instabilité des alliances stratégiques.....	21
Introduction de la Partie 1. :	22
Chapitre 1	
Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques	23
Introduction	24
1. Analyse des alliances stratégiques : Profusion conceptuelle et foisonnement théorique	25
2. Définitions et typologies des alliances stratégiques	28
2. 1. Définitions des alliances stratégiques.....	28
2. 2. Principales motivations des alliances stratégiques	32
2. 3. Principales typologies des alliances stratégiques.....	34
3. Principales problématiques traitées et controverses théoriques.....	38
3.1. Formation des alliances stratégiques et motivations des partenaires.	38
3.2. Management et contrôle des alliances stratégiques	40
3.3. Issues des alliances stratégiques : performance, succès, survie, et stabilité	44
4. Les approches théoriques de l'instabilité des alliances stratégiques	56
4 .1. Les cadres théoriques pour l'analyse des issues des alliances stratégiques	57
4. 2. Les autres approches théoriques de l'analyse des issues des alliances stratégiques	60
4. 3. La combinaison des approches pour l'analyse des issues des alliances stratégiques	66
Conclusion du Chapitre 1.....	68

Chapitre 2

Le problème posé : Modèle d'analyse et hypothèses de recherche.....	69
Introduction	70
1. Déterminants et modalités de l'instabilité des alliances stratégiques.....	72
1.1. Etudes empiriques et problèmes de mesure de l'instabilité des alliances stratégiques	72
1.2. Quelques comparaisons de l'instabilité des alliances stratégiques	80
1.3. <i>L'asymétrie : un rôle ambigu dans l'instabilité des alliances stratégiques.....</i>	<i>88</i>
2. Le problème « posé » : Un cadre d'analyse globale (Configuration et dynamique)...	96
2.1. <i>L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Est-ce un problème ?</i>	<i>96</i>
2. 2. La problématique de recherche : « <i>Reposer</i> » le problème de l'instabilité :.....	101
Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Pourquoi ET comment?	101
2. 3. <i>Modèle théorique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques</i>	<i>107</i>
2.4. <i>Les hypothèses de recherche</i>	<i>117</i>
Conclusion du Chapitre 2	126
Conclusion de la Partie 1. :	127

Partie 2

Eléments de méthodologie

<i>Champ et région d'étude, protocole de recherche et recueil des données</i>	129
Introduction de la Partie 2. : Eléments de méthodologie	130

Chapitre 3

Présentation du champ d'analyse et de la région d'étude	131
Introduction	132
1. Justifications empiriques : Pourquoi étudier « les alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée » ?	133
1.1. <i>Les spécificités sectorielles des industries agroalimentaires.....</i>	<i>134</i>
1.2. <i>Les spécificités régionales et géostratégiques de la Méditerranée</i>	<i>137</i>
2. Description de la région méditerranéenne et la situation des IDE	140
2.1. <i>La Méditerranée : un ensemble économique hétérogène.....</i>	<i>140</i>
2.2. <i>Les IDE en Méditerranée : une attractivité contrastée et des flux polarisés.....</i>	<i>151</i>
3. Secteur agroalimentaire et stratégies des firmes multinationales en Méditerranée ..	157
3.1. <i>Situations des Industries Agroalimentaires en Méditerranée</i>	<i>157</i>
3.2. <i>Stratégies des firmes multinationales agroalimentaires en Méditerranée.....</i>	<i>163</i>
Conclusion du Chapitre 3	171

Chapitre 4

Protocole de recherche, recueil et description des données.....	173
Introduction	174
1. Recueil des données, démarche méthodologique et variables retenues.....	175
1.1. <i>Recueil des données secondaires : Constitution de l'échantillon ES 105.....</i>	179
1.2. <i>Recueil des données primaires et déroulement de l'enquête</i>	186
1.3. <i>Répondants et pertinence des données recueillies</i>	192
2. Constitution des échantillons et statistiques descriptives	197
2.1. <i>Constitution des bases de données et présentation des échantillons</i>	197
2.2. <i>Statistiques descriptives et notion d'instabilité dynamique différenciée</i>	206
Conclusion du Chapitre 4.....	214
Conclusion Partie 2. : Eléments de méthodologie :	215

Partie 3

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée.....	
Traitements des données, résultats obtenus et discussion	217
Introduction de la Partie 3 :	218

Chapitre 5

Traitement des données et Résultats obtenus.....	219
Introduction	220
1. Traitements statistiques des données.....	221
1.1. <i>Choix et présentation de la méthode de traitement : PLS Path Modelling.....</i>	221
1.2. <i>Modèle de mesure et modèle structurel.....</i>	223
1.3. <i>Multicolinéarité et régression PLS</i>	226
2. Instabilité et configuration de l'alliance stratégique asymétrique.....	230
2.1. <i>Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon ES 105</i>	231
2.2. <i>Modèle structurel et estimation des paramètres</i>	233
2.3. <i>Résultats de la régression PLS : Les effets de la configuration</i>	235
3. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision de la FMN.....	238
3.1. <i>Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon EP 61.....</i>	239
3.2. <i>Modèle structurel et estimation des paramètres</i>	242
3.3. <i>Résultats de la régression PLS : Les effets de la dynamique de l'alliance</i>	243
4. Instabilité et dynamique des alliances asymétriques : Vision du partenaire local.....	246
4.1. <i>Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon EP 37.....</i>	246

4.2. Modèle structurel et estimation des paramètres	249
4.3. Résultats de la régression PLS : Les effets de la dynamique de l'alliance	250
Conclusion du chapitre 5	256

Chapitre 6

Discussion des résultats, limites et perspectives de la recherche	259

Introduction	260

1. Discussion des résultats obtenus	261

1.1. Les liens entre les formes et les motifs d'instabilité.....	261
1.2. La configuration de l'alliance et son instabilité	264
1.3. La dynamique de l'alliance asymétrique et son instabilité.....	268
1.4. Dynamique de l'alliance et comparaison des visions des deux partenaires.....	274

2. Implications des résultats de la recherche	278

2. 1. Les implications théoriques.....	278
2.2. Les implications méthodologiques	279
2.3. Les implications managériales.....	280

3. Principales limites de la recherche	283

3.1. Limites liées à l'analyse théorique de l'instabilité des alliances asymétriques.....	283
3.2. Limites liées à la méthodologie de l'enquête et aux traitements des données	284
3.3. Limites liées à la structuration de la recherche (Théorie – Méthodologie).....	285

4. Perspectives de la recherche.....	287

4.1. Les options réelles et l'instabilité stratégique répétée.....	287
4.2. L'approche réseau et la gestion de portefeuille d'alliances stratégiques asymétriques	289
4.3. De la « digestibilité » du partenaire local-cible à « l'attractivité » de la FMN.....	293

Conclusion du chapitre 6	297

Conclusion de la partie 3 :	298

Conclusion générale

Plaidoyer pour une analyse globale et dynamique des issues des alliances stratégiques

Pourquoi ET comment les alliances asymétriques sont-elles instables ?	301

1. Le modèle théorique d'analyse de l'instabilité :	301
Combinaison des approches et analyse des processus	301
2. Concepts théoriques et validité empirique :	302
Instabilité dynamique et différenciée, double neutralité.....	302
3. Alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée	302
Spécificités sectorielles, régionales et stratégiques des firmes.....	302
4. Principaux résultats de la recherche :	304

<i>Configuration, dynamique et couples « motifs- formes » d'instabilité</i>	304
5. Implications de la recherche :.....	305
<i>Perceptions des partenaires et analyse de l'instabilité.....</i>	305
6. Limites et perspectives de la recherche :.....	306
<i>Intégration des approches théoriques et des nouveaux construits.....</i>	306
Références bibliographiques	309
Annexes	339
Annexe Chapitre 1 : Les recherches théoriques et empiriques sur les alliances stratégiques.....	340
Annexe Chapitre 2 : Instabilité des alliances stratégiques et modèles d'analyse.....	361
Annexe Chapitre 3 : Description de la région d'étude et du champ d'analyse empirique.....	368
Annexe Chapitre 4 : Recueil des données et constitution des échantillons	378
Annexe Chapitre 5 : Résultats PLS <i>Path Modelling</i> et Régression PLS	399
Annexe Chapitre 6 : Perceptions des partenaires : comparaison des variances	432
Liste des tableaux insérés dans le texte	434
Liste des figures insérées dans le texte	436
Liste des abréviations.....	437
Résumé (long)	438
TABLE DES MATIERES	439

L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

Résumé court

Les alliances stratégiques connaissent un fort développement tant par rapport aux pratiques organisationnelles des firmes qu'en termes de recherches académiques en stratégie. De nombreuses controverses subsistent quant à leurs issues (survie, longévité, performances, échecs, instabilité) et au rôle ambigu de l'asymétrie de taille entre les partenaires. L'objet de notre recherche est d'analyser les effets de la configuration de l'alliance stratégique asymétrique et ceux de sa dynamique d'évolution sur les principales formes de son instabilité. Notre application empirique a concerné les alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Un échantillon de 105 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables a été constitué à partir d'un recueil de données secondaires. Deux autres échantillons de données primaires ont été obtenus à travers des enquêtes auprès des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Des analyses par des modèles d'équations structurelles à travers la PLS *path modelling* et la régression PLS ont permis d'obtenir trois résultats principaux : des logiques distinctes d'instabilité selon la configuration et la dynamique de la relation ; des liens importants entre les motifs et les formes d'instabilité ; et des différences dans les perceptions des partenaires quant au fonctionnement de leur relation commune et à ses performances. Nos résultats confortent ainsi les analyses globales, multidimensionnelles et dynamiques des issues des relations coopératives.

Mots clés : Alliance stratégique, asymétrie, instabilité, agroalimentaire, Méditerranée.

Instability in asymmetric strategic alliances : The case of relations between multinational corporations and agrifood local enterprises in the Mediterranean

Abstract

Strategic alliances are experiencing a strong growth both in respect to organizational practices of firms and in terms of the interest carried by academic research in strategy. Many issues remain unsolved concerning the outcomes of strategic alliances (survival, longevity, performance, failures, instability) and the ambiguous role of size asymmetry between the partners. Our research aims to analyze the effects of asymmetric strategic alliance configuration and those of its evolutionary dynamics on main forms of instability. Our empirical application concerns strategic alliances between multinational firms and local food processing enterprises in the Mediterranean. A sample of 105 cases of unstable asymmetric strategic alliances has been formed from a collection of secondary data. Two other samples of primary data were obtained through surveys of multinational corporations and local food processing enterprises in the Mediterranean. Analysis by structural equation models through the PLS *path modelling* and PLS regression yielded three main results: the effects of configuration and dynamics of the relationship on its instability ; the links between motives and forms of instability, and some differences in the partners' perceptions about their cooperative relation process and its performance. Our results join those obtained by global, multidimensional and dynamic analyzes of cooperative relations issues.

Key words: Strategic alliances, size asymmetry, instability, agrifood industry, Mediterranean.