



**HAL**  
open science

# Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA) et développement international des entreprises : lenteur et équilibres instables

Foued Cheriet

► **To cite this version:**

Foued Cheriet. Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA) et développement international des entreprises : lenteur et équilibres instables. Gestion et management. Université de Montpellier, 2022. tel-03674585

**HAL Id: tel-03674585**

**<https://hal.inrae.fr/tel-03674585>**

Submitted on 20 May 2022

**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.



Université de Montpellier  
Ecole Doctorale Economie et Gestion (ED 231 EDEG)

**Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA) et développement international des entreprises : Lenteur et équilibres instables**

**Synthèse des travaux pour l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion**

**Présentée par**

**Foued CHERIET**

**Soutenance publique le : 17 mai 2022**

**Devant le Jury composé de :**

**BENSEBAA Faouzi, Professeur des Universités, Université Paris Nanterre (Examineur)**  
**MAYRHOFER Ulrike, Professeure des Universités, Université Côte d'Azur (Rapporteur)**  
**MESCHI Pierre Xavier, Professeur des Universités, Université Aix Marseille (Rapporteur)**  
**MESSEGHEM Karim, Professeur des Universités, Université de Montpellier (Coordinateur)**  
**RASTOIN Jean Louis, Professeur Emérite, Institut Agro Montpellier (Examineur)**  
**VERY Philippe, Professeur, EDHEC Nice (Rapporteur)**





Université de Montpellier

Ecole Doctorale Economie et Gestion (ED 231 EDEG)

**Alliances Stratégiques Asymétriques (ASA) et développement international des entreprises : Lenteur et équilibres instables**

**Synthèse des travaux pour l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion**

**Foued CHERIET**

**Montpellier SupAgro, UMR 1110 MoISA, F-34398 Montpellier, France**  
**[foued.cheriet@supagro.fr](mailto:foued.cheriet@supagro.fr)**

UMR 1110 MoISA, Institut Agro,  
Campus Institut Agro-INRAe Montpellier  
2, place Pierre Viala  
34060 Montpellier cedex 2-France  
Tél : 33 (0)4 99 61 25 51 Fax : 33 (0)4 67 63 54 09  
**<http://umr-moisa.cirad.fr/l-unite>**

*" Je déclare avoir respecté, dans la conception et la rédaction de ce mémoire d'HDR, les valeurs et principes d'intégrité scientifique destinés à garantir le caractère honnête et scientifiquement rigoureux de tout travail de recherche, visés à l'article L.211-2 du Code de la recherche et énoncés par la Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et la Charte d'intégrité scientifique de l'Université de Montpellier. Je m'engage à les promouvoir dans le cadre de mes activités futures d'encadrement de recherche."*

*Foued CHERIET, Montpellier, le 1<sup>er</sup> novembre 2021*

# SOMMAIRE

---

<b>Résumé</b>	7
<b>Préambule : justifications de la démarche adoptée et clés de lecture</b>	9
<b>Introduction générale</b>	15
<b>Chapitre 1 : Point de départ et développement de la recherche (2005-2010)</b>	21
1. Une étude de cas comme point de départ	23
2. Une recherche doctorale consacrée à l'instabilité des ASA internationales en Méditerranée	28
3. Développement et diffusion des résultats de la recherche	40
4. Application aux coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée	47
<b>Chapitre 2 : Extensions possibles et questions en suspens (2011-2015)</b>	51
1. Elargissement du modèle d'Upssala aux stratégies des firmes multinationales	53
2. L'instabilité comme options programmée, répétée et transférée par la firme	61
3. Asymétrie, mécanismes de gouvernance et issues	67
4. Quelques applications dans le secteur agri-agroalimentaire	70
<b>Chapitre 3 : Asymétries, perceptions des partenaires et approches réseaux (2016-2020)</b>	81
1. Différences de perceptions des partenaires et issues des ASA	83
2. Issues des ASA internationales : le rôle ambigu de l'asymétrie	88
3. ASA internationales et les approches réseaux : structure et performance	94
4. Applications empiriques sur la gouvernance et la dynamique ASA	98
<b>Chapitre 4 : Bilan et projet de recherche : cohérence globale et questions futures</b>	109
1. Bilan des travaux antérieurs de recherche : cohérence globale et pertinence des approches	110
2. Travaux en cours et extensions récentes des intérêts de recherche	115
3. Le projet de recherche : projection académique et les questions envisagées	121
4. ASA et internationalisation : Eloge de la lenteur, des différences et des équilibres instables	131
<b>Conclusion générale</b>	138
<b>Références bibliographiques</b>	143
Liste des références personnelles exploitées dans le rapport HDR	144
Autres références personnelles : Thèses, Articles et Conférences	146
Liste des références bibliographiques	148
<b>Liste des figures</b>	166
<b>Liste des tableaux</b>	168
<b><u>Volume 2 : Annexes et Publications</u></b>	
<b>CV détaillé</b>	
<b>Liste des publications de référence et Tirés à part</b>	



## Résumé

---

L'analyse des alliances stratégiques et celle des démarches d'internationalisation constituent des thématiques majeures dans le champ du Management international, en témoigne le foisonnement des recherches antérieures et les controverses soulevées autour de ces deux thématiques. Elles se situent au croisement de deux cadres théoriques importants en sciences de gestion : celui des relations inter-organisationnelles et celui des théories de l'internationalisation.

Notre activité de recherche a été marquée par un intérêt soutenu pour les dimensions internationales des relations inter-organisationnelles. Trois mots clés peuvent résumer les analyses menées tout au long des recherches antérieures : instabilité, asymétrie et processus (d'internationalisation et d'alliances). Cela renseigne sur les approches théoriques adoptées (analyse dynamique des ASA, modèles comportementaux de l'internationalisation) et les objectifs de la recherche : **comprendre comment les dynamiques des ASA participent-elles aux stratégies internationales des firmes ?**

Tout au long des recherches antérieures, des questions importantes ont été abordées. Elles ont porté sur le fonctionnement des ASA et les différences de profils des partenaires, de controverses autour des issues et des processus de l'évolution des ASA, de l'analyse des séquences de l'internationalisation des firmes en intégrant les ASA comme étapes intermédiaires. Les principaux résultats obtenus ont conforté notre vision pour les ASA dans les processus d'internationalisation : une conception positive des asymétries et des différences de profils des partenaires, un rôle actif des firmes dans la gestion des issues des ASA et un regard renouvelé sur l'utilisation des ASA dans les stratégies des firmes (notamment les firmes multinationales dans leurs stratégies régionales, la gestion de leurs réseaux et des dynamiques concurrentielles). Tout cela rend cohérente notre première approche d'analyse dynamique et globale des ASA dans les processus d'internationalisation des entreprises.

La projection de la recherche s'inscrirait toujours dans ce cadre d'analyse des ASA et de l'internationalisation, mais nous envisageons un nouveau « regard » vis-à-vis des ASA et d'autres niveaux d'analyses, ainsi que des terrains d'application empirique étendus. Dans ce sens, les ASA seraient considérées comme un outil « actif » de gestion de l'internationalisation des firmes. Leurs issues s'inscriraient dans des stratégies globales des firmes de gestion de leurs réseaux à des échelles macro-régionales. L'intégration plus importante des approches réticulaires permettrait d'élargir les cadres théoriques mobilisés jusque-là. Par ailleurs, les recherches futures seraient menées à la fois sur les industries agroalimentaires (IAA), mais seraient élargies aux extrémités des filières (agriculture et grandes distribution), avec des focus géographiques intégrant l'Afrique et les pays émergents.

En termes de pédagogie, cette nouvelle orientation offre également des perspectives d'applications empiriques concrètes : études de cas, analyse sectorielle, focus sur un pays spécifique, monographie d'entreprises, analyse des processus d'internationalisation et des modes d'implantation, etc. De même, les activités d'enseignement spécialisé dans le vin pourraient bénéficier de l'essor des recherches menées sur cette filière spécifique. Elles pourront être déclinées pour intégrer des enjeux marketing du développement international des entreprises : stratégie commerciale internationale, déploiement du marketing à travers des implantations à l'étranger, stratégies de coopération et d'intermédiation, ...



## Préambule

### Présentation de la démarche adoptée et clés de lecture

---

Ce rapport d'Habilitation à Diriger les Recherches est construit dans une optique de « bilan » des travaux scientifiques antérieurs et de mise en perspectives de la projection envisagée pour les recherches futures. Il ne prétend pas produire des connaissances nouvelles et originales ou de développer des nouveaux concepts théoriques et des travaux inédits.

Nous nous sommes largement basés sur une sélection de 18 publications pour illustrer 3 périodes distinctes des 15 dernières années d'activités académiques. Chaque période sera caractérisé par 6 publications de développements théoriques et d'illustration des résultats empiriques. Ces trois périodes seront abordées dans les trois premiers chapitres de ce document. A chaque début de chapitre, les 6 travaux de références seront présentés. L'ensemble de ces 18 travaux est aussi regroupé en annexe bibliographique et constituera les tirés à part regroupés dans le volume 2 de ce document.

Pour chacun de ces travaux de références, nous reprendrons les constructions des questions de recherche, les démarches méthodologiques et les principaux résultats. L'objectif est de montrer la cohérence d'ensemble et d'esquisser les pistes pour le projet des recherches futures. Pour faciliter la lecture, les résultats principaux sont signalés en gras ou dans des encadrés.

Le dernier chapitre présente un bilan synthétique, discute des principaux choix opérés et annonce les différentes perspectives théoriques, méthodologiques et empiriques de la recherche future, ainsi que son inscription dans les activités pédagogiques et la trajectoire professionnelle. Pour un lecteur « pressé », ce dernier chapitre constitue une synthèse des travaux antérieurs et une discussion du projet futur.

Un CV détaillé consigné en annexe (volume 2), reprend l'ensemble des publications et des activités pédagogiques et académiques jusqu'à 2021. Il complète la fiche d'illustration des principaux travaux (publications, encadrement doctoral et projets scientifiques) soutenant cette candidature, présentée ci dessous.

La démarche adoptée présente les travaux antérieurs et la projection de la recherche. Elle ne fait pas de distinction « formelle » (en consacrant par exemple des parties explicites) entre le parcours académique, les activités d'encadrement doctoral ou encore la participation à des projets de recherche. Nous avons donc abordé ces activités tout au long du document, comme faisant partie intégrante de notre parcours académique.

Afin de faciliter la lecture, nous présentons ci-dessous une synthèse rapide et quelques illustrations de ces activités. Les détails peuvent être retrouvés dans le CV consigné en annexe.

## Activités de publication

---

Une 40 aine d'articles publiés dans des revues académiques classées et à comité de lecture et plusieurs chapitres d'ouvrages, ainsi qu'une centaine de participations à des conférences internationales. Ces publications ne portent pas toutes sur la thématique des alliances stratégiques asymétriques et de l'internationalisation. A titre d'illustration, ci-dessous les publications pour l'année 2021 pour les articles, et quelques références concernant les chapitres d'ouvrage et les participations à des conférences.

### Articles 2021

Lepage F., Cheriet F., (2021), « Gouvernance et croissance des grandes exploitations agricoles : la place de l'agri-entrepreneur, *Economie Rurale*, N° 375, p. 25-40.

Catanzaro A., Cheriet F., (2021), « Start-up de lutte contre le gaspillage alimentaire et enseignement entrepreneurial : le cas d'une entreprise dans un IAE », *Entreprendre & Innover*, vol 2, n°45, p. 83-91.

Boudi M., Cheriet F., (2021), « "Proximité, familiarité et perceptions des consommateurs des produits alimentaires d'origine géographique : Cas de l'huile d'olive de Kabylie en Algérie ", *Economie Rurale*, N° 378, à paraître.

### Ouvrage

Cheriet F., Maurel C., Amadiou P., Hannin H., (coord), (2020), *Management et marketing du vin : opportunités pour les entreprises et enjeux pour la filière*, Edition ISTE, Paris, 314 p.

### Chapitres d'ouvrage

Duquesnois F., Dikmen L., Cheriet F., (2021), Dynamiques concurrentielles autour de BGI (groupe COPAGEF) : acteur principal des boissons en Afrique de l'Ouest, pp.131-150, in Bensebaa F. (Dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Editions EMS, Collection Gestion en liberté, Caen, 216 pages.

Cheriet F., Dikmen L., Trabelsi K., (2021) "The international culture of the researcher in international management: the chicken and the egg", chapter 5, p. 110 à 128, in Tournois N., Very P., (Eds) (2021), *Open Internationalization Strategy*, London, Routledge, 346 pages.

Cheriet F., Lubello P., (2016), « Concentration des grandes firmes et nouvelle division multinationale du travail : La révolution du système agroalimentaire mondial », p. 117-136. In Lubello et al., (Eds), *Systèmes agroalimentaires en transition*, Quae, Versailles, 185 pages.

Cheriet F., Rastoin L., (2014), « Le commerce international agricole et agroalimentaire des pays méditerranéens : la tentation du grand large. Entre géants américains et émergents asiatiques », Chapitre 5, In *Mediterra 2014*, Editions CIHEAM-Presses Sciences Po, Paris, 560 pages.

## Conférences (2021)

Lubello P., F Cheriet F., (2021), Stratégies de déploiement international des firmes multinationales issues des pays émergents : Étude du cas de l'entreprise brésilienne JBS », *15<sup>ème</sup> JRSS Inrae-SFER-Cirad, journées scientifiques en sciences sociales*, Toulouse, 9 et 10 décembre.

Boumali N., Mamine F., Cheriet F., Montaigne E. (2021), « Innovation agricole, entrepreneuriat collectif et performance des coopératives : cas de la coopérative Nopaltec pour la valorisation de la figue de barbarie en Algérie », *15<sup>ème</sup> JRSS Inrae-SFER-Cirad, journées scientifiques en sciences sociales*, Toulouse, 9 et 10 décembre.

Cheriet F., Lepage F., Jaouen A., (2021), « Interpreneuriat : quelles spécificités de « l'entreprendre à deux », *12<sup>ème</sup> congrès international de l'AEI* (Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation), Sousse, Tunisie du 13 -15 octobre

Cheriet F., Maurel C., (2021), « Covid 19, taxes Trump et Brexit : Quels effets des changements de l'environnement économique et institutionnels sur les exportations françaises de vin ? », *12<sup>ème</sup> congrès international de l'AEI* (Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation), Sousse, Tunisie, 13-15 octobre

Cheriet F., Maurel C., Hannin H., (2021), « The effect of a crisis context on French wine exports : Comparison of independent wineries and wine cooperatives », *Congrès mondial des coopératives (ICA word congress)*, Séoul, Corée du Sud, 1-3 décembre.

Benjema K., Hani M., Dikmen L., F Cheriet, (2021), « Quels mécanismes de management des tensions coopératives internes ? », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.

Cheriet F., Kadi M., (2021), « Intégration économique africaine, potentiel et contraintes pour les exportations algériennes : Quelles perspectives de la Zleca pour les entreprises ? », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.

Cheriet F., Maurel C., (2021), « Les effets du contexte de crise sur les exportations de vin : Résultats d'une enquête auprès des exportateurs français », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.

Cherbib J., Cheriet F., (2021), « Evolutions des perceptions de l'équité et issues des alliances stratégiques asymétriques », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.

## Activités d'encadrement doctoral et de la recherche

---

Concernant les activités d'encadrement doctoral et de la recherche, elles couvrent le co encadrement de thèses de doctorat et les mémoires de Master de recherche, en grande partie réalisés au sein de MoISA et en lien avec les questions de coordination des filières agricoles en Méditerranée. Ci-dessous quelques exemples illustrant ces activités.

### Thèse encadrée et soutenue

Co encadrement de la thèse de doctorat de Lamara HADJOU (en co tutelle) MoISA/ Université de Montpellier 1 et Université de Béjaia sur : commerce extérieur des produits de terroir en Algérie : le rôle des territoires dans l'orientation des échanges. Début de thèse en 2011. Soutenue publiquement le 3 Mars 2014. (Mention Très Honorable avec Félicitations du Jury).

### Publications issues de l'encadrement de la thèse de Hadjou L. (2011-2014)

Hadjou L., Cheriet F., Djenane A-M., (2014), « Evaluation de « l'effet préférence » de la diaspora algérienne en France pour les produits de terroir ». *Revue New Medit*, N°3 (septembre), p. 13-22.

Hadjou L., Lamani O., Cheriet F., (2013), « Labellisation des huiles d'olives algériennes : contraintes et opportunités du processus », *Revue New Medit*. Vol 12, N° 2, juin, p. 35-46.

Hadjou L., Cheriet F., Djenane A-M., (2013), « L'agriculture biologique en Algérie : potentiel et perspectives de développement », *Les Cahiers du CREAD*, n° 105-106, p.113-132.

Hadjou L., Cheriet F., (2013), « Contraintes institutionnelles et labellisation des produits algériens de terroir : Cas du vin et des dattes », *Les Cahiers du CREAD*, N° 103, 2<sup>ème</sup> trimestre, p. 65-84.

### Thèses encadrées en cours

Co encadrement de la thèse de doctorant de Azzedine FEDIKHI (directeur de thèse Karim Mahoui, Univ Béjaia, Algérie : la stratégie d'exportation des produits agroalimentaires en Algérie, quelle démarche pour la filière oléicole de la wilaya de Bejaia ? (Inscription Université de Béjaia, (date de début de thèse : 2018, soutenance prévue en 2022).

Co encadrement de la thèse de Zouhir BOUDJEMA (directeur de thèse M Kaddouri, HEC Alger) : le processus décisionnel et le comportement international des entreprises algériennes. Inscription HEC Alger (date de début de la thèse : mars 2017, soutenance prévue en 2021).

Co-encadrement de la thèse de Yasmine BENZAHRA (directeur de thèse Karim Mahoui, Univ Béjaia, Algérie) : l'effet de la proximité sur le processus d'innovation des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. Inscription Université Béjaia, (date de début de la thèse : septembre 2018, soutenance prévue en 2021)

### Participation à des jurys de thèses de doctorat

Aymard C., (2021), Explication de l'intention de localisation dans une même région à partir d'une version intégrée du modèle d'Uppsala. Université d'Aix-Marseille. Soutenue le 13 octobre (Mention très honorable). Directeur de thèse F Brulhart. (Examinateur).

Hadjou L. (2014), Commerce extérieur des produits de terroir en Algérie : le rôle des territoires dans l'orientation des échanges en co-tutelle) MOISA/ UM1 et université de Béjaia. Début de thèse en

2011. Soutenu publiquement (Mention Très Honorable avec Félicitations du Jury) le 3 Mars 2014 (Co-directeur de Thèse).

Lamani O., (2014), Institutions et acteurs locaux dans la valorisation des produits de terroir : quelle démarche locale de valorisation de l'huile d'olive de Beni-Maouche en Kabylie », Thèse de doctorat soutenu publiquement le 19 décembre 2014 à Montpellier (Mention très Honorable), directrice de thèse H. Ilbert (Examinateur).

### **Participation à des comités de suivi de thèses de doctorat**

Lopes O., « Influence de la logistique de distribution sur la sécurité alimentaire en Anglola », UMR MoISA SupAgro, (date de début de la thèse : Sept 2017, soutenance prévue en 2020)

Jourdan F., « Coordination des acteurs, abattage rituel et la certification halal », UMR Innovation, SupAgro. (Date de début 2018, soutenance prévue en 2021)

Prosperi P., "Setting-up Sustainable Food Security specific indicators for the Mediterranean Region", University of Catania et IAM Montpellier. (Début de thèse en 2010. Soutenance en 2015)

Baki M., « Intelligence économique et veille concurrentielle : Application aux PME agroalimentaire en Algérie », UMR MoISA SupAgro- Université de Montpellier (Début de thèse en 2013. Soutenance en 2016).

### **Encadrement de mémoires de recherche**

Coulibaly M., (2020), Entrepreneuriat agricole et développement dans les pays du Sud, Mémoire Master Recherche A2D2, Montpellier SupAgro, 94 p.

Champion C., (2014), Liens entre organisation des filières et transferts nutritionnels : le cas du double concentré de tomate en Tunisie, Mémoire Master Recherche A2D2, Montpellier SupAgro, 136 p.

Hani M., (2012), Analyse de la concentration des groupes brassicoles mondiaux, Master Recherche A2D2, Montpellier SupAgro-IAM.M., Montpellier, 139 p.

Trifi A., (2011), La prise en compte de la dimension environnementale dans les entreprises agroalimentaires en France. Master Recherche A2D2, Montpellier SupAgro, 100 p.

### **Participation aux jurys de soutenance de Master Recherche**

Ghalmi S., (2019), « Processus de *commoditisation* de la filière huile d'olive : Quelle place pour la Tunisie ?". Mémoire Master recherche EcoDeva, SupAgro. Soutenu à l'IAM.M. Membre du jury.

Benameur H, (2010), Internationalisation des firmes agroalimentaires françaises : description, typologie et impact des réseaux financiers sur les exportations, Mémoire Master Of Science, IAM. Montpellier, 53 p. Soutenu à l'IAM.M. Membre du jury.

Mamine F., (2010), Les facteurs socio-économiques impliqués dans l'émergence géographique d'un pôle d'excellence productive : cas du bassin laitier de Souk Ahras en Algérie, Mémoire Master of Science – Master recherche A2D2, soutenu à l'IAM Montpellier. Président du Jury

Sakraoui M.M., (2010), Les investissements directs étrangers en agriculture : typologie et comportement de responsabilité sociale des firmes multinationales, Mémoire de Master Recherche A2D2, Soutenu à Montpellier SupAgro. Membre du jury.

## Participation à des projets de recherche

---

Enfin, plusieurs participations (et des coordinations de *work package* ou de projet) ont marqué les activités de recherche menées depuis une 15 aine d'années. Ci-dessous quelques exemples.

### 1. **Projet Stratégie Collective des Vins du Centre (SCVC)** **2016-2018**

Construction d'une stratégie collective de 4 vignobles (Loire-Auvergne)  
Enquête auprès des prescripteurs viti-vinicoles. Développement du positionnement collectif  
Projet IHEV SupAgro et ViaTerra  
Responsable scientifique : Foued Cheriet(MoISA)

### 2. **Projet Profil des Entreprises, Export et Adhésion Marque Sud France** **2015- 2017**

Evaluation des engagements des entreprises viti-vinicoles du Languedoc Roussillon par rapport à la marque collective Sud de France  
Enquêtes qualitative et quantitative auprès des adhérents- Analyse et synthèse  
Coordination : Foued Cheriet (MoISA)

### 3. **Projet PSAM *Partenariats pour la Sécurité Alimentaire en Méditerranée*** **2009-2012**

Identification besoins et opportunités des coopérations agroalimentaires  
Enquêtes industriels France et **Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc)**  
Institut de prospective économique du monde méditerranéen. **IPEMED.**  
Coordination scientifique : **Foued Cheriet (MoISA)**

### 4. **Projet PAMLIM** **2006-2009**

Impacts de la libéralisation agricole en Méditerranée/ 3 filières (céréales, oléiculture, aviculture) dans trois pays Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc)  
Rédaction rapports et synthèses, évaluation enquêtes filières  
Financement : *Union Européenne, IAM M.*  
Participation : Foued Cheriet (MoISA)

*Cette synthèse des activités de production scientifique, d'encadrement doctoral et de recherche, et de participations à des projets, est partielle. La version complète peut être retrouvée dans le CV détaillé en annexe de ce document.*

## **Introduction générale :**

**Questionnement, premier bilan, positionnement et perspectives de la recherche**



### 1. Alliances Stratégiques Asymétriques et internationalisation : un sujet parmi d'autres ?

Les recherches sur les démarches d'internationalisation ont porté sur les questions de localisation (où ?) à travers les théories des investissements étrangers, le paradigme de Dunning, sur les questions du processus (comment ?) *via* les modèles séquentiels ou les théories des *International New Ventures* (INV), sur les questions des déterminants (pourquoi ?) à travers les approches des ressources ou des coûts de transaction, et sur la question du timing (quand ?) par les théories des options et des stratégies d'entrée. Par ailleurs, et appliquées à des contextes internationaux, les analyses sur les alliances stratégiques ont abordé les questions des profils et de la sélection des partenaires en mobilisant les approches des ressources, les enjeux de fonctionnement des relations en se référant aux théories de la gouvernance et de l'analyse stratégique, et les questions des issues (survie, échec, performance, longévité, etc.).

L'analyse des alliances stratégiques et celle des démarches d'internationalisation constituent des thématiques majeures dans le champ du Management international, en témoigne le foisonnement des recherches antérieures et les controverses soulevées autour de ces deux thématiques. Elles se situent au croisement de deux cadres théoriques importants en sciences de gestion : les relations inter-organisationnelles et les théories de l'internationalisation. Ce croisement a été largement abordé dans les recherches antérieures à travers les études des processus d'internationalisation des entreprises *via* les co-entreprises (par exemple, les *joint ventures* de multinationalisation) ou l'appui sur des partenaires locaux et à travers d'autres questions non moins importantes : choix des modes d'entrée, évolutions des coopérations inter-entreprises dans un contexte international, mesures et comparaison des performances à l'international, incorporation de ces relations dans les réseaux internationaux, utilisation des alliances comme option compétitive face à des concurrents locaux ou d'autres entreprises internationales, gestion des portefeuilles de marques, d'implantation et des chaînes logistiques, etc.

Pour notre part, le choix de présenter les travaux portant sur cette thématique en particulier, alors même que les recherches menées durant les 15 dernières années ont été variées en termes d'objet d'analyse et de cadres théoriques mobilisés (marketing du vin, entrepreneuriat agricole et analyse des filières agro-alimentaires), se justifie pour au moins deux raisons principales : d'abord, par des considérations « historiques » des activités de recherche. Il s'agissait de la thématique originelle qui a accompagné l'évolution d'une grande partie des publications ultérieures. Ensuite, parce que cette thématique des alliances stratégiques asymétriques (ASA) et de l'internationalisation s'est retrouvée, avec plus ou moins d'intensité, dans la majorité des travaux menés jusque-là et constitue de ce fait, le « métier clé » de notre activité académique.

### 2. Bilan synthétique des recherches antérieures

Les 15 dernières années ont été riches en expériences et en travaux académiques. Sur un plan « quantitatif », cela a été marqué par la publication d'une 40 aine d'articles dans des revues à comité de lecture, la participation à une centaine de conférences internationales, la participation à plusieurs ouvrages collectifs, l'encadrement de 4 thèses de doctorat (dont 3 en cours et une soutenue), une participation active dans plusieurs communautés scientifiques (Atlas-Afmi, AEI, AIMS,...), la coordination de plusieurs dossiers thématiques de revues francophones, la coordination d'un ouvrage spécialisé dans le management du vin, l'animation d'une équipe de recherche et de séminaires au sein de MoISA SupAgro, et l'organisation de journées d'études doctorales ou de recherche, etc.

Mais au-delà de ce bilan « comptable », cette activité de recherche a été marquée par un intérêt soutenu pour les dimensions internationales des relations inter-organisationnelles. Trois mots clés peuvent résumer les analyses menées tout au long des recherches antérieures : instabilité, asymétrie et processus (d'internationalisation et d'alliances stratégiques). Cela renseigne sur les approches théoriques adoptées (analyse dynamique des ASA, modèles comportementaux de l'internationalisation) et les objectifs de la recherche : **comprendre comment les dynamiques des ASA participent-elles aux stratégies internationales des firmes ?**

Tout au long des recherches antérieures, des questions importantes ont été abordées. Elles ont porté sur le fonctionnement des ASA et les différences de profils des partenaires, les controverses autour des issues et des processus de l'évolution des ASA, et l'analyse des séquences de l'internationalisation des firmes en intégrant les ASA comme étapes intermédiaires. Les principaux résultats obtenus ont conforté notre vision pour les ASA dans les processus d'internationalisation : une conception positive des asymétries et des différences de profils des partenaires, un rôle actif des firmes dans la gestion des issues des ASA et un regard renouvelé sur l'utilisation des ASA dans les stratégies des firmes (notamment les firmes multinationales dans leurs stratégies régionales, la gestion de leurs réseaux et des dynamiques concurrentielles). Tout cela rend ainsi cohérente notre première approche d'analyse dynamique et globale des ASA dans les processus d'internationalisation.

### **3. Quels positionnements théorique et épistémologique de la recherche ?**

La diversité des questions abordées ne permet pas de mobiliser un seul cadre théorique intégrateur. Globalement, notre recherche d'une approche holiste et systémique nous a poussé à privilégier l'analyse des configurations à travers de multiples niveaux (et donc de répondants) et l'appréciation des processus par des démarches d'analyse dynamique. Mais cela n'a pas empêché de recourir à des cadres théoriques variés. Par exemple, pour analyser la pertinence de l'application du modèle d'Uppsala aux nouvelles implantations des firmes multinationales, nous sommes revenus aux approches séquentielles et au concept d'« incrémentalisme ». L'analyse des processus de rapprochement entre les coopératives a quant à elle mobilisé les théories de la gouvernance.

En termes de positionnement épistémologique, notre posture est clairement constructiviste (Martinet et Pesqueux, 2013, Bertholot, 2001, David et al, 2000). Dans l'analyse des ASA et des processus d'internationalisation, les « *réalités étaient multiples et socialement construites* ». Nous avons adopté une démarche pragmatique (Avenier, 2011). L'appartenance à une école de sciences de l'ingénieur, nous a aussi conduit à adopter des démarches systémiques et de « *modélisation de la complexité* » (Lemoigne, 1990) tout en visant un haut degré d'application. En cela, nous avons fait notre, la posture défendue par Marchesnay (2004) d'une recherche opérationnelle et contextualisée pour l'analyse des processus de transformation des activités et des organisations.

Même si les démarches méthodologiques adoptées ont combiné des approches inductives et déductives et des modes de recueil et de traitement des données très divers, nous souhaitons produire une recherche utile, « combinant à la fois des outils logico-mathématiques et à des investigations empiriques contextualisées...Compte tenu de ce métissage, ces méthodes sont sans doute les plus mauvaises ...à l'exception des autres, car les plus pratiques, donc les plus pratiquées (Marchesnay, 2004, p 91).

Certains choix et postures ont aussi été dictés par l'objet de recherche et ses objectifs et les difficultés d'accès aux données. Ainsi, l'analyse des relations inter-organisationnelles internationales et leurs évolutions nous a « contraint » parfois à opter pour des études de cas uniques ou multiples, des analyses longitudinales, et des investigations prenant en compte les versions des différents acteurs. Sans rentrer dans les débats académiques (parfois houleux !) ou adopter une posture épistémologique dogmatique concernant la production et l'utilité de la connaissance, la conduite des recherches antérieures s'est aussi faite au prix de compromis méthodologiques, d'impératifs de publication, d'opportunité de collaborations institutionnelles et d'inscription dans une trajectoire académique et professionnelle.

### **4. Perspectives de la recherche et évolutions empiriques envisagées**

La projection de la recherche s'inscrirait toujours dans ce cadre d'analyse des ASA et de l'internationalisation, mais nous envisageons un nouveau « regard » vis-à-vis des ASA et d'autres niveaux d'analyses, ainsi que des terrains d'application empirique étendus. Dans ce sens, les ASA seraient considérées comme un outil « actif » de gestion de l'internationalisation des firmes. Leurs issues s'inscriraient dans des stratégies globales des firmes de gestion de leurs réseaux à des échelles macro-régionales. L'intégration plus importantes des approches réticulaires permettrait d'élargir les cadres théoriques mobilisés

jusque-là. Par ailleurs, les recherches futures seraient menées à la fois sur les industries agroalimentaires (IAA), mais seraient élargies aux extrémités des filières (agriculture et grandes distribution), avec des focus géographiques intégrant l'Afrique et les pays émergents.

Cette nouvelle orientation de la recherche s'inscrit aussi dans les « nouvelles » problématiques en Management International : stratégie régionales, firmes des pays émergents, mobilisation des réseaux, analyse géographique, etc. (Mayrhofer, Very, 2013). De même, elle correspond à des enjeux sectoriels importants (sécurité alimentaire, poids des firmes de l'amont et de l'aval agroalimentaires, logistique et traçabilité, ...). Elle se heurte à certaines difficultés d'ordre conceptuel et méthodologique. Par exemple, la définition d'un « *espace géographique et sectoriel de référence* » pour l'analyse des processus d'internationalisation reste un défi méthodologique important (Lemaire, 2013). De même, telle qu'envisagée, notre projection ne permet toujours pas d'intégrer la question du rythme de l'internationalisation comme déterminant de la stratégie des firmes (Oviatt et Mc Dougall, 2005).

## **5. Inscription du projet de recherche dans le parcours professionnel**

Il serait biaisé de défendre une cohérence globale des recherches antérieures et du projet futur sans l'inscrire dans le parcours professionnel passé et à venir. Pour notre part, plusieurs « choix » de trajectoire de la recherche se sont *aussi* faits à la lumière de certaines dates professionnelles marquantes : l'obtention d'une allocation doctorale en 2005 a permis en partie de faire des premières publications sur les ASA et l'internationalisation et aborder sereinement le projet doctoral, un post doctorat à l'INRA portant sur les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée et financé par l'Institut de Prospective Economie en Méditerranée (IPEMED) en 2009, nous a autorisé à consolider sur un plan empiriques (plusieurs études de cas sur 4 filières et 5 pays) les recherches menées auparavant ; une titularisation en 2013 au sein de SupAgro, au poste de maître de conférences en marketing et développement international des entreprises, avec une forte valence pour le secteur agroalimentaire et la filière vin, nous a davantage orienté sur certaines thématiques et terrains d'application, etc.

Ces parallèles entre les parcours de recherche et professionnel sont porteurs de grands défis. Les prochaines étapes seraient d'inscrire le projet de recherche dans le cadre des activités actuelles au sein de l'UMR MoISA et en tant que membre de l'Institut des Hautes Etudes du Vin et de la Vigne (IHEV) de SupAgro, et des perspectives d'un poste de professeur au sein de SupAgro, portant sur le développement international des entreprises agroalimentaires et du vin. Au-delà des intérêts propres de la recherche, certains élargissements des thématiques et des questions de recherche se justifient par ces considérations professionnelles et d'insertions institutionnelles.



**Chapitre 1 :**

**ASA et Internationalisation : Point de départ et développement de la recherche**

## Chapitre 1 :

### ASA et Internationalisation : Point de départ et développement de la recherche

---

Au commencement, il y avait une rencontre avec un responsable d'entreprise lors d'une visite avec des étudiants de l'Université de Béjaïa en Algérie. A l'époque, j'exerçais depuis quelques mois en tant que Maître-Assistant en économie après l'obtention d'un magistère en Economie du Développement (2001). Lors de cette visite à l'entreprise de produits laitiers de Djurdjura, un des responsables nous évoquait un récent accord avec une entreprise multinationale française, Danone, pour produire en commun des produits laitiers frais à destination du marché algérien.

Quatre années plus tard, et après l'obtention d'une bourse pour intégrer un Master en Economie et relations internationales de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier et afin de préparer le mémoire de Master Recherche de Montpellier SupAgro (ENSA M. à cette époque), j'ai sollicité le même responsable rencontré quelques années auparavant, afin de réaliser mon stage sur la thématique des alliances entre PME et firmes multinationales dans le secteur agroalimentaire. Le point de départ des recherches sur les alliances stratégiques asymétriques (ASA) et l'internationalisation trouvait donc son origine dans une rencontre...

Ce premier travail débouchant sur un mémoire de recherche, avait marqué le début de la recherche doctorale, marqué entre autre par la publication d'un article d'étude de cas (Cheriet et al., 2008 a) et la participation à quelques conférences internationales. Il avait permis aussi d'esquisser les principales problématiques traitées dans la recherche doctorale par la suite : Pourquoi de telles alliances ? Comment évoluent-elles ? Quelles en sont les modalités de fonctionnement ?

L'objet de ce premier chapitre est de présenter la « naissance » du parcours de recherche. Pour cela, nous nous baserons sur une sélection de 6 publications de la période 2005-2010, et des deux travaux académiques de mémoire de recherche et de thèse de doctorat (*cf* liste ci-dessous). L'objectif est de montrer de manière synthétique les principaux résultats obtenus et leurs articulations avec les recherches ultérieures.

A ce stade, les principales questions traitées ont porté sur les controverses empiriques autour des ASA : Quels déterminants de ces relations en apparence déséquilibrées ? Pourquoi étaient-elles qualifiées de relations risquées dans la littérature ? Comment apprécier leur évolution : dans quelle perspective ? A quel moment ? Selon quels indicateurs ? Comment traiter les notions d'instabilité, de survie et d'échec ?

Les enjeux étaient importants car il fallait pour cela aborder des notions équivoques et peu consensuelles autour des issues des alliances (asymétrie, issues, processus, ...). Ces difficultés étaient accentuées par l'absence d'un cadre intégrateur d'analyse des relations inter-organisationnelles. Plusieurs approches étaient mobilisées dans les travaux antérieurs : théorie des coûts de transaction, *Resource Based View*, théorie de l'apprentissage organisationnel, théorie des options, théorie des jeux, etc.

Nous présenterons dans ce qui suit les principaux résultats obtenus en termes d'analyse des issues des alliances stratégiques asymétriques et leurs extensions au processus séquentiels des implantations des firmes multinationales. Nous mettrons l'accent sur les notions développées dans la recherche doctorale ainsi que celles initiées par la suite, à travers quelques applications empiriques menées dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée.

**Publications exploitées dans le chapitre 1 : articles parus dans des revues ACL classées  
et mémoire-thèse**

1. Cheriet F., (2010), « Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : Discussion du modèle d'Uppsala à travers l'étude de l'implantation de Danone en Algérie ». *Revue Française de Gestion*. Vol 36, N° 201, p. 45-64. [ISSN : 0338-4551 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
2. Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), « Les enjeux des coopérations inter-entreprises pour la sécurité alimentaire en Méditerranée », *Revue New Medit*, N° 3, p. 4-12. [ISSN : 1594-5685, Impact Factor: 0,312 (Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]
3. Cheriet F., (2008), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Est-ce un problème ? Etudes de cas dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée ». *Economies et Sociétés, série AG agroalimentaire*. N° 30, 11-12, p. 2085-2106. [ISSN : 0013-0567 :CNRS 4, AERES C]
4. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008 a), « Les alliances stratégiques asymétriques : Cas de l'accord entre Danone et Djurdjura en Algérie ». *Revue Internationale de PME*. Vol 21, N° 1, p. 35- 68. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
5. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008 b), « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée ». *Revue Management International*. Vol 12, N° 3, p. 45-60. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
6. Cheriet F., Tozanli S., (2007), « Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des IDE: Cas du secteur agroalimentaire en Méditerranée ». *Revue Economie Rurale*. N° 302, novembre –décembre, p. 40-55. [ISSN : 0013-0559 : CNRS 4, AERES C]

**Mémoire de Master et Thèse de doctorat**

Cheriet F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier (FRA) : Montpellier SupAgro. 443 p. **Prix Louis Malassis du « Jeune Chercheur Méditerranéen » 2010**

Cheriet F., (2006), *Alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie* », *Mémoire de Master Of Science et de Master Recherche*, Institut Agronomique de Montpellier (IAMM-CIHEAM), Montpellier, 117 pages. Prix AREA du mémoire de recherche en économie agroalimentaire 2006

## 1. Une étude de cas comme point de départ

---

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.

Les recherches sur les alliances stratégiques ont porté globalement sur trois grandes familles de thématiques : la formation (motivations, sélection des partenaires, négociation), le fonctionnement (gouvernance, contrôle, apprentissage et conflits) et les issues (performances, stabilité, survie). Les questions des différences des profils des partenaires et du rôle des asymétries stratégiques et organisationnelles ont été largement traitées dans la littérature, même si les résultats obtenus demeurent contrastés. Tout au long des quinze dernières années, nos travaux de recherche ont donc porté en grande partie sur les issues des alliances stratégiques asymétriques.

Dans le champ du management international, les travaux sur les alliances stratégiques ont été transposés aux problématiques du champ, en y intégrant certaines spécificités : les questions d'implantation et de localisation, l'analyse des processus d'internationalisation, les questions de filialisation, les arbitrages en termes d'autonomie de fonctionnement, les distances culturelles et les différences des pays d'origine des partenaires, les stratégies des firmes multinationales et des entreprises des pays émergents, etc.

Dans ce cadre, les travaux que nous menons depuis une quinzaine d'années s'inscrivent à l'intersection de ces deux grandes réflexions disciplinaires. Cela se justifie d'abord par le recours croissant aux formes coopératives comme support d'internationalisation, notamment avec des approches réticulaires quasi systématiques. Ensuite, les différences de profils et d'origine des partenaires imposent « naturellement » l'intégration des notions d'asymétrie. Enfin, le rôle important des firmes multinationales dans les mouvements d'internationalisation et leur recours à des partenaires locaux, malgré la diversité des trajectoires, des motivations et des options stratégiques internationales rendent pertinente l'analyse des stratégies d'internationalisation des entreprises sous l'optique des alliances stratégiques asymétriques.

Pour notre part, le point de départ de la recherche sur les alliances stratégiques asymétriques était l'analyse de la présence de la firme multinationale Danone en Algérie à travers sa coopération avec une entreprise locale, entamée en 2001 par une prise de participation majoritaire dans le capital de la PME Djurdjura, avant le rachat du capital en 2006 à hauteur de 95%. Ce premier travail mené dans le cadre d'un master de recherche (Cheriet 2006) s'est intéressé aux motivations de la PME algérienne, au déroulement des négociations avec la firme Danone et aux résultats de l'accord sur le développement de l'activité de la PME, sur les autres filiales du groupe algérien d'appartenance (Groupe Batouche) et sur le segment des yaourts et des produits frais en Algérie.

En adoptant une combinaison d'approches théoriques (théorie du pouvoir de marché, analyse des alliances asymétriques, théorie de l'apprentissage organisationnel), les résultats ont permis de constater l'adoption d'une attitude stratégique défensive, et de mettre en lumière ses attentes en termes d'apprentissage commercial, de transfert technologique et d'image de marque (Cheriet et al, 2008 a).

Dans le cadre de ce premier travail, l'analyse de l'évolution du marché algérien de produits laitiers frais n'a pas montré de domination de la firme multinationale. Son arrivée et ses forts investissements marketing se sont accompagnés de l'émergence de petits producteurs localisés (Hodna Lait, Palma Nova), d'un changement dans les stratégies de communication des leaders déjà présents (Trèfle et Soummam), d'une réorientation de la production (Candia-Tchin Lait) ou de l'arrivée d'autres firmes (Yoplait Sodiaal sur les yaourts, Nestlé sur les segments du lait infantile et de l'eau). Cela avait permis de constater les

différentes formes de concurrence (localisée, sur un segment spécifique, par les coûts ou la qualité) auxquelles était confrontée la firme Danone sur le marché algérien. Par ailleurs, cela rendait compte de la diversité des modes d'implantation des firmes multinationales sur un même marché (Franchise pour Candia, prise de participation majoritaire avant une reprise pour Danone, Licence pour Yoplait, prise de participation minoritaire pour Nestlé).

Durant l'année 2006 et lors de la préparation du projet de recherche doctorale, trois événements distincts concernant la présence de la firme Danone en Algérie sont venus conforter les premières intuitions concernant l'analyse des issues des alliances stratégiques asymétriques. Il s'agissait d'abord de la reprise de 95% du capital de la PME algérienne (initialement 51%) de production de yaourts, renforçant ainsi l'hypothèse d'un achèvement de l'apprentissage de la firme sur les niveaux institutionnels et des pratiques commerciales en Algérie. Ensuite, le second événement stratégique portait sur la signature d'un accord avec son partenaire tunisien pour la construction d'une unité de production des biscuits Lu<sup>1</sup>. La firme multinationale avait fait valoir sa connaissance des conditions locales contre un investissement en capital du partenaire tunisien. Enfin, le troisième événement a consacré la présence de Danone sur ses trois métiers clés de l'époque avec une prise de participation à 95% d'un leader national des eaux minérales (groupe Algad), soit une année après l'arrivée de Nestlé avec la prise de participation de 40% d'une autre entreprise algérienne (Sidi Kebir).

Ces différentes évolutions de la présence de Danone en Algérie et le caractère global de la stratégie de la firme à travers ses implantations en Méditerranée, nous ont permis de nous interroger sur la pertinence des analyses isolées des issues des alliances stratégiques (analyse d'une relation dyadique à un moment donné, sans prise en compte de la stratégie globale et le focus macro régional). Cette première investigation avait pour objectif d'appliquer les analyses *behavioristes* de l'internationalisation à travers l'examen de la présence de Danone à la lumière du processus incrémental des premières versions du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1977 et 1990).

Les résultats de cette première extension de la recherche avaient donné lieu à plusieurs publications. Une synthèse a été présentée dans la *Revue Française de Gestion* (Cheriet, 2010). L'examen du U Model à travers le cas de l'implantation de Danone en Algérie a permis de relativiser le caractère déterministe du modèle pour le cas spécifique des firmes multinationales, disposant de ressources importantes, d'une forte expérience internationale antérieure, et avec des objectifs stratégiques globalisés. A travers les quelques éléments de discussion suivants, nous tenterons de souligner autant d'extensions possibles au U Model pour l'analyse des implantations des firmes multinationales.

La figure 1 ci-dessous synthétise les différentes évolutions de la présence de Danone en Algérie, alors que la figure 2 présente les extensions possibles du modèle d'Uppsala lorsqu'il est appliqué à une firme multi-métiers et avec des stratégies répétitives et macro-régionales.

Même s'il est indéniable que l'engagement de Danone était croissant en Algérie, tant en termes de montant des ressources engagées, la firme avait fait d'une part « des impasses » sur certaines étapes (agent et représentation commerciale) pour les produits laitiers frais et une implantation directe par acquisition pour les eaux minérales (Rezendé 2006) ; et a accéléré d'autre part son processus d'implantation à partir de 2006 avec la signature simultanée de trois accords pour une présence complète sous formes de filiales autonomes ou de *joint ventures* (Andersen 1993).

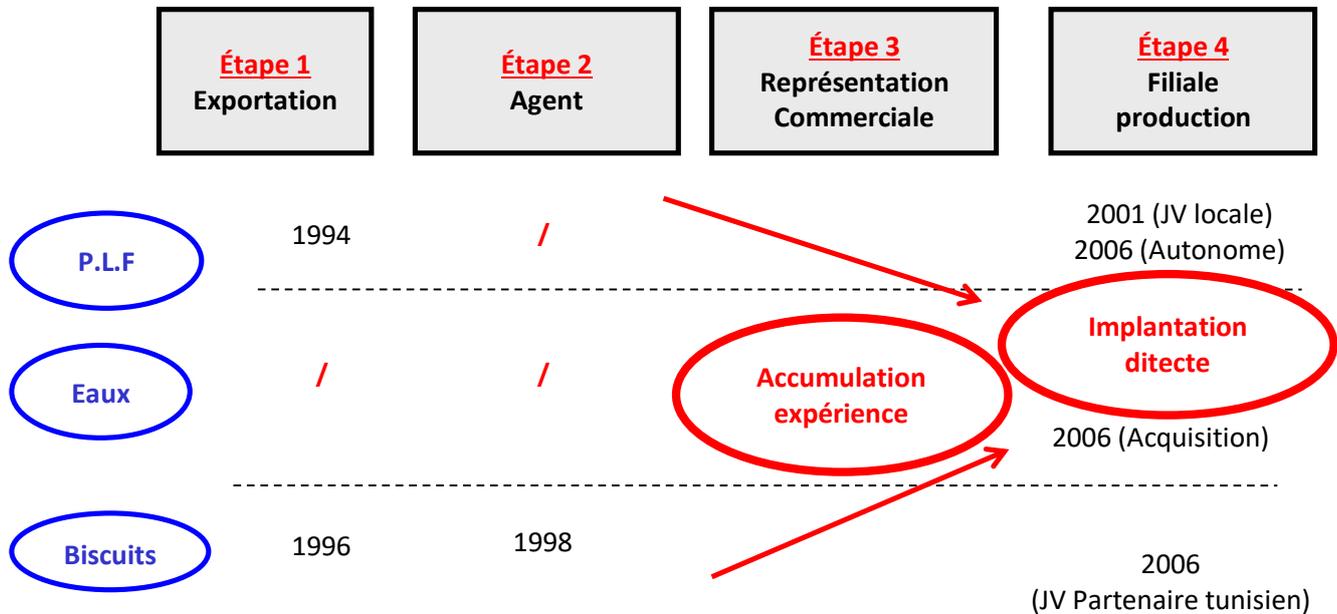
Concernant le métier « biscuits », on a assisté à une coexistence de deux formes différentes d'implantation (telles que présentées par le U Model) pour deux segments différents : Danone « importe » de sa filiale tunisienne les biscuits *Taillefine* alors qu'elle produit localement les biscuits Lu. Cette présence simultanée remet en cause le caractère séquentiel de l'implantation de la firme en Algérie. Par ailleurs, Danone adoptait une stratégie répétitive dans les pays du sud de la méditerranée. Cette démarche semble obéir à une minimisation du risque perçu et une accumulation de l'expérience (Johanson et Wiersheim-Paul 1975).

---

<sup>1</sup> A ce moment-là, Danone n'avait pas encore cédé la marque Lu à la firme Mondelez.

Par ailleurs, la firme répliquait des expériences accumulées dans d'autres contextes, aux caractéristiques socio-économiques et concurrentielles plutôt proches (Erramilli 1991). Ainsi, la firme a relancé en Algérie, une marque d'eau minérale leader en Turquie (Hayet) et s'est appuyée sur l'expérience accumulée auprès de son partenaire « historique » tunisien pour le métier « biscuit » en Algérie.

**Figure 1-1. : Liens inter-métiers clés et processus d'implantation de Danone en Algérie : Accumulation d'expérience et évolution du mode de présence**

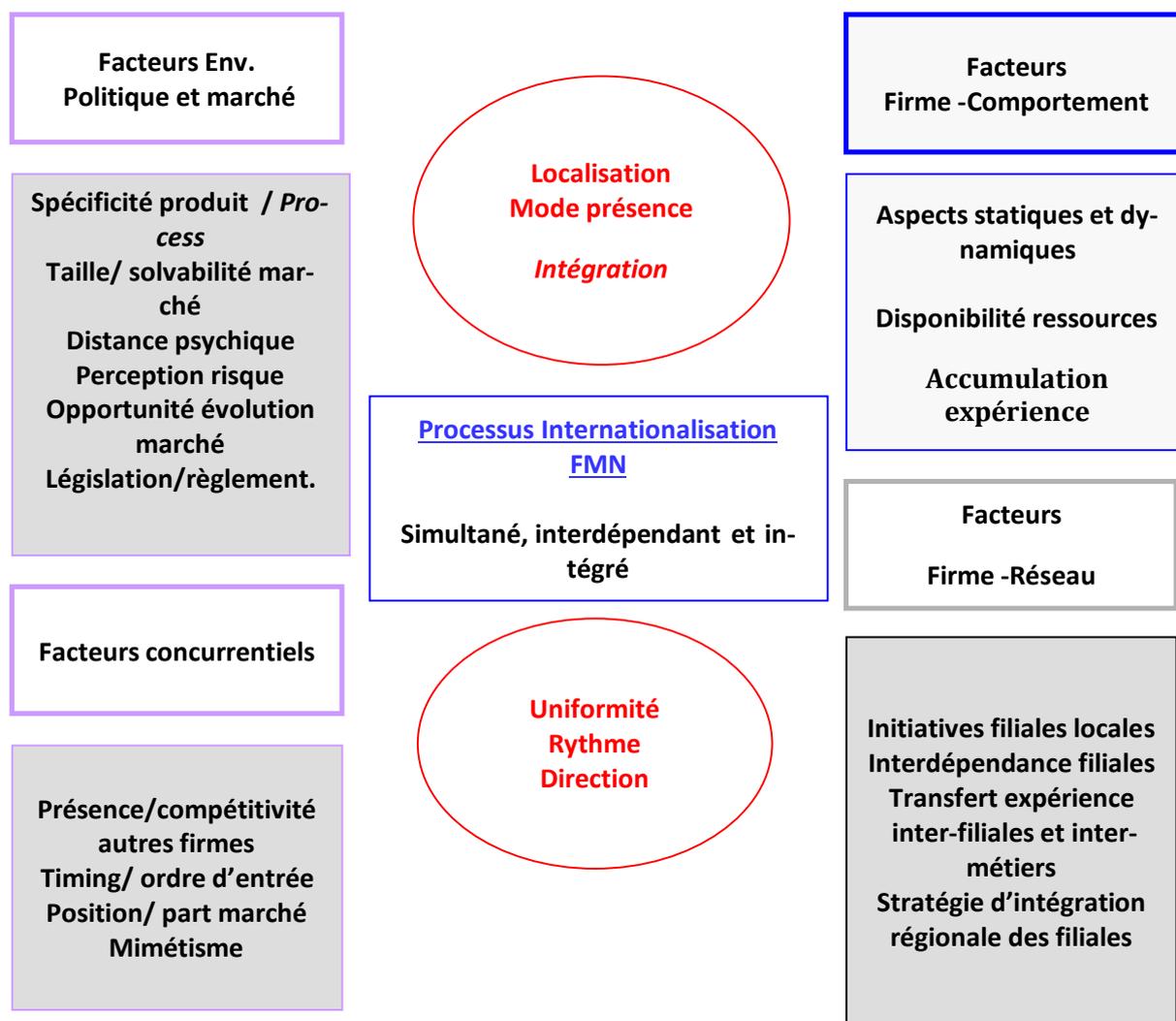


Source : Extrait de Cheriet (2010)

Dans ce sens, le rôle de la filiale locale apparaît primordial (Birkinshaw et Hood 1998). Les liens inter-filiales indiquent une forte volonté d'intégration régionale de la part de la firme multinationale. Après s'être appuyée sur ses filiales tunisiennes comme plateformes d'exportation vers l'Algérie, Danone se tourne vers le marché libyen *via* ses filiales ...algériennes. En 2005, un protocole d'accord est signé entre Danone Djurdjura Algérie (DDA) et le groupe libyen El Neggazi pour la distribution et la promotion des produits de DDA sur le territoire libyen. Cela confirme l'hypothèse de Forsgren (2002) d'une internationalisation de « second ordre » concernant les filiales locales et suggérerait d'inclure une cinquième étape au U Model initial : l'intégration régionale des filiales. Dans ce sens, l'analyse en réseau suggérée par Johanson et Vahlne (1990) ou en termes d'interdépendances entre filiales, notamment pour le cas des firmes multinationales, semble à présent indispensable pour analyser le processus d'internationalisation (Rezendé 2006).

D'un autre côté, il semblerait que le rythme du processus n'est pas uniforme et l'accélération est d'autant plus importante lorsqu'une des étapes se traduit par des alliances stratégiques avec des partenaires locaux ou que la firme dispose de ressources importantes (Andersen 1993). Cela permet aux multinationales de faire l'impasse sur certaines étapes en réponse à d'autres contraintes stratégiques : présence/diversité des concurrents et modification de l'environnement externe. Enfin, les multinationales semblent valoriser les expériences antérieures ou celle accumulée dans le pays en les transférant vers d'autres métiers (lien inter-métiers) ou filiales « proches psychiquement » (lien inter-filiales). Dans le cas algérien, la firme multinationale a adapté son métier « historique » aux contraintes locales. Par exemple, pour contourner les faibles taux de collecte de lait frais et d'assurer ainsi ses approvisionnements (qualité, délais et disponibilité) et la maîtrise de son réseau de distribution, Danone a entamé un processus d'intégration verticale en amont avec l'importation de vaches laitières et le développement de formes de contractualisation avec les éleveurs et des centres de collecte.

**Figure 1-2. : Analyse de Danone en Algérie et extensions possibles du modèle d’Uppsala**



Source : Extrait de Cheriet (2010)

La figure ci-dessus décrit les extensions possibles du U Model. Le processus d'internationalisation serait pour les multinationales, simultané, interdépendant et intégré. Ce processus est influencé par des variables internes et externes (Buckley, Casson, 1998).

- L'environnement interne serait constitué d'une composante « comportementale » de la firme comprenant les dimensions statiques et dynamiques du modèle de base, mais aussi la disponibilité des ressources et l'accumulation – valorisation de l'expérience internationale ; et d'une composante « réseau » de la firme. Cette dernière intègre à la fois les initiatives des filiales/partenaires locaux et toutes les interactions inter-filiales et inter-métiers ainsi que les options stratégiques (ou étape) d'intégration régionale.

- L'environnement externe se composerait des éléments de marché, incluant la distance psychique ou une mesure des différences entre pays d'accueil et pays d'origine et des facteurs institutionnels ou de demande ; ainsi que des éléments de la structure compétitive, relatifs aux comportements des concurrents et à leurs stratégies, sur le marché concerné, mais également de manière plus large par rapport à la macro-région d'implantation.

Cette première extension de la recherche initiale sur le cas de l'alliance asymétrique entre Danone et la PME algérienne nous suggérait une possible application du modèle d'Uppsala aux stratégies des firmes multinationales et que le processus d'internationalisation devait être analysé selon les trois dimensions explicitées par Rezendé (2006), à savoir la *direction*, l'*uniformité* et le *rythme*. Cette analyse devrait enfin intégrer des éléments relatifs au mode de présence initial, à la localisation géographique dans le pays et aux stratégies d'adaptation locale et d'intégration verticale.

Il était important pour nous de revenir ici sur ce premier travail et ses développements ultérieurs, car ils avaient permis de « poser » les problématiques de la recherche doctorale. Dans ce sens, ce premier travail a permis de constater que :

- Les motivations et le fonctionnement des alliances asymétriques doivent être analysés dans l'optique des différents partenaires, *a fortiori* lorsque les profils sont distincts.
- Les issues des alliances ne dépendent pas uniquement de l'alliance ou des relations entre les partenaires. Ils peuvent être influencés par les choix stratégiques des partenaires en dehors du périmètre coopératif.
- L'analyse des issues des alliances asymétriques ne peut se faire en dehors d'une approche dynamique. Ces issues dépendent à la fois des conditions de départ, du fonctionnement et des résultats de l'alliance.
- L'instabilité d'une alliance ne peut être analysée de manière isolée ni statique. Elle dépend à la fois des objectifs stratégiques de la firme mais également du fonctionnement propre de l'alliance.
- Les enjeux des issues de l'alliance doivent être appréciés en prenant du recul sur la stratégie de la firme au-delà du pays d'accueil. Dans ce sens, l'instabilité peut être une option programmée de la firme, pour des raisons « extra coopératives ».
- Enfin, l'instabilité des alliances stratégiques internationales devrait aussi être analysée comme outil de modification de la présence d'une firme ou à travers le renforcement du rôle d'une filiale régionale.

C'est ainsi que nous avons entamé la suite de ce travail de recherche à travers notre recherche doctorale (Cheriet, 2009) : la thèse défendue était que ***l'instabilité des alliances stratégiques, a fortiori asymétriques, était un phénomène complexe, évolutif et contingent à la fois aux stratégies des partenaires, à l'environnement de la coopération d'une part, et au management et aux résultats de la structure coopérative d'autre part.***

## 2. Une recherche doctorale consacrée à l'instabilité des ASA internationales en Méditerranée

L'étude du cas de l'implantation de Danone en Algérie et les évolutions de la présence de cette firme multinationale (Cheriet 2006 et Cheriet et al, 2008 a) à travers la validation et les extensions proposées au modèle séquentiel d'internationalisation (Cheriet 2010) nous a permis de soulever de nombreuses questions et d'établir certains constats quant aux travaux théoriques et empiriques antérieurs.

Tout d'abord, le premier constat concernait la diversité (voire l'éclatement) des approches théoriques et de l'absence d'un cadre intégrateur de l'analyse des alliances stratégiques. Cela conduisait le plus souvent à des applications empiriques peu contextualisées et à des appréciations différentes des concepts, aboutissant à des résultats contrastés. Ensuite, trois séries de questions semblaient concentrer plus ou moins les recherches, sans qu'un consensus ne soit établi dans les travaux académiques portant spécifiquement sur les issues alliances stratégiques asymétriques. La première série de questions est relative à l'instabilité comme issue récurrente des alliances. Dans une grande partie des travaux empiriques, l'instabilité jouissait d'une « connotation négative » et faisait référence à un risque inhérent aux alliances stratégiques.

**Tableau 1-1. : Synthèse des mesures des issues des alliances stratégiques**

Mesures	Pertinence	Limites
<b>Echec (versus Succès)</b>	Implications managériales fortes/alliés Liens « naturels » avec performance alliances	Objectifs divergents conduisant à des appréciations différentes Aspects normatifs sans référentiels
<b>Fin (versus survie)</b>	Facilité mesures/ probabilité et analyse cohortes, mesure des risques Abondance recherches empiriques Introduction de vision dynamique et lien avec gouvernance de l'alliance	Signification équivoque Diversité formes de fin d'alliances Motifs maintien/ fin pouvant être déconnectés du fonctionnement de l'alliance
<b>Instabilité (versus Stabilité)</b>	Analyse du fonctionnement et des changements du contrôle de management/capital en liens avec les objectifs des alliés Analyse dynamique	Signification équivoque stabilité et liens non démontrés avec performance Diversité des formes d'instabilité et difficulté de mesures
<b>Durée /longévité (versus fin prématurée)</b>	Simplicité, facilité de mesure et de comparaison Abondance recherches empiriques Permet intégration variables gouvernance (confiance, contrôle, apprentissage)	Liens entre durée et performance non démontré, mais assimilation de la longévité à satisfaction de la relation Déconnexion des objectifs propres alliés
<b>Performance « objective »</b>	Facilité de mesures et ressemblance avec critères performances des entreprises Possibilités de combinaison des indicateurs financiers, commerciaux et stratégiques Liens démontrés certains items avec mesures « subjectives » et possibilités de décompositions des indicateurs selon alliés, objectifs et étapes du cycle de vie de l'alliance	Difficultés de contextualisation/comparaison et absence de référentiels Objectifs alliés au-delà résultats financiers Stratégies de captation des résultats et partage Pouvant induire des interprétations biaisées par analyse statique
<b>Performance « Subjective »</b>	Indicateurs « qualitatifs » avec distinction des perceptions des alliés/ thématiques et étapes du cycle de vie Liens forts avec autres issues (perf objectifs) et possibilités d'analyse dynamique	Rareté des recherches empiriques Difficultés de mesures/comparaison Différences perceptions/ alliés Limites opérationnalisation et constitution d'indicateurs composites

*Source : Synthèse à partir de la revue de littérature, Cheriet, (2009)*

Cette première série a concerné une grande partie des travaux sur les alliances et relatives à leurs résultats. Le tableau ci-dessus permet de constater les différentes mesures envisagées des issues des alliances stratégiques, leur pertinence et leurs limites. Se posent alors des questions sur la nature de l'instabilité et sa mesure (par quel partenaire ? quels indicateurs ? à quel moment ?), ainsi que sa pertinence par rapport à d'autres « mesures » des issues : son lien à la performance ? à la durée-longévité de l'alliance ? ses effets sur la « mortalité » de ces relations coopératives ? etc. Au-delà de ces nombreuses controverses théorique et empirique portant sur la nature des mesures des issues, se posait également la question de la définition même de la notion d'instabilité et sa relation avec les notions d'échec, de survie ou de disparition de l'alliance ou la modification de sa configuration initiale.

La seconde série, concernant moins de travaux, porte sur la notion d'asymétrie : quelles mesures ? Quelle prévalence dans les AS ? quelles différences prendre en compte et à quel moment de l'évolution de l'alliance ? Ces questions sont encore plus complexes dans un contexte d'alliances internationales faisant intervenir d'autres concepts liés aux distances culturelles entre les partenaires et les différences entre leurs pays d'origine. Nous reviendrons sur les principales controverses soulevées par cette question dans le chapitre 2 de ce travail. Enfin, la troisième série de questions, traitée de manière encore plus rare dans les travaux empiriques antérieure, résulte du croisement des deux premières interrogations et porte sur les effets de l'asymétrie sur les issues des alliances stratégiques : Par exemple, quels sont les effets des différences de profils sur les performances de l'alliance ? Est-ce que les différences de taille conduisent à de moindre taux de survie ? Est-ce que les risques de disparition des alliances asymétriques étaient comparables à ceux observés dans les alliances « symétriques » ?

**Tableau 1-2. : 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	Éléments 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 : Cheriet, (2009), p 97.

Au-delà de l'intérêt académique des questions portant sur les liens entre « asymétries » et issues des alliances stratégiques, les implications managériales étaient importantes car relevant du fonctionnement et des issues des alliances d'une part, mais se situent également au niveau des conditions initiales de formation et de sélection du partenaire. Le tableau ci-dessus permet de synthétiser les principales questions des liens entre asymétries et instabilités des alliances, tels que traités dans la littérature académique.

Dans notre recherche doctorale, nous avons traité de cette dernière série de questions portant sur les liens entre asymétries et instabilité, avec une application empirique aux alliances observées dans les industries agroalimentaires en Méditerranée. Notre intuition de départ était de considérer l'instabilité comme issue « naturelle » des ASA. L'analyse détaillée de l'instabilité comme autant de liens entre ses motifs et ses formes, nous avait permis de développer les notions d'instabilité dynamique et différenciée et d'adopter une lecture dynamique et multi-perspectives des alliances. Dans ce qui suit, nous revenons sur le modèle développé, l'application empirique aux ASA des industries agroalimentaires en Méditerranée, ainsi que les résultats, les implications et les limites de cette recherche, avant de nous attarder sur le développement ultérieur des principaux résultats et leur valorisation académique.

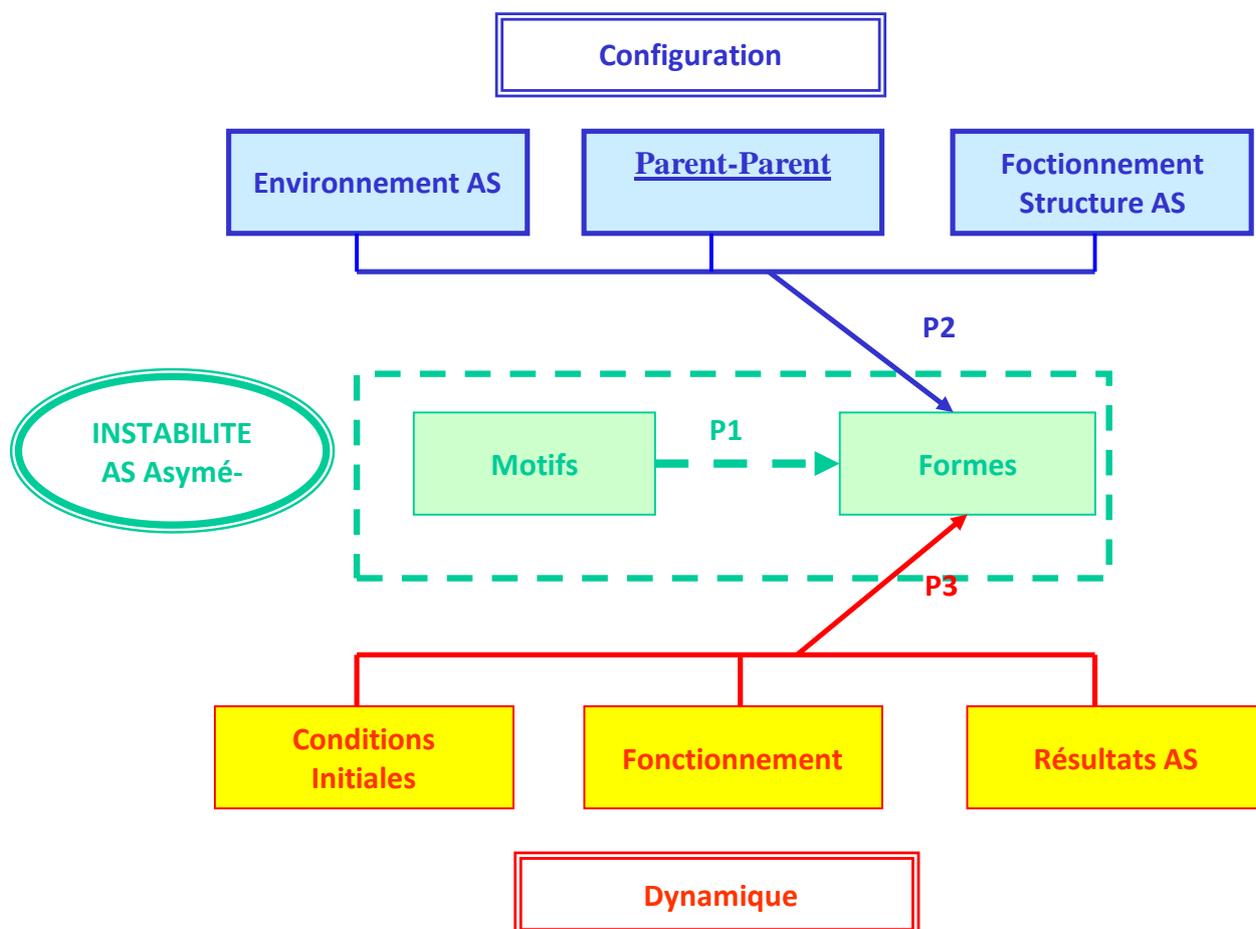
## **2. 1. Le modèle théorique d'analyse de l'instabilité des ASA: *Combinaison des approches et analyse des processus***

Dans notre recherche doctorale, nous avons développé 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) et Blanchot et Guillouzo (2011).

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 distincts, suggéraient une analyse globale des composantes de la configuration de l'alliance (Meschi, Riccio, 2006 ; Mohr, 2006).

Sur le plan des approches théoriques, notre construction s'inscrivait dans une perspective de la contingence de l'analyse des issues des relations coopératives (Bartlett, Ghoshal, 1990). Elle combinait 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).

**Figure 1-3. Modèle intégré et dynamique de l'instabilité des Alliances Stratégiques Asymétriques**



*Source : Cheriet (2009), élaboré à partir des adaptations des modèles de l'échec et de la performance des alliances stratégiques de Park, Ungson (2001) et Blanchot (2006).*

La construction de ce modèle intégrant les dimensions de la configuration des alliances asymétriques et de son évolution conciliait plusieurs approches des issues des relations coopératives (Park, Ungson, 2001 ; Blanchot 2006). Trois propositions ont été émises pour répondre aux trois questions de recherche. La première porte sur les liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques (P1). Dans ce sens la notion d'instabilité différenciée et dynamique a été développée et validée. Ensuite, une seconde proposition s'inscrivant dans une lecture multi-perspectives de l'alliance (son environnement, les relations entre les partenaires et au niveau de la structure de l'alliance elle-même) suggérant des effets de cette configuration sur l'instabilité (P2). Enfin, la troisième proposition porte sur le processus de construction de l'alliance à travers son cycle de vie et suggère des effets des composants de cette dynamique (conditions initiales, fonctionnement et résultats) sur l'instabilité des alliances asymétriques (P3).

Dans ce qui suit, nous détaillerons la construction du modèle et de la notion d'instabilité dynamique et différenciée, à travers l'examen des reconfigurations des alliances comme modalités d'instabilité et par l'analyse de la controverse des issues par rapport aux motifs évoqués par les partenaires.

## 2. 2. Concepts théoriques et validité empirique : Vers une double neutralité à travers la notion d'Instabilité dynamique et différenciée,

Dans ce travail, 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.

**Il s'agit là d'un premier résultat important sur le plan de l'analyse des issues des alliances stratégiques. Cette conception « neutre » de l'instabilité est en cohérence avec une lecture globale (configuration et dynamique) de l'alliance stratégique. Nous verrons dans le second chapitre de ce rapport, que cette première neutralité s'ajoutera à celle de l'asymétrie. Ensuite, nous verrons également que le développement de notre recherche abordera la notion *active* de l'instabilité comme option de sortie ou d'évolution de la coopération dans l'optique de la firme multinationale (avec les notions d'instabilité répétée, transférée et programmée).**

### Les reconfigurations des alliances asymétriques comme modalités d'instabilité

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 ; Park et Russo, 1996). 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 ;<sup>2</sup> Li 1995 ; Hennart et al, 1998). Ainsi, les différentes modalités de sortie et les reconfigurations de l'alliance peuvent aboutir à des résultats parfois contradictoires en termes de taux d'instabilité.

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. De son côté, Kogut (1989 et 1991) avait mené deux études comparatives sur un même échantillon de 92 *joint-ventures* industrielles établies avant 1988. La première étude avait pour critère d'échec, la dissolution de la *joint-venture*. Le taux d'instabilité obtenu était de 29%. Dans sa seconde étude (1991), il avait intégré les cessions à un tiers et les reprises par un des partenaires. Le taux d'instabilité était alors de 40 %.

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. En exploitant un échantillon de 222 coentreprises 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. Il est ainsi parvenu à relativiser le taux d'échec pour conflit par rapport aux autres modalités de sortie, concluant à l'existence d'une stratégie de sortie de la coentreprise et une anticipation de la fin de relation de la part d'au moins un des partenaires.

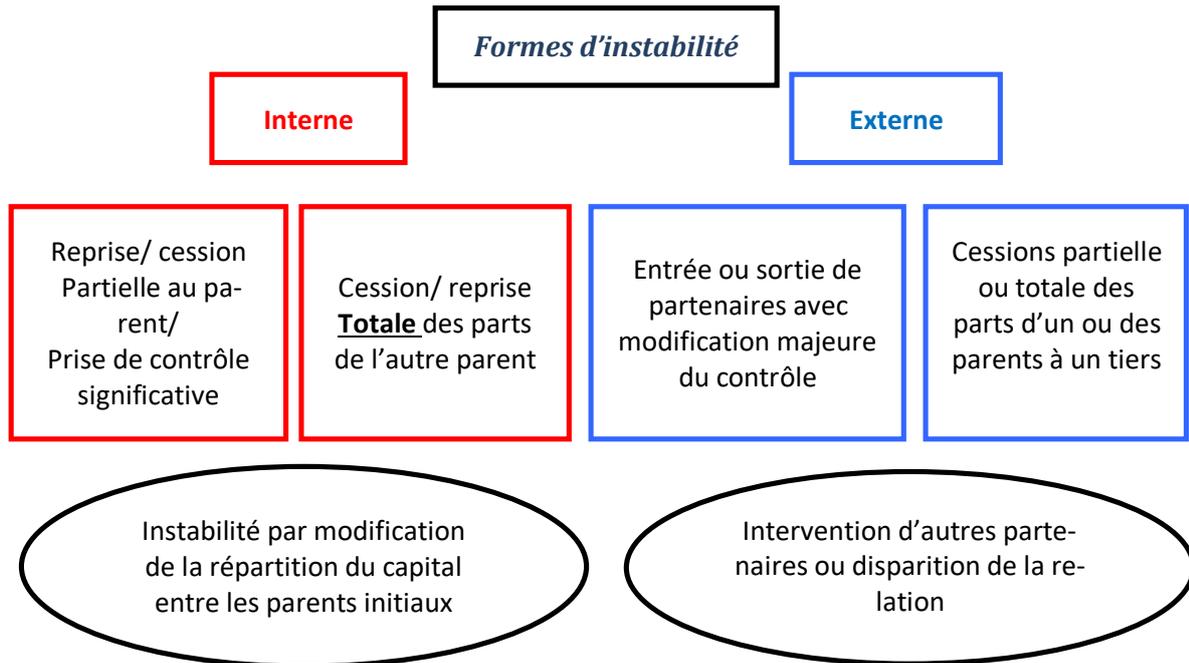
Cette dynamique de reconfiguration de l'alliance selon différentes modalités nous permet de distinguer entre deux formes principales :

---

<sup>2</sup> In Park et Ungson, (2001) et Yan et Zeng, (1999).

- **L'instabilité interne** : due aux changements des parts de capital détenues par les mêmes partenaires : augmentation de participations, reprise partielle, prise de contrôle.
- **L'instabilité externe** : traduite par un changement majeur de configuration : cession à un tiers, reprise totale par un partenaire (sortie d'un partenaire), entrée d'un nouveau partenaire.

Figure 1-4 : Les formes internes et externes de l'instabilité des alliances stratégiques



Source : Extrait de Cheriet, 2009

### La controverse de la performance et de l'instabilité des ASA

Est-ce que toutes les alliances instables sont peu performantes ? et *a contrario*, est-ce que toutes les relations stables sont performantes ? Quels liens peuvent exister entre succès, fin de la relation et performance ? Quel rôle joue l'asymétrie pour modérer la relation entre instabilité et performance ? Comment mesurer le succès d'une alliance asymétrique ? Autant de questions sur lesquelles se sont penchés de nombreux chercheurs. Les études empiriques «historiques»<sup>3</sup> (Franko, 1971 ; Killing, 1983<sup>4</sup> 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).

<sup>3</sup> Pour une revue de littérature des études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques, cf Cheriet (2009), (Tableaux en annexe).

<sup>4</sup> In Yan et Zeng (1999).

- Changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989).
- Modification de la balance du pouvoir de négociation suite à l'évolution des apports relatifs des partenaires (Blodgett, 1992).
- La 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).
- 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 (Reuer et al, 2002).

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 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 : option la moins risquée (Blanchot, 2006).
- Option stratégique en anticipation à l'évolution des conditions de compétition et politique globale d'un partenaire (Kogut 1991 ; Cheriet et al, 2008 a).
- Car le potentiel de création de valeur de l'alliance est supérieur aux autres options (Arino et al, 1998).
- Les parents entretiennent d'autres relations ou parce que les coûts de rupture sont élevés (Inkpen, Beamish, 1997).
- Développement d'actifs idiosyncrasiques ou « otages » (Tinlot et Mothe, 2005).
- Perpétuation par habitude ou « résonance résiduelle » de pratiques institutionnalisées (Aliouat, Taghzouti, 2007).

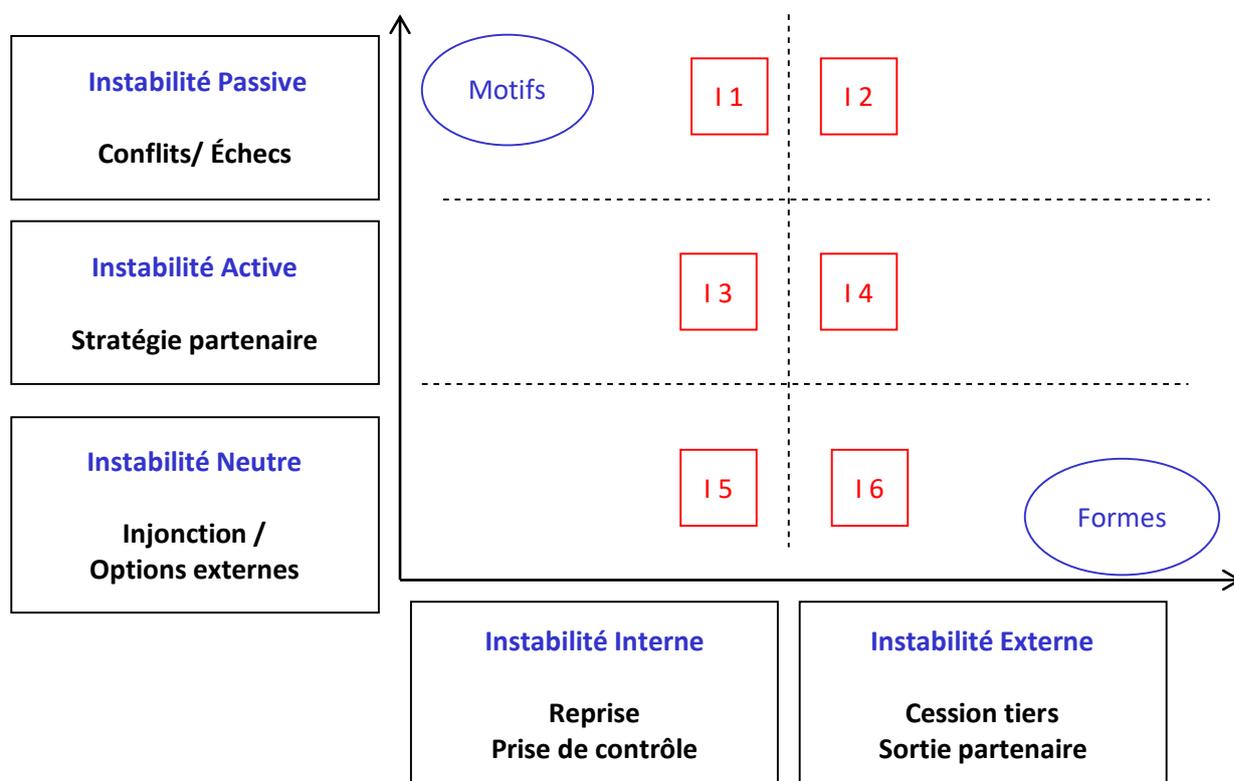
Cette dissociation entre performance et issues de la relation nous permet de mettre en évidence trois types d'instabilité :

- **L'instabilité active ou positive**, associée à une forte performance de la relation commune et répondant à des options stratégiques d'un des partenaires (Meschi, 2003) ;
- **L'instabilité passive ou négative**, qui correspondrait plus à des situations d'échecs (financiers, économique - industriels ou commerciaux) ou de conflits/ divergences entre les partenaires ;
- **L'instabilité neutre ou involontaire**, qui 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 par un des partenaires (Kogut, 1991).

Ainsi, il faudrait distinguer entre ces trois types d'instabilité afin de ne pas considérer toutes les fins de relations comme des échecs et *a contrario*, toutes les alliances stratégiques asymétriques maintenues comme des succès.

La combinaison des concepts *d'instabilité différenciée selon les motifs* (active, passive et neutre) et celui *d'instabilité dynamique* (interne et externe) nous permet de construire un modèle explicatif de l'instabilité des alliances stratégiques. (Figure 1 *supra*)

**Figure 1-5. : La notion d'instabilité dynamique et différenciée des ASA**



Il s'agit là d'un second résultat important de la recherche doctorale. L'instabilité est une association entre trois types de motifs différents et deux formes principales. La notion d'instabilité différenciée et dynamique a été validée à la fois à travers 6 études de cas ainsi que par l'analyse de la répartition des 105 cas d'alliances asymétriques instables de notre échantillon. Ce premier résultat plaide en faveur d'une conception complexe de l'instabilité, considérée jusque-là comme un « risque » de la non survie de l'alliance.

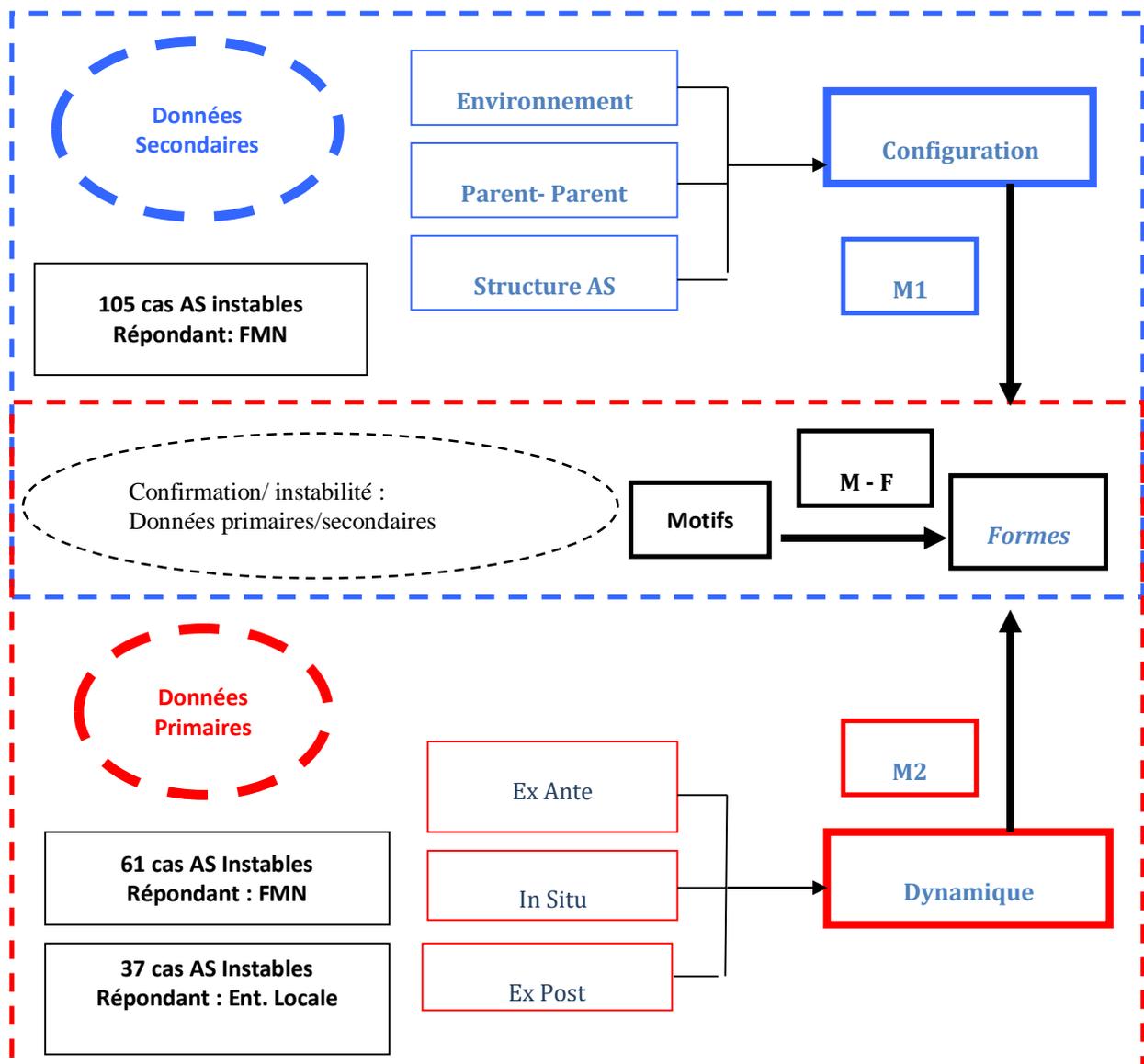
### 2. 3. Application empirique et choix méthodologiques : analyse des ASA dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée

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 réplification de cas multiples, peut aboutir à des résultats dont la rigueur scientifique est identique (voire supérieure) aux études utilisant des techniques statistiques sophistiquées ».

Concernant la première composante de notre modèle d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques et relative à la configuration (M1), nous 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 (Agraa Alimentation, Les

Echos, Financial Times, La Tribune et quelques quotidiens nationaux). 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 agro-alimentaires 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.

**Figure 1-6 : Décomposition du modèle d'analyse et échantillons associés**



*Source : Extrait de Cheriet, (2009)*

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 minimales 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<sup>5</sup>, 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 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 (Hatem, 2005 ; Rastoin et al, 2004) ; celle portant sur les particularités institutionnelles et socioéconomiques de la région Méditerranéenne (Regnault, 2004, Ghersi, 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 spécificités 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 spécificités des industries agroalimentaires et des stratégies des firmes ont été explorées dans un premier travail portant sur la construction d'un score d'attractivité spécifique au secteur agroalimentaire en Méditerranée (Cheriet, Tozanli, 2007). D'abord parce que les IAA présentent de fortes spécificités en termes de type d'IDE (horizontaux, *market seeking*), de modes d'entrée (*joint-ventures*, acquisitions et restructuration des coopérations inter-entreprises), de stratégies d'internationalisation des firmes (multidomestiques avec des marques globales adaptées aux contextes locaux) mais aussi par rapport à la nature du produit (périssabilité), de sa production (logistique) et de sa consommation (goûts locaux).

Ensuite, parce que les pays méditerranéens, notamment ceux du Sud et de l'Est, présentent certaines particularités en termes d'échéances géopolitiques (Zone de libre échange méditerranéenne, ZLEM, en 2010), de dépendances vis-à-vis de l'UE (triple asymétrie) (Hugon, 1999) et de perspectives de croissance de la demande alimentaire (démographie et pouvoir d'achat) (Rastoin et al, 2004 ; Ghersi, 2003). Ce premier travail avait dès lors permis de dresser un tableau « macroéconomique » de la région et de spécifier les industries agroalimentaires en termes d'investissement direct à l'étranger.

---

<sup>5</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur cette échantillon de répondants multiples car son exploitation dans une autre recherche a permis de valider les différences de perceptions des partenaires des ASA.

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.

La démarche méthodologique adoptée dans cette recherche doctorale avait 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'avaient permis qu'une validation partielle du construit d'instabilité dynamique et différenciée. Nous nous étions 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.

Nos données concernaient les cas d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques agroalimentaires en Méditerranée, formées entre 1986 et 2006, 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 avaient conduit à distinguer les trois principales composantes de notre modèle. Nous avons procédé à des estimations de modèles d'équations structurelles (méthode de *PLS Path Modelling*, complétée par des régressions PLS) afin de capturer toute la complexité du phénomène d'instabilité. En cohérence avec notre modèle global et intégré d'analyse, nous avons adopté une approche multi-perspectives, en y intégrant les déterminants de l'environnement externe, renforçant ainsi l'analyse contingente de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

#### **2. 4. Principaux résultats de la recherche : *Configuration, dynamique et couples « motifs-formes » d'instabilité***

Dans notre recherche doctorale, nous avons abordé trois questions. Nos résultats permettaient 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). La figure ci-dessous donne une synthèse des liens identifiés entre les formes et les motifs d'instabilité.

##### ***Est-ce que les déterminants de la configuration de l'alliance exercent 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 profils des 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.

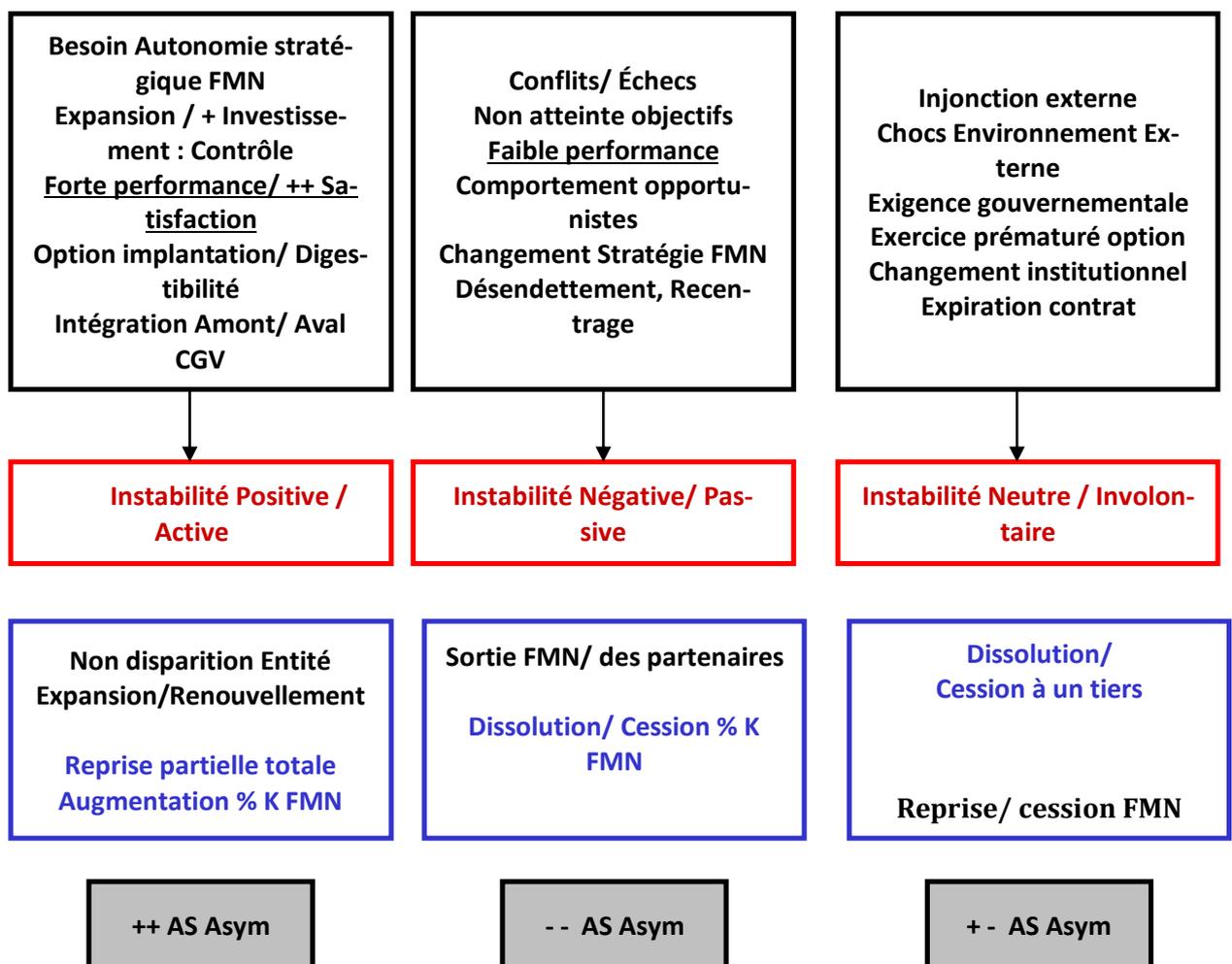
Ainsi, pour des relations asymétriques dans le secteur agroalimentaire, localisées au sud et à l'est de la Méditerranée (pays avec des taux de croissance économique relativement plus élevés que ceux de la rive nord), et qui obtiennent des degrés d'atteinte d'objectifs ou des niveaux de satisfaction élevés de la part des multinationales, l'instabilité serait 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. Au contraire, plus l'asymétrie est forte, et plus l'instabilité se manifestera par l'intervention d'un acteur externe (entrée dans le capital, reprise).

*Est-ce que les déterminants de la dynamique ont 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 influencerait 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.

**Figure 1-7. : Concept d'instabilité différenciée pour les alliances asymétriques**



Source : Extrait de Cheriet (2009)

**Les résultats obtenus confirmaient ainsi la pertinence d'une approche globale et dynamique de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. La distinction des deux formes principales d'instabilité avait du sens à la fois par rapport à la structuration de l'alliance et à son cycle de vie. Les deux formes principales d'instabilité étaient associées à des motifs, des éléments de configuration et de dynamique distincts de la relation entre les grandes firmes multinationales et les entreprises locales. Par ailleurs, l'exploitation de l'échantillon avec des répondants multiples suggérait de fortes différences dans les perceptions des deux partenaires de leurs relations coopératives. Cela constitue un troisième résultat méthodologique important, car jusque-là, la plupart des recherches avaient utilisé les réponses d'un seul répondant pour apprécier les issues des alliances. La prise en compte des appréciations de l'entreprise locale est d'autant plus pertinent que les différences peuvent être exacerbées par les distances organisationnelles, stratégiques et culturelles entre les profils deux partenaires.**

### **3. Développement et diffusion des résultats de la recherche**

---

Durant cette première phase, l'intérêt était porté sur la notion de l'instabilité comme issue principale des alliances stratégiques. Les recherches menées entre 2005 et 2010 plaident pour la nécessité d'intégration d'autres approches théoriques et des nouveaux construits, l'adoption d'une approche globale, dynamique et multi-perspectives des alliances ainsi que le recours aux répondants multiples à travers des études de cas longitudinales approfondies. Si ces premières recherches ont permis de répondre à de nombreuses questions en suspens et le développement d'un certain nombre de concepts (instabilité dynamique et différenciée, analyse de la configuration et du processus de l'instabilité), avec une application aux industries agroalimentaires en Méditerranée, elles n'ont pu aborder d'autres questions tout aussi importantes dans le champ des issues des alliances stratégiques asymétriques et celui des stratégies des firmes multinationales. Nous pouvons en lister quelques-unes ci-dessous :

- 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 contractuelles 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 le plus souvent ?
- 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 ? Si oui, comment se manifestent-elles ?
- Comment la firme multinationale peut-elle directement provoquer (voire « programmer » une forme particulière d'instabilité ?

Sur le plan théorique, ces questions se rapportent au rôle ambigu de l'asymétrie, à l'anticipation-programmation et répétition de l'instabilité par les firmes multinationales et à des analyses comparatives entre les alliances stables *versus* instables, asymétriques *versus* symétriques, capitalistiques *versus* contractuelles, etc.

Certaines de ces questions feront l'objet d'investigations ultérieures (Cheriet et Cherbib, 2014 ; Dikmen et Cheriet 2016). Les premiers résultats des travaux réalisés durant cette période 2005-2010 (Etude de cas de Danone en Algérie et recherche doctorale) ont fait l'objet d'une forte valorisation académique. En témoignent les communications lors des conférences nationales et internationales et les différentes publications dans les revues académiques. Certains développements ont donné lieu à des approfondissements des concepts construits et leurs illustrations par des études de cas ou les données relatives aux industries agroalimentaires en Méditerranée.

Nous allons présenter ci-dessous un exemple de valorisation des résultats de la recherche doctorale à travers l'approfondissement de la notion d'instabilité dynamique et différenciée par deux publications parues en 2008 dans les revues *Management International* et *Economies & Sociétés* (série Agroalimentaire) (Cheriet 2008 ; Cheriet et al, 2008, b). Cela nous permettra de revenir sur certaines spécificités des résultats de la recherche appliquée à l'industrie agroalimentaire en Méditerranée. Nous présenterons ensuite, une extension de cette recherche à travers une investigation empirique menée dans le cadre d'une mission d'expertise menée avec l'IPEMED (Institut de la Prospective en Méditerranée) et portant sur l'analyse des besoins et des opportunités des coopérations inter-entreprises dans quatre filières agroalimentaires (Céréales, viande de volailles, lait et oléagineux). Cette dernière recherche avait également donné lieu à une publication dans la revue *Newmedit* (Cheriet, Rastoin, 2010).

### **3.1. L'instabilité des alliances stratégiques : Est-ce un problème ?**

Les deux premières valorisations (Cheriet et al, 2008, a et b) ont « naturellement » abordé la question controversée de l'instabilité comme autant de prolongements de la recherche doctorale. Il y a plusieurs années 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 multi-dimensionnalité 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 ? Quelle pertinence en tant que *proxy* du risque relationnel ?

Nous avons proposé dans ce travail (Cheriet, 2008) 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, donne 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).

En adoptant une démarche exploratoire, nous avons recueillies des données secondaires relatives à six cas regroupent des alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et entreprises locales (ou appartenant à des groupes locaux) dans différents pays méditerranéens (*cf* tableau ci-dessous). Nous avons respecté une certaine hétérogénéité dans le choix des cas pour dépasser les écueils d'une spécificité géographique, stratégique ou industrielle (pays avec différents niveaux de développement, origines différentes des multinationales et diverses branches d'activité). Nous avons par la suite appliqué la grille d'analyse développée au préalable (*cf* figure 5) afin de « vérifier » la notion d'instabilité différenciée et dynamique.

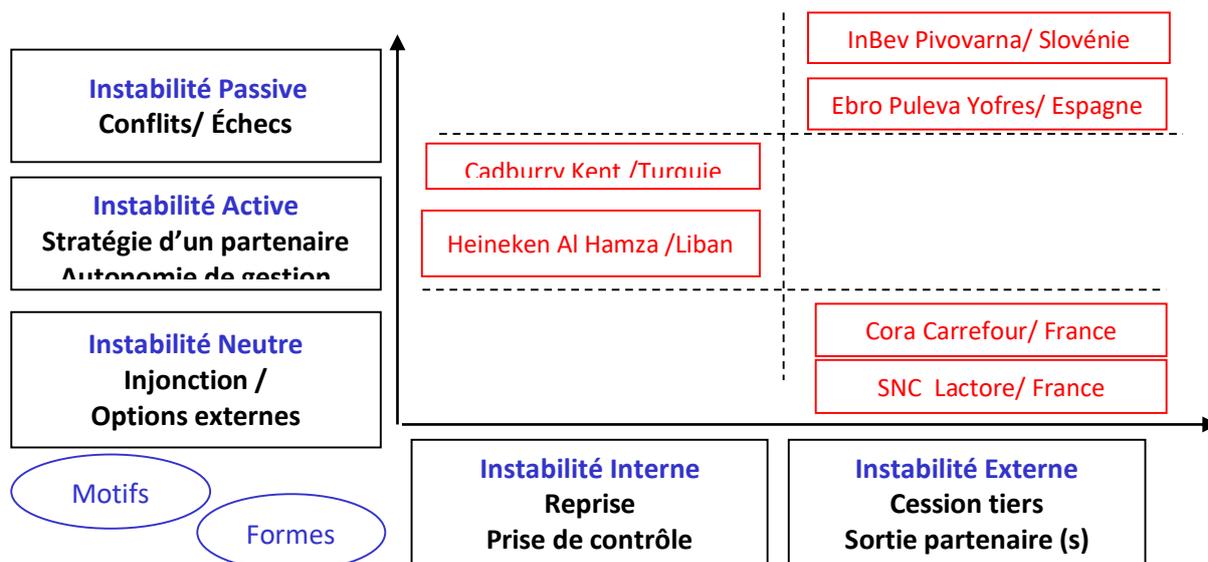
En reprenant les données de la recherche doctorale, la même démarche a été adoptée pour les 105 cas d'alliances asymétriques instables extraits de notre base de données (construite à partir de la base de *SDC Platinum*, de données secondaires et d'enquêtes auprès des entreprises). Les deux figures suivantes permettent de visualiser la répartition des cas selon les couples « motifs- formes » de l'instabilité. Les premiers résultats renforçaient donc notre intuition de départ, et nous permettait de constater une forte prévalence des cas d'instabilité relevant de la stratégie d'un partenaire et se soldant par des modifications « internes » de la configuration des alliances stratégiques asymétriques.

**Tableau 1-3. : Présentation des études de cas d'instabilité des alliances asymétriques**

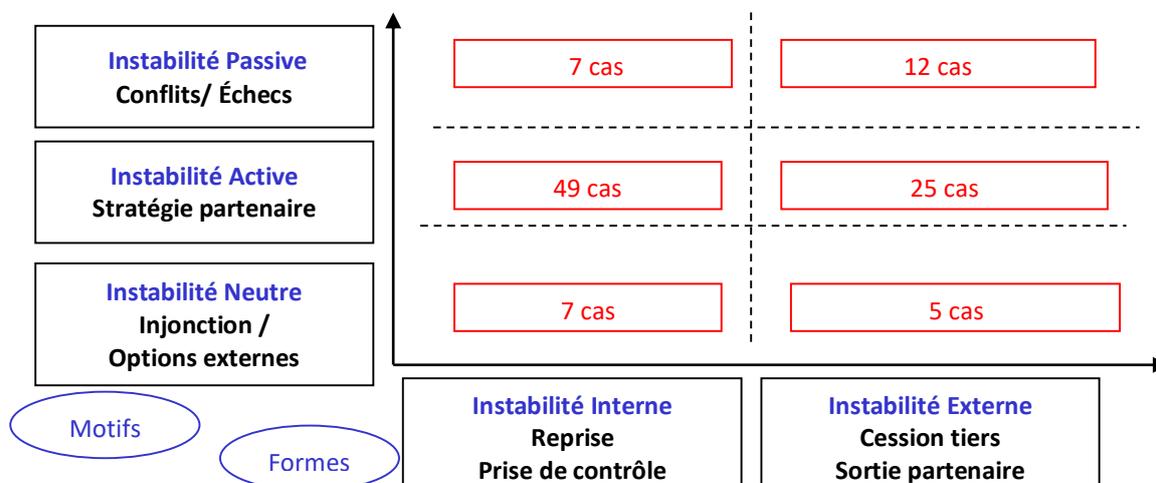
	Firme Multinationale	Entreprise locale	Branche d'activité	Pays
Cas 1	Cadbury Schweppes	Kent	Confiserie	Turquie
Cas 2	Heineken	Alhamza	Bières	Liban
Cas 3	Inbev	Pivovarna Union	Bières	Slovénie
Cas 4	Ebro Puleva	Yofres	Produits laitiers	Espagne
Cas 5	Scottich & New Castle	Lactore	Distribution boissons	France
Cas 6	Carrefour	Cora	Distribution alimentaire	France

Source : Extrait de Cheriet (2008),

**Figure 1-8 : Application de la notion d'instabilité dynamique et différenciée aux 6 études de cas d'ASA instables dans les IAA en Méditerranée**



**Figure 1-9 : La notion d'instabilité dynamique et différenciée : Répartition des 105 cas de l'échantillon des ASA agroalimentaires en Méditerranée**



Source : Les deux figures sont extraites de Cheriet (2008),

### 3.2. Instabilité des ASA, localisation et stratégies des firmes multinationales

La seconde question abordée par ces deux publications (Cheriet et al, 2008, b et c) portait sur les différences entre les formes et les motifs d'instabilité selon la localisation des alliances stratégiques asymétriques. Au-delà du caractère descriptif de ces différences, cela rendait compte de stratégies distinctes des firmes selon les spécificités des régions d'accueil. Pour le développement de notre recherche, il était également important de vérifier les liens entre l'instabilité observée et son caractère programmé dans l'optique de la firme : pour quels motifs et sous quelles formes ces entreprises décident-elles de sortir de ces relations ou consolider leurs présences ? Est-ce que ces choix sont différents selon les régions d'implantation et les conditions de l'environnement externe ? Peut-on observer des pratiques répétées des stratégies des firmes en lien avec la localisation et en dehors des caractéristiques propres des alliances et des relations avec les partenaires ?

Les relations coopératives entre les entreprises des pays du Nord et celles issues des pays du Sud se caractérisent par une asymétrie supplémentaire liée à la différence des niveaux de développement des pays d'origine (Mouline, 2005). Cette asymétrie s'ajoute à une série d'autres différences que l'on peut rencontrer dans la plupart des relations coopératives : différences de taille, de mode de financement, d'accès aux ressources, de *background* coopératif, de mode organisationnel, d'options stratégiques, de compétences, etc. Aborder ces questions supposait de porter un intérêt à une autre partie de la littérature académique sur les alliances stratégiques et consacrée aux *joint-ventures de multinationalisation* et aux différences des relations sur les pays d'origine et d'implantation des alliances.

Selon ces recherches antérieures, les alliances stratégiques entre des firmes du Nord et des partenaires Sud prennent souvent des formes « hybrides » entre la coentreprise et la création autonome d'une filiale. Elles se matérialisent par une prise de participation de la firme étrangère dans une entreprise locale déjà existante, avec des changements organisationnels et stratégiques, qui à terme peuvent conduire à sa filialisation. Les alliances stratégiques entre des firmes du Nord et des entreprises du Sud ne sont pas sans poser des problèmes en termes de perceptions, de partage des résultats, de contrôle de management et de transferts technologiques. Selon certains auteurs (Dussauge *et al*, 2000), les alliances stratégiques au Nord et au Sud répondent à deux logiques distinctes : au Nord, les coopérations s'apparentent à des alliances d'échelles répondant à des objectifs de complémentarités partielles et de rationalisation, alors qu'au Sud, elles engageraient des complémentarités globales et répondraient à des objectifs d'implantation ou d'expansion. D'autres différences, synthétisées dans le tableau ci-dessous, peuvent caractériser ces relations coopératives selon les pays d'implantation.

**Tableau 1-4. : Comparaison des *joint-ventures* internationales (IJV)**

	<b>IJV Nord</b>	<b>IJV Sud</b>
<b>Motivations</b>	Concurrentes /Conflictuelles	Complémentaires
<b>Contributions</b>	Asymétriques	Plutôt asymétriques
<b>Contrôle</b>	Dominant	Dominant ou partagé
<b>Conflit</b>	Fréquence des conflits	Moins de conflits
<b>Apprentissage</b>	+++ Apprentissage	+/- Apprentissage

*Source: D'après Hyder A.S., (1999)*

Ces questions concernant les alliances stratégiques asymétriques et en lien avec la localisation, demeurent importantes dans le champ du management international. Elles ont donc motivé un développement supplémentaire de notre analyse de l'instabilité, afin d'intégrer une lecture géographique par le lien d'implantation et l'origine des partenaires. Nous avons distingué trois zones principales en Méditerranée en regroupement les 26 pays en trois catégories (Méditerranée du Nord, du Sud et de l'Est). Les données recueillies concernant les 105 cas d'alliances asymétriques instables, nous ont permis de distinguer les taux d'instabilité, les durées des alliances, ainsi que les motifs et les formes observées comme autant d'indications sur les stratégies des firmes multinationales engagées dans ces relations. Nous avons regroupé les principales conclusions de cette analyse dans la figure et le tableau ci-dessous.

**Figure 1-10 : Date et longévité des ASA instables selon la localisation (en moyenne)**

	<i>AS Méd Nord</i>	<i>AS Méd Est</i>	<i>AS Méd Sud</i>
Date Début	1995	1997	1999
Durée (années)	4,03	5,09	<b>3,80</b>
% Instabilité	49 %	55 %	21%

Moyenne en Méditerranée : Date début : 1996 Durée : 4,7 années Instabilité : 46,7%
--

*Source : Extrait de Cheriet et al (2008, b)*

**Tableau 1-5. : Ventilation des motifs et des formes d'instabilité des 105 ASA analysées selon la localisation en Méditerranée**

Formes (en %)	Med Nord	Med Est	Med Sud
<b>1. Reprise/cessions entre partenaires</b>	<b>52,6</b>	<b>85,1</b>	<b>83,3</b>
<b>2. Cession à un tiers / Sortie partenaires</b>	<b>46,2</b>	<b>4,8</b>	<b>16,7</b>

Motifs (en %)*	Med Nord	Med Est	Med Sud
<b>1. Echecs/ conflits</b>	7,8	9,5	/
<b>2. Stratégies FMN</b>	69,2	57,1	<b>83,3</b>
- Recentrage	19,2	4,7	/
- Désendettement	14,1	/	16,7
- Renforcement position/ Expansion	25,6	<b>52,4</b>	<b>66,7</b>
<b>3. Fonctionnement / Recherche Autonomie</b>	42,3	57,1	33,3
<b>4. Sortie involontaire (injonction/ exercice option)</b>	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 : Adapté de Cheriet et al (2008, b)*

Concernant les taux d'instabilité et les durées des relations asymétriques, il a été observé certaines différences entre les trois zones méditerranéennes. Une accélération des mouvements de restructuration avec un fort taux d'instabilité en Méditerranée de l'Est, probablement en lien avec l'anticipation par les firmes multinationales de certaines échéances géopolitiques (adhésion de certains PECO à l'UE). De même, il a été observé des durées d'alliances plus courtes dans les pays du Sud de la Méditerranée,

même si en apparence, les taux pourraient suggérer des relations plus stables. Ces premiers constats ont été confortés par les distinctions observées au niveau des motifs et des formes d'instabilité, renseignant sur des choix stratégiques distincts de la part des firmes multinationales selon le pays de localisation de l'alliance stratégique asymétrique.

Par rapport aux modalités et aux motifs de reconfiguration des alliances stratégiques, il est apparu clairement que les formes d'instabilité différaient selon la localisation de la relation asymétrique. La reprise de capital domine les issues des ASA 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 firmes multinationales 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 firmes, 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 firme, 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.

Selon la localisation de l'alliance asymétrique et la stratégie de la firme multinationale, deux types de relations peuvent être distingués. 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.

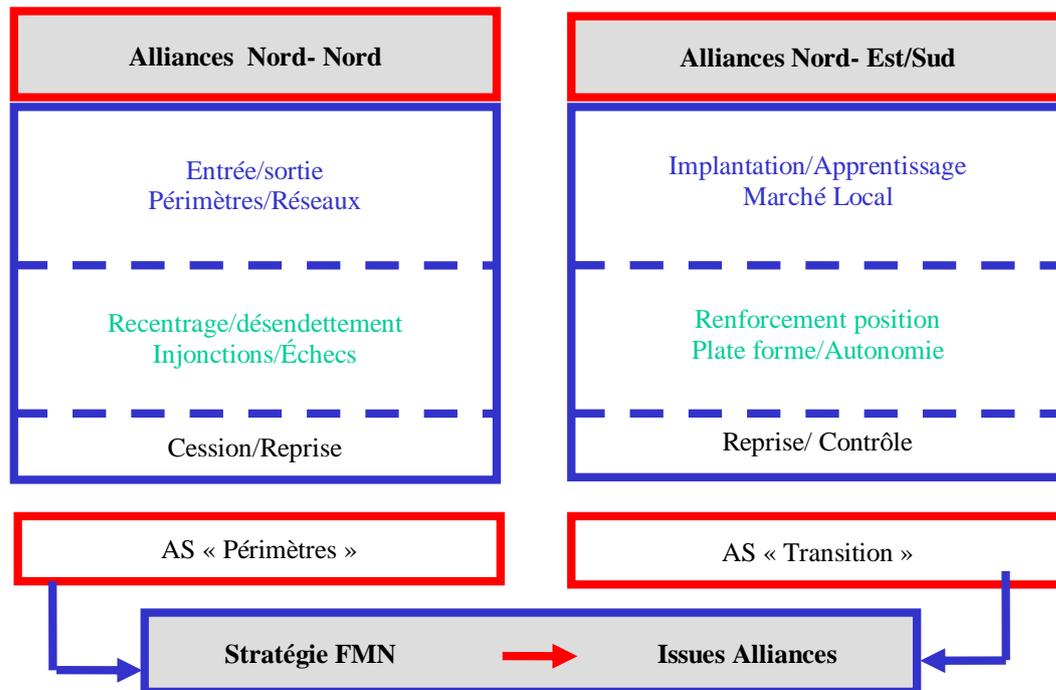
En termes d'instabilité, celles -ci présentent des taux inférieurs à ceux observés pour les relations Nord-Nord mais ont la caractéristique d'obéir à la stratégie de la FMN, soit pour le renforcement de la position concurrentielle (ou la constitution d'une plate-forme régionale), soit pour une plus grande 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, synthétisés dans la figure ci-dessus, nous avaient permis d'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.

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 ou obéir aux stratégies des partenaires dominants (Kogut 1991, Yan, Gray 1994).

**Figure 1-11. : Les logiques des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée**



Source : Cheriet et al, (2008, b)

**Il s'agit là d'un quatrième résultat important de la recherche portant sur l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, permettant de faire le lien entre les issues de ces relations, les stratégies des partenaires (en particulier les firmes multinationales) et l'environnement externe de l'alliance et notamment sa localisation géographique et les spécificités sectorielles. Cela avait permis également de concilier des explications théoriques, contradictoires en apparence, car portant sur des modalités de reconfiguration distinctes des alliances asymétriques.**

**Enfin, ce développement de la recherche laissait entrevoir des stratégies distinctes des firmes multinationales agroalimentaires dans leurs relations avec les partenaires locaux et selon les conditions des pays d'accueil : des stratégies de restructuration –recentrage et de consolidation au Nord et dans les marchés matures, et des stratégies de transition, d'adaptation aux contextes institutionnels locaux dans les pays du Sud et les marchés émergents.**

#### 4. Application aux coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée

---

Dans le prolongement des questionnements relatifs aux issues des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, une recherche a été menée en 2009 en collaboration avec l'IPEMED (Institut pour la Prospective Economique en Méditerranée), portant sur les besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises en lien avec les questions de sécurité alimentaire régionale. Cette recherche s'inscrivait dans le cadre d'une réflexion plus globale sur le rôle des partenariats dans l'intégration des filières agroalimentaires en Méditerranée. Cette mise à niveau des filières et des entreprises, l'augmentation de la production locale ainsi que la maîtrise des activités amont et aval peuvent œuvrer pour la sécurité alimentaire dans les pays méditerranéens. Même si elles ne constituent pas une panacée, les coopérations entre les entreprises des deux rives méditerranéennes peuvent contribuer à l'atteinte de tels objectifs.

Dans ce cadre, cette recherche empirique venait compléter notre travail initial sur les alliances stratégiques asymétrique et contribuer à travers une application empirique à la compréhension des enjeux des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée. Au final, cette investigation avait donné lieu à la rédaction de rapports d'expertise<sup>6</sup>, de communication lors de conférence<sup>7</sup> et de publication dans une revue académique (Cheriet, Rastoin, 2010). Sur le plan méthodologique, une enquête a été menée en 2009 et 2010, à travers des déplacements dans 4 pays méditerranéens (France, Algérie, Maroc et Tunisie) et des entretiens *in situ*, auprès de 19 entreprises locales de divers profils (grands groupes et petites entreprises, secteurs privé et public) et activant dans 4 filières distinctes (Oléagineux, Lait, Céréales, Viande volailles).

Ce travail empirique avait été précédé par une analyse documentaire et des monographies d'entreprises de la filière des céréales, afin de comprendre les déterminants de localisation et les stratégies d'implantation des entreprises multinationales du secteur dans la région méditerranéenne. Nous nous y sommes appuyés sur une recherche documentaire et les bases de données d'Agrodata (Institut Agronomique Méditerranéen, 100 premières firmes IAA) et l'observatoire Mipo du réseau Anima pour les investissements et les partenariats en Méditerranée. L'objectif de cette recherche était l'analyse des opportunités et des besoins de coopérations inter-entreprises et des difficultés des entreprises locales et celles issues des pays du Sud à identifier leurs partenaires.

En termes de résultats, la première investigation sur la base des données Agrodata et Mipo avait permis l'identification d'un large éventail de besoins de coopération des entreprises agroalimentaire du Nord et du Sud de la Méditerranée : financement, transfert technologique et apprentissage, mise aux normes et entrée sur marché, *sourcing* de matières premières et sécurisation des approvisionnements, .... Par ailleurs, cette recherche a été l'occasion de conforter sur le terrain empirique, les constats sur la diversité des formes de coopération et la complexité de fonctionnement des alliances asymétriques. Enfin, nous retrouvions les différentes formes d'implantation des firmes multinationales et les processus d'évolution de leurs alliances avec les partenaires locaux (filialisation, plateforme régionale, alliances en cascade, restructuration des alliances existantes à travers des reprises ou des cessions à des tiers, etc.).

Ensuite, l'étude empirique sur le terrain a été l'occasion de dresser un bilan précis des coopérations internationales dans les quatre filières en Méditerranée, avec une caractérisation fine des profils partenariaux par entreprise et par filière et une identification des caractéristiques organisationnelles des partenaires recherchés. Des monographies de 7 entreprises enquêtées sont venues illustrer les opportunités

---

<sup>6</sup> Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), *Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée : Etat des lieux*. Rapport d'étape 1, **Projet PSAM**, MOISA-IPEMED, Montpellier, septembre, 118 p.

Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), *Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Résultats d'une enquête auprès des opérateurs industriels*. Rapport d'étape 2, **Projet PSAM**, MOISA-IPEMED, Montpellier, juillet, 79 p.

<sup>7</sup> Cheriet F., (2010), « Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels », *4èmes journées de recherche en sciences sociales*, **SFER**, Agrocampus Ouest, Rennes, 9-10 décembre.

coopératives présentes et futures. Les analyses effectuées montrent, tout d'abord, un contraste dans les comportements stratégiques entre les entreprises du Nord, actives sur le plan coopératif et celles du Sud avec de nombreuses difficultés, même si certaines de ces dernières témoignent d'un dynamisme naissant et d'une forte volonté à nouer des partenariats internationaux.

Enfin, les besoins coopératifs exprimés variaient selon la filière et le pays concernés, d'une recherche prioritaire d'opportunités commerciales « pures » à une manifestation d'intérêt pour des partenariats technologiques et d'apprentissage organisationnel. Dans leur ensemble, les entreprises enquêtées dans les pays du Sud ne semblaient s'appuyer que très faiblement sur des institutions nationales ou régionales dans leur quête de partenariats, préférant la mobilisation de leurs services commerciaux propres ou leurs réseaux informels de contacts. Dans ce sens, l'identification des partenaires « pertinents » par rapport aux besoins exprimés, constituait la principale difficulté coopérative. Cela concernait la plupart des entreprises, y compris les grands groupes déjà engagés dans des alliances internationales.

**Il s'agit là d'un 5<sup>ème</sup> résultat à valoriser dans l'examen des alliances stratégiques asymétriques. Parce qu'elles éprouvent des difficultés d'identification de leurs alliés, les entreprises locales des pays du Sud ont peu d'emprise sur le choix du partenaire et les conditions initiales de la relation. Elle adopte une démarche passive de sélection et une posture défensive dans la gestion de leur alliance avec leurs vis-à-vis des pays du Nord.**

A travers ces investigations empiriques appliquées, les prolongements des recherches initiales (cas de Danone en Algérie, (Cheriet 2006 et 2010), recherche doctorale (Cheriet 2009) et investigations empiriques ultérieures (Cheriet, Rastoin, 2010)) nous ont permis de revenir sur plusieurs points laissés en suspens. Tout d'abord, nous n'avons pu valider notre dernière proposition de recherche relative aux effets de la dynamique des alliances asymétriques que dans la perspective de la firme multinationale et en dehors des conditions initiales de la relation. Ces prolongements nous ont permis d'interroger les responsables des partenaires locaux et de mieux expliquer le résultat par les difficultés de partenariats et les objectifs divergents des partenaires lors de ces premières étapes.

Ensuite, ces investigations de terrains nous ont conforté dans les analyses du cas de Danone en Algérie et de la forte influence des choix stratégiques des firmes dans les évolutions des coopérations : les opérations de restructuration des coopérations inter-entreprises sont récurrentes, prenant des formes variées et quasi exclusivement à l'initiative des firmes multinationales. Enfin, même s'il s'inscrivait dans une lecture macro-régionale de localisation des investissements directs à l'étranger, ce travail d'investigation empirique nous a conforté dans la prise en compte des spécificités du secteur agroalimentaire (Cheriet, Tozanli, 2007), à travers notamment des choix stratégiques des firmes dans les modalités d'approvisionnement, de production et de distribution et leurs orientations vers les marchés locaux. Dans ce sens, ce travail nous a permis de nous reposer certaines questions initiales et de valider nos premières intuitions de recherche.

## Conclusion du chapitre 1 :

Fondées sur les analyses dynamiques et la combinaison des méthodes d'investigation, les premières recherches ont été consacrées aux issues des ASA internationales. Cinq résultats principaux ont marqué cette première période de la recherche (2005-2010) : le développement d'un modèle d'analyse de l'instabilité basé sur la dynamique et la configuration des ASA internationales, une conception neutre de l'instabilité de ses relations faisant les liens entre les motifs et les formes, la confirmation des différences de perceptions des partenaires de la dynamique de leurs alliances, des adaptations stratégiques des firmes multinationales dans leurs gestions des ASA selon le contexte d'implantation, et enfin des stratégies d'alliances opportunistes menées par les partenaires locaux. Ces résultats traduisent trois apports principaux à la recherche académique sur les ASA internationales

Les premières recherches menées sur les ASA internationales se sont intéressées aux principales controverses signalées dans la littérature consacrée à cette thématique (Chystosome et al., 2005, Blanchot et Guillouzo, 2011) : Explications de la création de ses alliances, de leurs évolutions mais surtout leurs issues. Débutées par une étude de cas longitudinale et approfondie autour de l'implantation de Danone en Algérie, nos investigations ont permis de construire un modèle explicatif croisant deux axes principaux : le processus dynamique (*Ex Ante, In Situ, Ex Post*) et la configuration (ASA, Partenaires et Partenaires-ASA). Cette construction théorique a été validée empiriquement à travers un modèle d'équations structurelles (PLS) d'analyse de 126 cas d'alliances stratégiques asymétriques instables dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée.

Le second apport de cette période a été le développement et la validation de la notion de *l'instabilité dynamique et différenciée*. En faisant le lien entre les formes différentes et les motifs distincts de l'instabilité, à travers des études de cas unique ou multiple ainsi que l'exploitation de la base de données des ASA instables en Méditerranée, il en est ressorti qu'une grande partie des issues se caractérise par des reprises entre les partenaires, pour des motifs propres aux alliés et en dehors du fonctionnement de l'alliance elle-même. Cela constitue une première neutralité vis-à-vis de la notion d'instabilité. La seconde porte sur la discussion des modalités d'instabilité par rapport au succès (*versus* échec) et à la survie (*versus* disparition) et à la durée des ASA.

Le troisième apport de cette période relève de la démarche méthodologique. Au-delà de la complémentarité des approches qualitative et quantitative, l'intégration des répondants multiples (représentants des alliés, managers des alliances) a permis de constater des différences importantes des perceptions des partenaires : de leurs alliés, de l'alliance et de leurs propres apports et engagements. Cela tient des différences de profils mais pourrait renforcer les situations d'instabilité des ASA. Cette intuition fera d'eux l'objet d'une validation empirique ultérieure.

Une seconde intuition qui découlait de ses recherches portait sur l'utilisation des ASA internationales comme outil de la gestion des implantations et des réseaux par les firmes multinationales. Dans l'analyse du couple Instabilité et Asymétrie, les recherches menées lors de cette première période ont été consacrées principalement à l'analyse de l'instabilité des ASA internationales. La période suivante sera davantage orientée sur l'analyse du rôle de l'asymétrie sur les issues des ASA internationales. D'autres investigations complémentaires seront ainsi menées durant les deux périodes suivantes (2011-2015 et 2016-2020) pour comprendre à la fois les mécanismes d'instabilité et le rôle des ASA dans les processus d'internationalisation des firmes.

**Chapitre 2 :**

**ASA et internationalisation : Extensions possibles et questions en suspens (2011-2015)**

## Chapitre 2 :

### ASA et internationalisation : Extensions possibles et questions en suspens (2011-2015)

---

La seconde période de la recherche a été consacrée à approfondir le questionnement autour de l'instabilité des ASA, à compléter les résultats obtenus en termes d'analyse des processus d'implantation des firmes multinationales et à valider les démarches méthodologiques de double répondants par l'examen des mesures subjectives (satisfaction des partenaires) des issues des alliances asymétriques.

Sur le plan théorique, et en cohérence avec les recherches de la période précédente, nous avons continué à adopter les approches dynamiques de l'analyse des ASA, en combinant les modèles des processus inter-organisationnels et ceux de l'internationalisation séquentielle. Concernant les démarches méthodologiques, les recherches de cette période ont adopté des études de cas longitudinales et des analyses quantitatives basées sur un recueil de données auprès de larges échantillons, avec toujours ce souci d'avoir les visions et les perceptions des deux partenaires.

Nous illustrerons les travaux de cette période de la recherche par six travaux menés entre 2011 et 2015 (*cf* liste ci-dessous). Trois portent sur les questions principales en reprenant en partie les intuitions de la période précédente et trois autres permettant d'illustrer les développements et les applications empiriques de problématiques plus ciblées. Nous présenterons donc les principaux résultats des trois premières recherches comme autant de réponses aux différentes extensions des travaux antérieurs :

- quelle pertinence de l'application du modèle séquentiel d'Uppsala aux nouvelles implantations des firmes multinationales ? Quel rôle pour les ASA dans ce processus ?
- comment les firmes multinationales « exploitent » elles l'instabilité comme option de gestion de leurs processus d'internationalisation et de leurs réseaux ?
- comment sont appréciées les mesures d'issues et de performances des ASA par les partenaires impliqués ? Quelles portées des différences observées ?

Les réponses à ces trois questions ont permis de confirmer la pertinence des investigations auprès des deux alliés, et de comprendre les différences des appréciations des issues des ASA. Elles ont également débouché sur le développement de la notion d'instabilité *programmée, répétée et transférée* comme option stratégique des multinationales, et enfin, de proposer un modèle d'Uppsala élargi aux stratégies internationales des grandes firmes (multi-métiers, multi-implantations, multi-alliances et partenaires).

Les autres applications empiriques ont porté d'abord sur les mécanismes de gouvernance des ASA avec la vérification d'une question récurrente dans la littérature : l'arbitrage entre confiance et contrôle comme mécanisme de pilotage. Ensuite, ce même questionnement a été repris dans une analyse des dimensions relationnelles dans les partenariats entre exportateurs chiliens et importateurs de fruits et légumes. Enfin, une étude de cas dans le secteur de la finance en agriculture visait à analyser le fonctionnement d'un cas « atypique » d'alliance asymétrique.

Même si les résultats obtenus confortent les analyses précédentes, les recherches de cette période ont été marquées par les difficultés d'application simultanée du modèle intégré (instabilité dynamique et différenciée) et une vérification par « morceaux » des principales thématiques : confiance, apprentissage organisationnel, conflits, et mécanisme relationnels. Cela relève à la fois des écueils méthodologiques de recueil et d'analyse des données, mais rend compte des difficultés d'obtenir un cadre cohérent d'analyse des ASA internationales.

Enfin, les résultats obtenus par les travaux marquant cette période s'inscrivent aussi en droite ligne avec les évolutions des conceptions de l'instabilité et de l'asymétrie : des passages d'une conception neutre à positive pour le premier, et de négative à neutre pour le second. Ils constituent les principales intuitions des recherches futures.

**Publications exploitées dans le chapitre 2 : articles parus dans des revues ACL classées**

1. Lepage F., Cheriet F., (2015), « Analyse des alliances entre producteurs agricoles et une entreprise de la finance : Cas du modèle Pangea au Québec », *Economies & Sociétés, série AG économie agroalimentaire*, N° 37, 08, novembre-décembre, p. 1245-1264. [ISSN : 0013-0567 : CNRS 4, AERES C]
2. Cheriet F., (2015), « Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? », *Revue Management International*. Vol 19, N°4, p. 121-139. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
3. Cheriet F., Cherbib J., (2014), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une option programmée par la firme multinationale », *Revue Internationale de PME*. Hiver, vol 27, N° 2, p. 15-38. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
4. Cheriet F., Dikmen-Gorini L., (2014), « Contrat ou confiance ? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques », *Revue des Sciences de Gestion*. N° 266, mars-avril, p. 43-51. [ISSN : 2259-6372 : CNRS 4, FNEGE 4, AERES C]
5. Cheriet F., Guillaumin P., (2013), « Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée », *Revue Management International*, Vol. 17, N°4. p. 210-224. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
6. Aubert M., Bouhsina Z., Cheriet F., Codron J.M., Pavez I., (2011), « Diversité des stratégies et importance du relationnel dans les exportations de fruits et légumes du Chili », *Economies & Sociétés, série AG*, N° 33, p 1827-1847. [ISSN : 0013-0567 : CNRS 4, AERES C]

## 1. Elargissement du modèle d'Uppsala aux stratégies des firmes multinationales

Durant cette seconde période (2011-2015), une des questions sur lesquelles ont porté les travaux de recherche était relative à l'élargissement de l'analyse des processus d'internationalisation des entreprises, aux stratégies d'implantation des firmes multinationales à l'étranger. Dans une publication parue dans la revue *Management International* (Cheriet 2015), il s'agissait de donner une suite théorique aux premières investigations empiriques ayant porté sur la présence de la firme Danone en Algérie (Cheriet 2006 et 2010). La question traitée était donc celle de la **pertinence d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?**

Après avoir analysé la construction « *étapiste* » du modèle, nous avons présenté dans cette recherche une synthèse des résultats des principales études empiriques ayant testé ses hypothèses. Ainsi, les validations empiriques du modèle ont été confrontées aux analyses critiques de ses notions de base. Enfin, nous avons discuté de son application à l'analyse de l'implantation des firmes multinationales et proposé des nombreuses extensions possibles du modèle, en tentant d'y intégrer ses différentes versions. Cette recherche portait sur trois développements complémentaires : les différences dans les processus d'internationalisation entre grandes firmes et PME, l'applicabilité du U Model aux nouvelles implantations des grandes firmes, et les précautions méthodologiques et les limites d'une telle application.

Le premier développement concernait la distinction des modèles d'internationalisation selon les « unités d'analyse » ayant servi à leur validation empirique, en distinguant entre les grandes firmes et les PME dans leur processus d'internationalisation.

**Tableau 2-1. : Approches d'analyse de l'internationalisation des entreprises**

Approches	Modèle des processus		Paradigme éclec-tique	Approche par les ré-seaux
	U Model	I Model		
Références	Widersheim-Paul, Johanson 1975 ; Johanson, Vahlne, 1977 ; Johanson, Mattsson, 1988	Bilkey, Tesar 1977, Czinkota, 1982	Dunning, 1988 ; Dunning 1993 ; Hill et al., 1993	Johanson, Mattsson, 1988 ; Welch et al., 1996 ; Coviello, Munro, 1997; Johanson, Vahlne, 2009
Taille des firmes	Grandes et PME (+ tests empiriques /PME)	Grandes et PME	Grandes firmes	Grandes et PME
Caractéristiques de l'internationalisation	Processus cumulatif, incrémental, engagement graduel des ressources lié aux étapes/décisions antérieures	Processus apprentissage / innovation	Décision rationnelle. Importance des facteurs de l'environnement de la firme	Second degré de l'internationalisation. Contrôle par les filiales d'importantes ressources-activités

*Source : Cheriet (2015), adapté par l'auteur de Laine et Kock (2001).*

Alors que certains déterminants et caractéristiques des processus sont communs, plusieurs éléments permettent de distinguer le processus d'internationalisation des PME de celui d'une implantation de firme multinationale sur un nouveau marché. De nombreux auteurs soutiennent cette distinction, renforcée par la nature organisationnelle des deux types d'entreprises, les différences dans leurs expériences et leurs capacités d'apprentissage et de répliation, le degré de leur recours aux réseaux, ainsi que les différences dans les ressources et les capacités de prises de risques (Anderson, 1993). Ces distinctions sont encore plus importantes de par le rôle actif que peuvent jouer les filiales des firmes multinationales dans la structuration du processus (Birkinshaw, 1997 ; Ghemawat, 2003 ; Enright, Venkat, 2007 ; Le Borgne-Larivière, Schier, 2010). La comparaison entre les deux processus d'internationalisation (PME *versus* FMN) fait apparaître une série de différences plus ou moins déterminantes sur la pertinence des apports du U Model (*cf* Tableau ci-dessous).

**Tableau 2-2. : Internationalisation PME et nouvelle implantation d'une multinationale**

	Internationalisation PME		Nouvelle implantation FMN	
<b>Processus incrémental</b>	+++	Suivi des phases U modèle selon nature des entreprises ((- - -) pour Start Up, Born Global, etc).	+ - -	Suivi des phases avec des sauts d'étape si liens inter-métiers ou filiales. Accélération rythme si multi-présences.
<b>Apprentissage organisationnel</b>	+ + -	Fort si autres opportunités internationales	+ + +	Systématique. Absorbé, rediffusé aux autres filiales
<b>Apprentissage institutionnel et Risque pays</b>	+ + -	Si faible distance psychique ou expérience internationale antérieure	+ + -	Exploitation expériences internationales, répliation et rediffusion
<b>Structure compétitive</b>	+ + +	Importance des débouchés et positions des concurrents	+ + +	Ordre et timing d'entrée sur le marché, stratégie offensive ou défensive
<b>Nature Marché</b>	+ + +	Taille du marché	+ / -	Taille marché si visé, disponibilité facteurs de production
<b>Liens Réseaux</b>	+ - -	Apport en termes d'expérience et d'accès au marché	+ + +	Mobilisation, coordination des réseaux distribution et approvisionnement. Consolidation des positions
<b>Réversibilité</b>	+ + -	Flexibilité PME mais relative aux ressources engagées et opportunités	+ + -	Stratégies de restructuration, <i>relocalisation</i> et recentrage-diversification
<b>Alliances stratégiques</b>	+ + +	Appui sur entreprises locales ou du pays d'origine	+ + -	Appui transitoire sur leaders nationaux

(+++) *fort*    (- - -) *faible*

*Source: Cheriet (2015).*

Ces différences se situent essentiellement par rapport au caractère incrémental (saut d'étapes, rythme et linéarité) et la réversibilité du processus. Ces deux éléments cristallisent une grande partie des critiques du U Model (Calof, Beamish, 1995 ; Wolf, Pett, 2000). Des facteurs liés à l'importance de l'apprentissage organisationnel et institutionnel, au recours aux alliances stratégiques ainsi qu'au poids de l'environnement externe peuvent aussi distinguer les deux processus (Eriksson et al., 1997 ; Forgsen, 2002). Ces différences dans les processus à l'international selon la nature de la firme peuvent apparaître importantes. Néanmoins, elles ne remettent pas fondamentalement en cause les possibilités d'application du U Model, surtout avec l'ouverture sur le rôle de l'appartenance aux réseaux de la 4ème version.

S'agissant de ces liens réticulaires, Rezendé (2006) avait soulevé la problématique d'une analyse du processus simultané d'internationalisation d'une grande firme en termes de réseau. Pour cet auteur, le processus serait une combinaison d'actions indépendantes de filiales locales et d'interdépendances entre elles, aboutissant à différentes issues en termes d'*uniformité*, de *direction* et de *rythme* d'internationalisation. Pour l'auteur, le U Model ne décrit qu'une des nombreuses formes d'internationalisation : un processus régulier dans le temps où il n'existerait pas de « sauts » (processus uniforme) ; un processus allant dans le même sens et de manière irréversible (unidirectionnel), à vitesse constante sans possibilité d'accélération. Dans son analyse de l'internationalisation des grandes firmes, Rezendé (2006) signale aussi que dans un réseau de firme multinationale, des processus différents *co-évoluent* de manière asymétrique et simultanée. Dans ce sens, l'internationalisation de la multinationale, que le U Model a peu étudiée, ne serait pas la somme des processus d'internationalisation de ces filiales sur les marchés étrangers, mais plutôt une combinaison d'interdépendances et d'actions autonomes, aboutissant à des réseaux en croissance multidirectionnelle, à vitesse variable, avec des phases d'accélération et des freins dans le rythme global du processus.

**Un premier résultat important de cette recherche est de questionner le rôle des filiales dans la perspective de l'internationalisation telle qu'étudiée par le U Model pour le cas des firmes.** Les travaux de Birkinshaw (1997) et Birkinshaw et Hoods (1998) intègrent la perspective de la filiale/ partenaire local dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une firme à l'étranger. Les travaux d'Enright et Venkart (2007) et de Leborgne-Larivière et Scier (2010) soutiennent aussi des rôles actifs des filiales dans la création et l'utilisation de compétences, distincts selon les stades d'internationalisation des firmes (local, régional et global).

Ce processus peut également s'appuyer sur des partenaires locaux comme étapes préliminaires d'implantation (Angué, Mayrhofer, 2010). Enfin, les questions de l'impact des déterminants « âge » et vitesses de l'internationalisation sur les performances et les modes d'implantation semblent aussi remettre en cause le caractère linéaire et figé du U Model (Verdier et al., 2010 ; Tapia Moore, Meschi, 2010). Ainsi, qu'il soit appliqué aux PME ou à des firmes multinationales, le processus d'implantation à l'étranger n'est ni figé par rapport à sa direction, ni déterministe quant à ses étapes d'évolution (Oviatt ; Mc Dougall 1994, Calof ; Beamish 1995).

**Un second résultat important de cette recherche est d'avoir montré que le U Model ignore (ou intègre peu) les facteurs de l'environnement externe et la stratégie de la firme par rapport aux concurrents.** Or dans le contexte des firmes multinationales, ces facteurs constituent des « signaux » d'accroissement de l'engagement dans un pays donné et de la coordination des activités entre les différentes localisations. De même, les options stratégiques globales obéissent à une vision régionale voire internationale des marchés, aussi bien en termes de portefeuille d'activité, d'organisation des systèmes de production que de modes de financement.

Par ailleurs, le timing et l'ordre d'entrée sont deux éléments importants dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une multinationale sur un marché donné (Robinson, Fornell, Sullivan, 1992). De même, les modes différenciés d'implantation (acquisitions totales, investissements *ex nihilo*, *greenfield* ou *brownfields*, *joint-ventures* ou implantations contractuelles), mobilisant parfois des liens réticulaires complexes suggèrent des possibilités d'application des constructions conceptuelles du U Model (notamment avec la dernière « séquence », Johanson, Valhne, 2009) aux FMN. Enfin, les travaux de Ricart et al, (2004) et Ghemawat (2003) autour de la notion de « *Semi Globalization* » font référence à l'existence d'un *continuum* de phases intermédiaires entre une localisation isolée d'une entreprise et une intégration totale des firmes.

## **Le deuxième développement portait sur l'extension du modèle d'Uppsala : Quelle « applicabilité » aux nouvelles implantation des firmes multinationales ?**

La nouvelle version du modèle d'Uppsala (U Model 4) de Johanson, Valhne (2009) offre un véritable potentiel pour l'analyse de l'internationalisation des grandes firmes. Les nouvelles implantations présentent *aussi* un caractère incrémental, compatible avec la nature du modèle originel. Certaines étapes supplémentaires permettent de construire un **U Model élargi**. L'analyse critique et la comparaison des processus d'internationalisation PME et de nouvelles implantations des FMN, permettent de proposer les extensions possibles du U Model afin d'intégrer les spécificités des stratégies des firmes multinationales. L'approche originelle du modèle, consistant à décrire le processus d'internationalisation en intégrant les apports des approches réseaux et ressources, est ainsi maintenue.

Les étapes d'internationalisation des PME et d'implantation des firmes multinationales peuvent ainsi être analysées à travers deux axes principaux : le premier renseigne sur la **dynamique des ressources et des capacités nécessaires au processus**. Il s'intéresse aux degrés d'accumulation de l'expérience-connaissance, de capacités dynamiques d'internationalisation et de création de compétences spécifiques à travers l'absorption, la combinaison et la rediffusion de cette connaissance. Un cycle d'engagement des ressources, de transfert, d'accumulation-combinaison et de rediffusion des compétences est ainsi engagé. Le second axe se réfère **aux positions stratégiques des nouvelles entités** et intègre le degré de compétition sur le marché local, d'intégration et de coordination des activités de la firme et leurs insertions dans l'organisation d'abord, et au sein de ses réseaux ensuite. Dans ce sens, les options en termes de positionnement se généralisent aux niveaux des entités et des liens qu'elles entretiennent avec des unités internes ou externes à l'organisation (*cf* figure ci-dessous).

**Il s'agit là d'un troisième résultat important de cette recherche permettant à la fois d'intégrer des grilles de lecture complémentaires et de proposer des étapes intermédiaires.** Ainsi, cette double lecture permet de proposer trois autres étapes qui s'ajoutent aux quatre étapes initialement développées dans le U Model. Ainsi, la filiale autonome ne constitue plus une étape ultime du processus d'implantation. Elle est aussi précédée par une étape intermédiaire reprenant diverses **formes coopératives**. Elle sera ensuite suivie par une **intégration des liens inter-filiales ou inter-métiers** dans le cas d'une multiprésence. Ces liens constituent autant d'interfaces pour accumuler et transférer une expérience pays spécifique et celle plus générale de l'internationalisation. Cette étape est caractérisée à la fois par une intégration plus poussée des activités de l'entreprise et un degré plus élevé de la combinaison- rediffusion de l'expérience accumulée. En poussant le raisonnement un peu plus loin, et en se référant aux études de Birkinshaw (1997) et de La Borgne-Larivière et de Schier (2010) sur les initiatives des filiales locales plus ou moins autonomes, une telle intégration peut aboutir *in fine* à la création d'une **direction régionale stratégique**.

Dans une logique de stratégies multi-domestiques des firmes multinationales, il apparaît qu'une telle explication conforte l'analyse de telles organisations en termes d'échelons de décisions. Ainsi, la firme peut adapter son organisation à la fois à sa capacité d'absorption- diffusion et réplification des compétences acquises *via* ses différentes implantations, et à la gestion de ses relations de réseaux, son environnement externe et le degré d'intégration de ses activités.

Nous pouvons aussi identifier entre ses deux étapes supplémentaires (liens inter métiers/ filiales et intégration régionale), une étape intermédiaire consistant en une *gestion « proactive » de ses relations coopératives*. En effet, l'intégration régionale complète est précédée par une organisation en formes de constellations, avec au centre, l'organisation locale (multi-filiales, multi-métiers). Certains auteurs ont d'ailleurs testé la pertinence du modèle par rapport à l'analyse des accords de coopérations (Angué, Mayrhofer, 2010). Cette phase intermédiaire permet entre autres, de gérer les acquisitions à travers l'intégration des actifs des partenaires locaux et de leurs compétences organisationnelles. De même, cette phase conforte la firme dans ses choix de filiales et de métiers à intégrer dans la phase suivante (intégration régionale) et participe à rationaliser les coûts de gestion et d'absorption des acquisitions futures. Enfin, elle maintient les options de la firme de réorganiser ses activités, se défaire de partenaires non performants ou non compatibles avec son réseau régional, et d'optimiser les liens inter-filiales/métiers en vue de leur intégration.

Les trois étapes supplémentaires proposées ci-dessus permettent d'élargir l'analyse du processus. Elles ne sont pas en rupture avec les apports du U Model. Au contraire, elles ne constituent qu'une lecture poussée et séquentielle du modèle Scandinave de l'internationalisation des firmes, avec des extensions adaptées au cas des nouvelles implantations des firmes multinationales. Dans ce sens, notre analyse se situe en parfaite continuité de la construction théorique initiale. L'accent est maintenu sur la combinaison des apports des différentes approches théoriques : les ressources, les réseaux, l'environnement externe et enfin l'apprentissage organisationnel et institutionnel de la firme. Dans leur construction d'une typologie des grandes firmes selon leur « multinationalité », Aggwaral et al, (2011), avaient présenté des « chemins » possibles de l'internationalisation des firmes cohérents avec les étapes du *U Model élargi*. Il apparaît même dans la construction de ces auteurs, que ce « *path* » soit le plus long itinéraire entre une configuration de firme « domestique pure » et celle d'une firme « globale » (p. 579).

Notre construction du *U Model élargi* aux nouvelles implantations des firmes multinationales est basée sur cinq principes, inspirés de constats empiriques sur l'expansion des grandes firmes (Muchhielli, 1998, Axinn, Mathyssens, 2002 ; Rezendé, 2006) :

- i. la filiale comme étape intermédiaire et non une finalité de l'internationalisation : elle est à son tour une phase de passage à l'étape de coordination des liens inter-filiales. L'étape « filiale » fait la jonction entre les deux versions du U Model, mais constitue aussi une phase clé pour l'accumulation le transfert et la rediffusion des compétences,
- ii. les nouvelles implantations des firmes multinationale comme processus incrémental et séquentiel (avec engagement des ressources, adaptation aux risques et à l'environnement externe, double apprentissages institutionnel et organisationnel),
- iii. A partir de l'étape « filiale autonome », une prédominance des liens réticulaires et de la coordination des activités ; des stratégies de gestion active du réseau sont mises en place par la firme pour optimiser la composition de ses liens organisationnels,
- iv. les structures formelles issues de certaines étapes, sont elles-mêmes, ancrées dans des liens réticulaires *intra* et *inter* firmes (cliques, blocs, réseaux de firmes, réseaux d'alliances et alliances de réseaux),
- v. et enfin, le caractère incrémental des étapes et la lecture séquentielle du *U Model élargi*, ne remettent pas en cause la non linéarité, la réversibilité, la multi-direction et la variabilité du rythme (accélération, ralentissement) du processus.

**Un 4<sup>ème</sup> résultat important de cette recherche est l'adaptation du modèle à la fois en termes d'approches théoriques, contradictoires en apparence dans les explications de l'internationalisation, et l'adaptation du modèle aux spécificités des processus d'internationalisation des grandes firmes (ressources, coordination, focus géographique, etc.).** Ainsi, et sans opposer les approches théoriques présentées dans les deux axes de la figure ci-dessous, le *U Model élargi*, rend compte du caractère intégré de cette construction, et de la combinaison des *backgrounds* théoriques du modèle d'Uppsala original. La nature des ressources, y compris les ressources réticulaires, le rôle des apprentissages et des compétences, les capacités d'absorption, de transfert et de rediffusion consacrent le recours aux approches RBV, et aux théories de l'apprentissage. Les capacités d'intégration des activités, les positions et les stratégies de réseaux (coordination des activités, gestion des liens réticulaires), ainsi que les stratégies compétitives et d'adaptation à l'environnement externe des firmes font explicitement appel aux approches réseaux et celles du positionnement<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Pour une présentation actualisée et complète des modèles intégrateurs basés sur les approches incrémentales, cf la thèse de doctorant de Charles Aymard (2021) portant sur les nouvelles localisations des firmes dans la région MENA.

### **Le troisième développement de cette recherche portant sur la question du « comment » l'appliquer et les précautions méthodologiques d'application du *U Model* « élargi » aux nouvelles implantations des grandes firmes.**

L'évolution des pratiques organisationnelles et stratégiques des grandes firmes multinationales, la généralisation du recours aux réseaux et la gestion active des localisations territoriales par les firmes, offrent de nombreux terrains d'application du *U model élargi* ainsi proposé. Ce dernier constitue une des rares constructions théoriques d'une adaptation d'un modèle d'abord destiné aux PME pour analyser les pratiques des grandes firmes. Dans sa construction comme dans ses applications empiriques, ce *U Model élargi* doit cependant répondre à certaines limites, d'ordre conceptuel d'abord et méthodologique ensuite. Même s'il constitue une tentative d'intégration des différentes approches théoriques, en respectant en cela l'esprit du modèle originel, il ne permet pas de répondre aux « exceptions » des entreprises à internationalisation rapide (Knight, Cavusgil, 1996 ; Mc Dougall, Oviatt, 2000). Cette limite demeure d'actualité pour le *U Model élargi*, car le rythme d'internationalisation, même s'il est considéré comme non figé, ne constitue pas un déterminant essentiel de notre construction théorique, dans sa conception incrémentale.

Par ailleurs, comme dans le *U Model* de base, celui élargi aux nouvelles implantations des firmes multinationales ne prend pas en compte le *timing*, l'ordre d'entrée et la durée des étapes (Gaba et al., 2002). Pour des raisons stratégiques, ces questions sont encore plus importantes dans le cas de l'analyse des processus d'expansion des FMN. Dans le même ordre d'idée, et pas plus que le *U Model*, notre proposition n'intègre pas les déterminants de passage d'une phase à une autre, ni les sauts d'étapes ou le retour à des phases antérieures (Barkema, Djogendijk, 2007), alors même que ces questions font référence aux thématiques de relocalisation et de dés-internationalisation, importantes pour les FMN.

Les critiques adressées aux *U Model* demeurent ainsi en partie présentes pour notre proposition d'élargissement du modèle aux nouvelles implantations des firmes multinationales (Andersen, 1993 ; Petersen, Pedersen, 1997 ; Forgsen, 2002). Cependant, les extensions proposées abordent une potentielle application du *U Model* et de son analyse incrémentale à un autre type d'entreprises, non abordées jusqu'au là : les Firmes Multinationales.

Finalement, le développement théorique de cette recherche sur l'élargissement du *U Model*, nous a permis d'esquisser plusieurs perspectives futures. Elles concernent d'abord l'analyse du processus des nouvelles implantations des firmes multinationales dans une optique géographique. En effet, les stratégies territoriales d'implantation sont en cohérence avec l'intégration de l'approche par les réseaux. La prise en compte des déterminants de localisation des firmes, permettrait de proposer une lecture complémentaire au modèle suggéré. La seconde piste suggérée pourrait s'intéresser à l'analyse des étapes des nouvelles implantations des firmes multinationales en liens avec leurs profils en ressources internes, en capacités d'apprentissage organisationnel et institutionnel et leurs ressources « réticulaires ». Une telle application aboutirait à l'établissement d'une typologie des itinéraires d'implantation des firmes selon les types de profils dégagés (Aggarwal et al., 2011).

Pour compléter l'idée précédente, une autre piste d'application du *U Model élargi* concernerait l'analyse des liens entre le processus d'implantation et les approches de gestion des ressources humaines au sein des FMN, de gestion des relations filiales-maisons mères, et des modes d'entrée sur des marchés étrangers (Zahra et al., 2002). Cela permettrait entre autres de dégager des profils d'expansion, notamment en termes de gestion des relations entre les filiales et les métiers principaux des firmes (Cheriet, 2010).

Enfin, une dernière piste, suggérée d'ailleurs par les auteurs d'Uppsala (Eriksson et al, 1997 ; Forgsen, 2002), porterait sur la thématique des capacités dynamiques des firmes, de l'apprentissage des compétences d'implantation et des transferts à l'intérieur mais aussi vers les autres partenaires des firmes. Cette dernière piste est probablement la plus délicate à tester empiriquement (rétroaction, nature des compétences, liens complexes, etc.) mais la plus prometteuse en termes de recherches futures.

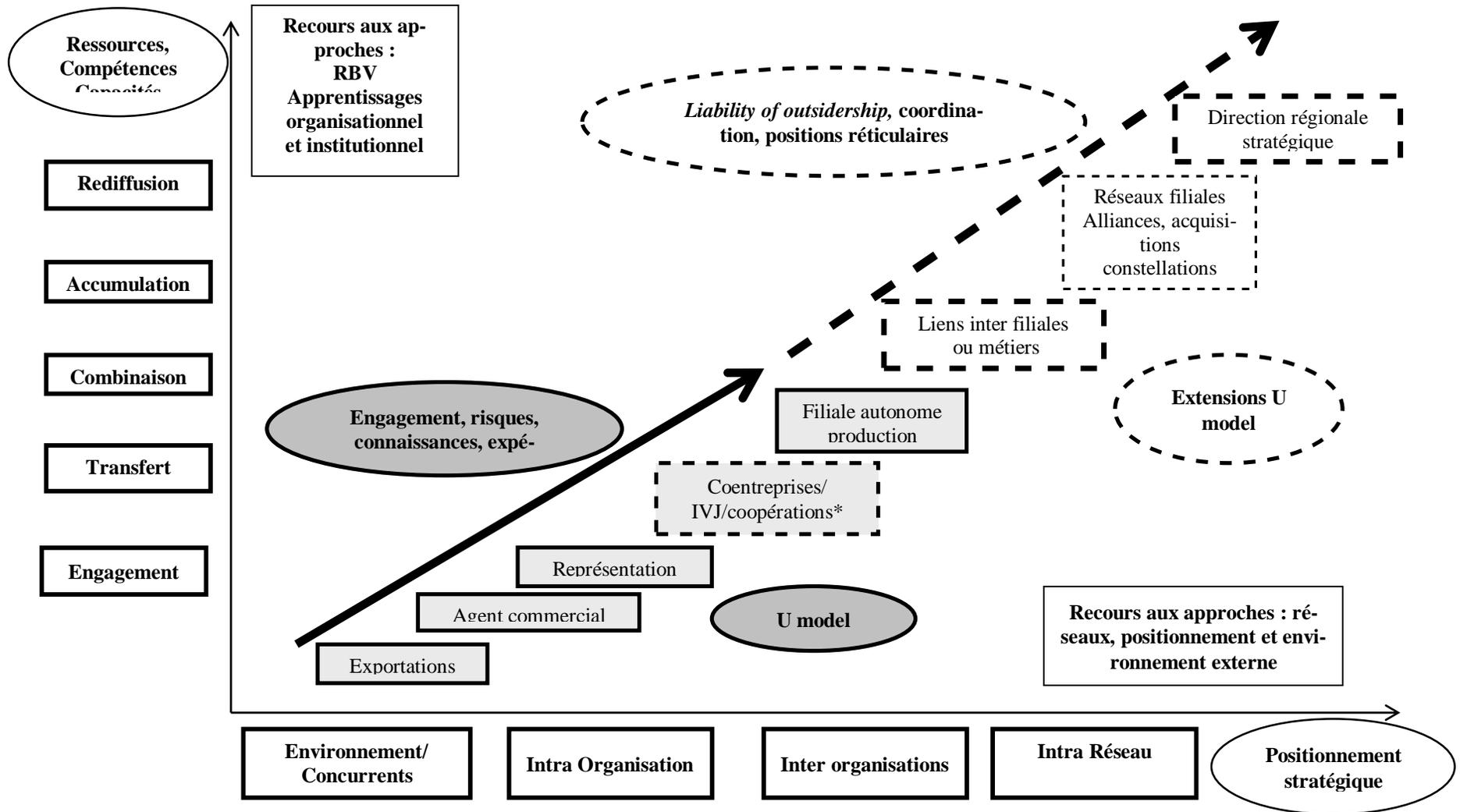
L'intégration de l'approche réseau dans la dernière version du U Model (Johanson, Valhne, 2009) offre un potentiel important en management international pour des applications à d'autres types de firmes que les seules PME. Sa construction « *étapiste* » permet ainsi de lui apporter des « changements à la marge », sans remettre en cause la nature incrémentale du processus d'internationalisation, ni le caractère intégré des approches théoriques mobilisées.

L'élargissement du U Model aux firmes multinationales n'est qu'une tentative parmi les nombreuses possibilités qu'offrent les nouvelles versions du modèle d'Uppsala. Il ne s'agissait donc pas d'un plaidoyer pour ressusciter l'approche scandinave et cette possibilité d'élargissement ne constitue nullement une façon de donner un « second souffle » à un modèle datant des années 1970, bien au contraire.

La démonstration d'une forte pertinence d'application du U Model aux processus d'internationalisation quel que soit l'organisation étudiée, et son « adaptation » à l'intégration des éléments relevant de l'environnement externe des entreprises, témoignent de son universalité et sa forte capacité à évoluer, dans une optique incrémentale, cohérente avec ses apports et sa construction, et dans une démarche conceptuelle non linéaire et loin d'être figée.

**Pour notre part, il s'agissait aussi d'un développement « incrémental » de la recherche : une analyse empirique de l'applicabilité du U Model à travers le cas de Danone en Algérie, avant de revenir à la construction théorique elle-même, d'en proposer des extensions débouchant sur un U Model élargi aux implantations des FMN, d'en proposer des pistes de validations empiriques et de perspectives futures. Ainsi, ce cheminement entre les deux recherches (Cheriet 2010 et Cheriet 2015) plaidait pour la considération de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques comme un passage entre deux étapes intermédiaires suggérées et absentes dans le modèle originel.**

**Figure 2-1. : Globalisation, stratégies des firmes et extensions du modèle d'Uppsala**



\*Cette étape ne faisait pas partie du modèle originel. Elle suggère l'appui sur des partenaires (notamment locaux) à travers diverses formes de coopération

Source: Cheriet (2015)

## 2. L'instabilité comme options programmée, répétée et transférée par la firme

---

Une des intuitions des recherches de la période précédente était celle de l'utilisation des alliances stratégiques asymétriques par les firmes afin de consolider leur présence à travers une programmation de leur instabilité. Cette intuition était précédée par des développements théoriques portant sur la configuration et la dynamique des alliances stratégiques asymétriques à travers une double neutralité de l'instabilité : celle-ci relève d'un processus dynamique en lien avec l'environnement externe de l'alliance, les relations entre les partenaires et le fonctionnement de l'alliance elle-même, et d'autre part, cette instabilité correspond à des couples de motifs- formes, dépassant la simple notion de fin ou d'échec.

Dans une seconde recherche développée au cours de la seconde période (2011-2015) et publiée dans la *Revue Internationale PME* (Cheriet, Cherbib 2014), nous avons tenté de vérifier cette intuition à travers une validation empirique. L'idée défendue dans cette contribution est que l'instabilité est loin de survenir de manière « spontanée » (ou non programmée par les deux alliés comme suggérée dans la littérature (Inkpen et Beamish, 1997 ; Yan, 1998)). Elle va au-delà d'un résultat du fonctionnement (ou du dysfonctionnement) de la coopération, pour révéler des options stratégiques de la firme dominante (Meschi, 2003).

En d'autres termes, nous avons montré dans cette recherche que l'instabilité est une stratégie de sortie de la coopération, programmée et mise en place de manière délibérée par la multinationale pour mettre fin à la coopération dans sa configuration initiale. Pour démontrer cela, nous avons adopté une analyse dynamique de huit cas d'alliances stratégiques asymétriques, entre firmes multinationales européennes et entreprises locales tunisiennes.

Dans cette optique, cette recherche demeure cohérente avec les résultats précédents (Cheriet 2008, Cheriet 2009) et l'adoption d'une analyse stratégique de l'instabilité des alliances asymétriques. Elle complète également les travaux sur la présence de Danone en Algérie (Cheriet 2010 ; Cheriet et al., 2008 a et Cheriet 2006), car nous avons pu à ce moment-là émettre certaines hypothèses sur les actions stratégiques simultanées de la firme au printemps 2006 et montrer l'interdépendance des métiers et des différences présences géographiques.

Même si l'application empirique est différente (analyse multi-cas, Tunisie), la présente recherche constitue donc sur le plan conceptuel, une suite aux travaux antérieurs. Elle a porté sur trois développements complémentaires et s'est appuyée sur autant de cadres théoriques :

D'abord, l'instabilité *programmée* avec les analyses des comportements stratégiques des firmes. Dans cette conception, l'instabilité devient une option *active* de sortie ou de développement de la forme organisationnelle de la coopération (filialisation). Cette programmation correspond également au processus d'apprentissage organisationnel et institutionnel de la firme. Ensuite, l'instabilité *répétée* qui témoigne d'une lecture globale du comportement des firmes, mais aussi de leur capacité à apprendre et à accumuler des expériences organisationnelles, y compris en cas d'échec ou de sortie d'un marché. Enfin, l'instabilité *transférée*, à travers une lecture réticulaire des stratégies des firmes, qui suggère que la programmation de l'instabilité est transmise à des filiales et des partenaires pour gérer les « liens » de la firme.

Nous développons dans ce qui suit ces trois concepts d'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques dans l'optique de la firme multinationale.

## **L'instabilité : une option stratégique souvent programmée par la FMN**

Nous avons montré dans des travaux précédents (Cheriet 2008 et Cheriet 2009), que pour qu'elle soit opérationnelle, la notion d'instabilité des alliances devrait être doublement neutre. D'abord, neutre par rapport aux issues (sans qualification d'échec ou de réussite) ; et ensuite, neutre par rapport aux différences de perceptions des alliés (échec et réussite de quel partenaire ?). Dans ce sens, nous repris la définition de l'instabilité comme « *un changement organisationnel majeur, une reconfiguration de l'alliance par rapport à sa structure initiale ou un changement significatif dans la répartition du capital et le partage du management, non programmé dans l'optique d'au moins un des partenaires* ».

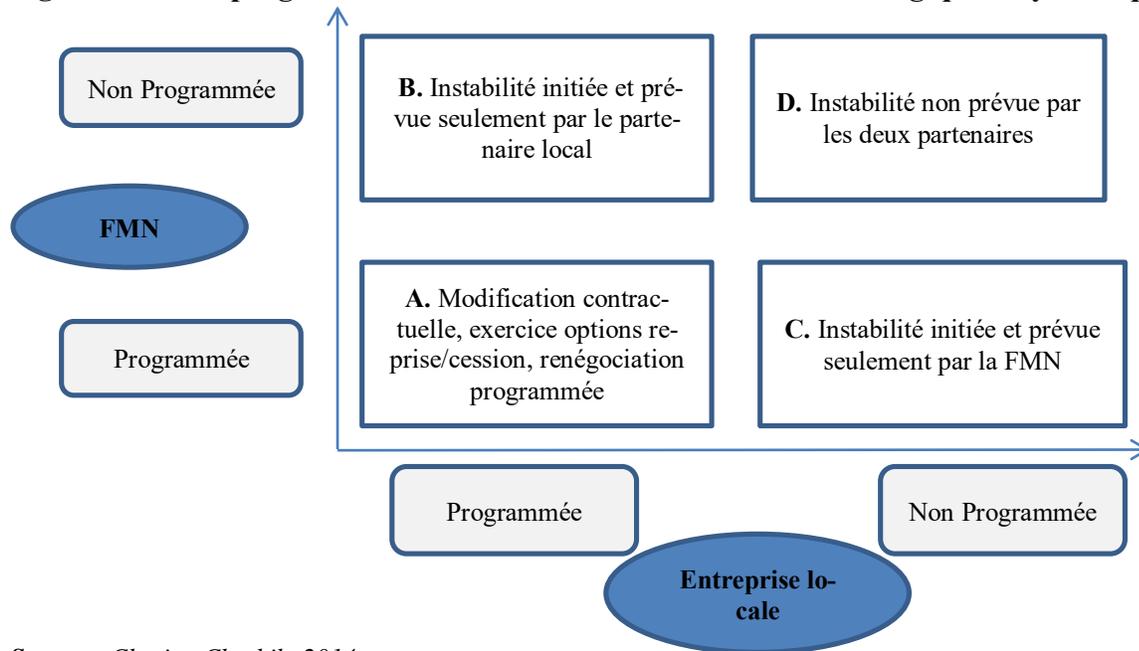
Cette définition se distingue de celle couramment utilisée dans la littérature, qui assimilait l'instabilité comme une réorganisation majeure ou une rupture, non programmée dans la perspective des deux partenaires (Inkpen, Beamish, 1997). Cette distinction est importante car elle relève des intentions non révélées des alliés (*Hidden Agenda*) et procure à l'instabilité des alliances, un caractère stratégique dans la démarche d'un des partenaires. Enfin, cette définition semble plus adaptée au cas de la gestion des firmes multinationales de leurs réseaux de coopérations avec des entreprises locales.

Quand les politiques stratégiques des partenaires divergent, l'instabilité prend la forme de la stagnation et du désengagement au moins de l'un des partenaires. L'instabilité passe alors du statut « naturel » au statut de « l'outil stratégique ». La fin d'une alliance peut donc s'apparenter à une « une stratégie de sortie » mise en place par les partenaires, une fois les objectifs de l'alliance atteints (Meschi, 2003). Cette stratégie de sortie s'apparente à un arbitrage entre le maintien de la coopération (coût de l'alliance, résultats de l'alliance, comportement du partenaire et difficultés de la gouvernance de la coopération) et l'existence d'alternatives viables à la coopération avec ce partenaire (existence d'autres partenaires, autonomie, considérations stratégiques en dehors de l'alliance, etc.). Le résultat de cet arbitrage est d'autant plus important, que la relation coopérative est inscrite dans un portefeuille d'alliances stratégiques ou si elle est conçue dans une optique de gestion des réseaux à travers des plates-formes géographique régionale, avec des complémentarités inter-pays, entre les filiales ou entre les sites.

**Un premier résultat important de cette recherche concerne donc la conceptualisation de l'instabilité dans l'optique de son utilisation comme outils stratégique par l'un des partenaires.** Nous avons développé dans cette recherche cette notion de programmation correspondant à une stratégie de sortie ou à l'exercice d'une option de fin de relation. L'analyse des options de programmation de l'instabilité des alliances entre firmes multinationales et entreprises locales par rapport aux intentions stratégiques des partenaires fait ressortir plusieurs cas de figures (*cf* schéma ci-dessous). D'abord, les modifications organisationnelles ou capitalistiques contractuelles, programmées par les deux alliés (situations A). Elles correspondent à l'exercice d'option d'achat-cession prévues par le contrat d'alliance (Blodgett, 1992). Celles-ci sont exclues de la définition « stricte » de l'instabilité. Ensuite, les trois autres configurations qui répondent à la définition de l'instabilité avec les notions d'intentions stratégiques : nous pouvons distinguer la situation D, où l'instabilité n'est programmée par aucun des deux partenaires, des situations B et C où l'instabilité n'est programmée que par l'un des alliés.

Cette question de la programmation de la sortie ou de l'instabilité rejoint de nombreux travaux empiriques dans ce sens. Dans la littérature, le raisonnement se situe en termes d'instabilité « intentionnelle » versus non « intentionnelle » (Cui et al, 2011, Meier, 2011, Reuer 2002). Cette question est par ailleurs considérée comme une des issues importantes en termes de recherches sur les issues des alliances stratégiques (Nemeth, Nippa, 2011). Nous soutenons ainsi que dans le cas d'alliances stratégiques asymétriques, l'instabilité correspondrait dans une très grande majorité des cas à la configuration de la situation C : Elle serait initiée et programmée uniquement dans l'optique de la firme multinationale, comme moyen de « sortie » de la relation ou de changement majeur par rapport à la configuration initiale de l'alliance, ou de développement de la coopération vers des formes organisationnelles plus « engageantes » pour la grande firme.

**Figure 2-2. : La programmation de l'instabilité des alliances stratégiques asymétrique**



Source : Cheriet, Cherbib, 2014

Ainsi, le raisonnement peut être étendu à la gestion « pro-active » par la multinationale de ses nombreuses relations asymétriques. Dans ce sens, nous pouvons envisager que la firme gère l'instabilité de ses coopérations dans une quête de maximisation de la valeur globale de son réseau. Les entrées-sorties des partenaires locaux répondent ainsi à des options stratégiques de complémentarité entre filiales, pays, métiers ou portefeuille de marques. L'approche par les réseaux est toute indiquée dans ce sens pour analyser l'instabilité. Nous défendons donc la conception d'une instabilité programmée et son utilisation comme outil stratégique proactif, lorsqu'il s'agit d'alliances stratégiques mettant en relation des grandes firmes soucieuses d'optimiser leurs réseaux, et des entreprises locales aux objectifs stratégiques limités à la structure elle-même ou à la relation de coopération.

**Il s'agit là d'un second résultat important de cette recherche car il limite conceptuellement l'instabilité des alliances aux situations B et C et qu'il fait le lien avec les stratégies des firmes dans le cas des alliances asymétriques (situations C). D'autre part, ce résultat permet d'entrevoir une lecture plus cohérente et réaliste des comportements des grandes firmes (gestion réticulaire des liens avec les petits partenaires, focus macro-régional de la présence à l'international, gestion active des implantations et sorties de marché, etc.).**

### **L'instabilité programmée, apprentissage réussi et choix délibéré de la FMN**

Dans cette recherche, notre lecture des évolutions du cycle de vie des huit cas d'alliances stratégiques asymétriques révèle des trajectoires plus ou moins proches. Des formes contractuelles à la formation qui se transforment ensuite en relations capitalistiques contrôlées dans la plupart des cas par les firmes multinationales. Ces dernières motivent ces reconfigurations par un apprentissage institutionnel achevé, ou par une volonté délibérée d'intégrer l'alliance dans le schéma global (ou régional) d'expansion stratégique et géographique. En effet, durant la première phase de la relation entre les deux partenaires, la multinationale dépend de son partenaire local en termes de connaissances locales (comportement des consommateurs, les préférences et habitudes de consommation, nature et attrait du marché) et institutionnelles (les lois, les réseaux relationnels locaux, les partenaires intermédiaires).

Mais une fois les connaissances clés et les modes de fonctionnement absorbés et assimilés, la multinationale commence à manœuvrer pour le transfert de la forme contractuelle vers une forme capitalistique motivé par ce que nous appelons un « apprentissage institutionnel achevé ». Ce dernier démontre clairement que la multinationale, n'est plus dépendante de son partenaire local en ce qui concerne les connaissances et le savoir-faire clés indisponibles avant la relation d'alliance, et peut continuer son chemin en solitaire.

Notre analyse approfondie des huit cas en Tunisie avait confirmé que les multinationales se lançaient dans des projets d'alliances asymétriques pour conquérir de nouvelles opportunités de développement sur des marchés porteurs en comparaison aux marchés européens en saturation. Dans leur démarche de pénétration d'un nouveau marché par la recherche de partenaires locaux, les multinationales procèdent par engagement graduel : une relation non capitalistique d'abord, une coentreprise ensuite. Il faut aussi signaler que dans les 8 cas de notre échantillon, les multinationales déclaraient dans un premier temps avoir des objectifs commerciaux et ne s'intéressaient à l'intégration de la production qu'après une phase d'apprentissage « institutionnel » et « business » pouvant atteindre 5 à 8 ans « la stratégie est basée sur deux étapes clés : la première sous contrat de sous licence et la deuxième par une participation dans le capital ». Par cette nouvelle implication, les multinationales parvenaient à assimiler le mode et la culture de consommation sur les marchés locaux et adaptaient davantage les produits aux besoins et attentes des clients. Plus elles internalisaient les connaissances clés sur les habitudes et mode de consommation locale, plus leur dépendance à leurs partenaires locaux tendait à décroître. La finalisation de cet apprentissage institutionnel par la firme, correspondait dans la totalité des cas à l'instabilité de l'alliance.

Ces observations ont ainsi conforté l'idée d'une programmation de la « sortie » de la firme de sa relation coopérative. Le terme « sortie » est employé ici dans sa conception anglo-saxonne (*issue/exit*). Cela ne signifie pas la fin de la relation, mais juste sa reconfiguration. Il s'agissait donc d'un changement de l'engagement (surtout vers un degré plus fort) de la multinationale dans la coopération initiale. Dans la plupart des cas, l'alliance ne disparaissait pas, mais évoluait vers une forme plus autonome pour la FMN. Dans certains cas, elle aboutissait à une « *filialisation* » totale.

Ainsi, l'instabilité se manifestait là encore, dans la plupart des cas par une *évolution* de la relation, et un renforcement du contrôle de la firme multinationale. Après une période de prudence managériale, de « tests » du partenaire et d'apprentissage institutionnel à travers des contrats de licence, les firmes s'engageaient dans des relations capitalistiques à travers la création de coentreprises. Ces périodes « transitoires » semblaient assez courtes (une à trois années) pour les cas étudiés, par rapport aux résultats observés dans la littérature (3 à 7 ans) (Meschi, 2003, Cheriet 2009).

## **L'alliance asymétrique comme outil pour gérer par « procuration » les réseaux et le développement international des firmes**

En delà de confirmer nos intuitions initiales, ces observations des cas des alliances asymétriques de différentes multinationales en Tunisie, nous a permis de constater qu'elles répliquaient et adoptaient différentes stratégies d'instabilité, pouvant donner lieu à une accumulation d'expérience dans la gestion des sorties. L'absorption de cette expérience et sa réplique suggérait la notion d'**instabilité « répétée »**. Son transfert aux petits partenaires, avec plus ou moins d'autonomie de gestion, aboutirait à la notion d'**instabilité « transférée »**.

### **a. Instabilité répétée et accumulation de l'expérience**

La répétition de l'instabilité rend compte d'une institutionnalisation des stratégies de sorties des firmes. Par exemple, l'analyse de la stratégie de la firme Danone en Méditerranée nous avait permis de constater un mode opératoire identique de l'implantation de la firme dans les pays du Sud et de l'Est de la région : un appui temporaire sur des entreprises locales leaders, une finalisation de l'apprentissage institutionnel et une

filialisation de la coopération (Cheriet, 2010). L'*instabilité répétée* permet ainsi d'exploiter des stratégies de sortie (négociation, gestion en interne, modalités, etc.) maîtrisées par la firme et de développer un apprentissage spécifique de la gestion des coopérations par accumulation de l'expérience managériale de la gestion des relations dyadiques. Cette expérience est assimilée par la firme, avant de la transférée à d'autres filiales.

Cependant, une telle réplication de l'instabilité n'est pas sans risque, notamment lorsqu'elle s'accompagne d'épisodes conflictuels (Valdes-Llaneza et Garcia-Canal, 2015) Les effets de réputation ainsi que le capital relationnel (Dyer et Singh, 1998) de la firme peuvent engendrer des réactions de méfiance- défiance de la part des petits partenaires dès les premières phases de négociation d'une alliance stratégique avec une firme multinationale (Puthod, 1995). Enfin, l'instabilité « répétée » trouverait ses limites dans les caractéristiques même des partenaires. Certes l'instabilité peut dépendre de la configuration de l'alliance, de sa dynamique, mais elle est contingente aussi aux stratégies propres de chaque multinationale et sa propension à utiliser de l'instabilité « répétée » dans ses phases de croissance externe ou de recentrage par exemple.

**Il s'agit là d'un résultat important de cette recherche. 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 permettrait l'appréciation de cette relation, telle qu'elle est encadrée dans l'ensemble des relations multiples d'une firme multinationale. Deux idées sous-tendent un tel raisonnement : l'apprentissage par l'échec et les sorties des coopérations, et l'accumulation de l'expérience- connaissance de la gestion de l'instabilité répétée par la firme multinationale.

#### **b. Instabilité transférée et l'explication par les approches « Réseaux »**

Après son assimilation du processus de réplication de l'instabilité, la firme profite de l'expérience accumulée pour la transférer à ses autres filiales ou à ses partenaires, dans une optique de gestion plus globale de ses relations coopératives. Dans ses travaux sur les « initiatives managériales » des filiales des firmes multinationales, Birkinshaw (1997, 1996) avait montré que de telles structures pouvaient acquérir une certaine « autonomie » stratégique vis à vis de leur maison mère.

Ces structures développent ainsi à un niveau décisionnel local, des capacités de changement et des trajectoires d'évolution propres à leurs environnements immédiats (Birkinshaw, Hood, 1998). Elles demeurent néanmoins soumises à des orientations stratégiques globales émanant de leurs sièges, avec plus ou moins de marge de manœuvre. Dans ce sens, les filiales ou encore les alliances stratégiques des multinationales-pivot avec de petits partenaires peuvent se voir déléguer la gestion des relations coopératives. Cela reste également cohérent avec nos résultats antérieurs. Dans une précédente recherche, nous avons montré comment en 2006, Danone avait confié à son partenaire tunisien Sotubi, la mission de nouer une alliance avec un partenaire algérien en vue de construire une usine de biscuits « Lu » dans la banlieue algéroise. A son partenaire algérien « Djurdjura », Danone avait délégué la négociation d'un accord avec l'entreprise Libyenne « Al-Neghazzi » pour la commercialisation de yaourt sur le marché libyen (Cheriet, 2010).

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

En même temps, une vision globale du réseau impose à la firme à la fois une remontée des informations de ses niveaux hiérarchiques locaux et un *feedback* vers ses partenaires -alliés stratégiques (PME) « gestionnaires » de l'instabilité. Ce va-et vient informationnel et stratégique (PME1-FMN) est encouragé par l'accumulation et la répétition des stratégies d'instabilité développées par la firme multinationale. Le transfert d'une instabilité répétée à un petit partenaire (FMN-PME2) présente le double avantage de répliquer des « sorties » réussies par ailleurs, avec une certaine d'adaptation conférée au petit partenaire. Ce dernier (PME 2) se retrouve alors dans le rôle de « relais » d'une stratégie de sortie globale de la firme, adapté au contexte particulier de la relation dyadique (PME2- PME3), aussi bien sur le plan institutionnel que stratégique.

**Là aussi, la présente recherche a permis d'aboutir à la conceptualisation du transfert d'instabilité dans une optique réticulaire des coopérations asymétriques. Ainsi, l'instabilité transférée peut être définie comme la réplication par un petit partenaire « relais » des stratégies de sortie en exploitant l'expérience de la gestion des relations coopératives asymétriques accumulée par la multinationale-pivot. La délégation de la gestion de l'instabilité aux petits partenaires, peut comporter certains risques en termes de performance globale du réseau de la firme. Ce risque concerne le degré d'absorption du savoir-faire transféré par le petit partenaire.**

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

Même si les deux notions développées dans le cadre de cette recherche (instabilité programmée : répétée et transférée) semblent pertinentes sur le plan conceptuel, il n'en demeure pas moins que les tests de leur portée empirique se heurtent à des limites en termes de mesures et d'opérationnalisation. Ces suggestions s'inscrivent enfin dans une perspective d'analyse réticulaire des comportements des firmes multinationales en alliance avec des entreprises locales de petite taille. De même, notre approche de l'instabilité était basée sur une *analyse a posteriori* des changements survenus, alors qu'une étude longitudinale des cas identifiés aurait probablement permis une meilleure appréhension du phénomène (notamment du caractère intentionnel de la programmation de la sortie par la firme multinationale).

Au-delà d'une simple mesure des taux d'échec ou de fin des coopérations, l'idée défendue dans cette recherche était que l'instabilité est loin d'être une issue « naturelle » ou spontanée (ou non programmée par les deux partenaires comme suggérée dans la littérature). Elle est souvent le résultat d'une stratégie programmée par la firme pour faire évoluer sa relation partenariale dans le sens d'un meilleur contrôle ou d'une filialisation, répondant à ses options stratégiques ou géographiques globales et aux exigences d'une gestion optimale de son réseau de relations coopératives. Dans cette recherche, nos résultats obtenus à travers une analyse des cycles de vie des relations coopératives soutiennent ce raisonnement et témoignent de l'encastrement des alliances dans les politiques de leurs parents (Meschi, 2003).

De telles « stratégies d'instabilité » des alliances asymétriques peuvent donner lieu à un apprentissage des sorties par la firme et son transfert à d'autres alliances *via* des réplifications-adaptations. Nous avons proposé et discuté dans ce sens, deux notions pouvant servir de base à des recherches futures sur la programmation des stratégies de sorties par les firmes : l'instabilité **répétée** et **transférée**.

**Il s'agit là d'un troisième résultat de cette recherche. Au-delà de cette notion de programmation de la sortie, nous avons montré comment la firme accumule de l'expérience pour répéter de telles options**

**et les transférer à ses partenaires. Cela permet de rendre compte également de la spécificité de l'analyse des relations coopératives entre des partenaires aux profils organisationnels et stratégiques distincts. Comme nous l'avons relevé précédemment, la programmation de la sortie relève quasi exclusivement des stratégies des firmes, rendant ainsi la notion d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques particulièrement spécifique à ce type de relation.**

Le développement de ces notions dans une optique de lecture contingente des alliances stratégiques combinant les analyses stratégiques des comportements des firmes, les approches réseaux et l'apprentissage organisationnel (accumulation de l'expérience et transfert) et institutionnel (comme moment d'exercice de la stratégie de sortie) permet à la fois de compléter les travaux antérieurs, et de faire le lien avec la recherche précédente portant sur la proposition d'un U Model élargi aux implantations des firmes multinationales.

Ainsi, la construction des étapes intermédiaires proposées (alliances avec les partenaires locaux et filiales régionales) trouve des explications organisationnelles à travers la répétition et le transfert de l'instabilité et des justifications théoriques via la notion de programmation des sorties des alliances par les firmes. Même s'il s'agit là d'une réflexion a posteriori, cela rend compte d'une cohérence des démarches de recherche entreprises et des outils méthodologiques déployés (étude de cas unique, analyse multi-cas, développement d'un modèle conceptuel, construction d'une base de données et validation par les équations structurelles), et de la pertinence des applications empiriques (multi-pays pour la région méditerranéenne et pays : Algérie, Tunisie) et des résultats obtenus (U Model élargi, Instabilité programmée, répétée et transférée).

### **3. Asymétrie, mécanismes de gouvernance et issues**

---

Cette seconde période des travaux de recherche (2011-2015) a aussi été consacrée à l'examen des mécanismes de gouvernance (contrôle formel et confiance) et leurs liens avec les issues des alliances stratégiques asymétriques. Dans le cadre d'une recherche publiée dans la revue des sciences de gestion, nous nous sommes intéressés aux effets de l'asymétrie de tailles entre les partenaires sur le choix du mode de pilotage de l'alliance et partant sur ses issues.

L'objet de ce travail était de proposer un cadre intégrateur à travers cinq propositions de recherche afin de faire le lien entre le contrôle et la confiance d'une part, l'instabilité et la performance d'autre part, tout en soulignant le rôle modérateur de l'asymétrie de taille. Ainsi, deux résultats importants sont obtenus de notre discussion théorique : l'intégration de la performance comme variable dépendante d'une instabilité différenciée et dynamique ; et les effets positifs dominants des mécanismes informels de contrôle sur les issues des alliances stratégiques. Enfin, es recommandations méthodologiques ont été faites afin de tester le modèle proposé.

#### **Contrôle et Confiance comme mécanismes de gouvernance alternatifs ou complémentaires des alliances stratégiques asymétriques**

Nous sommes ainsi partis du constat que la littérature opposait généralement les concepts de contrôle et de confiance. Le couple confiance / contrôle peut-être perçu comme un mécanisme alternatif voire incompatible. Cependant, certains auteurs à l'instar de Das et Teng (1998) défendaient la thèse contraire où les deux mécanismes coexisteraient, se complèteraient et interagiraient ensemble. Ils avaient défini la confiance comme un type spécifique du mécanisme de contrôle. En d'autres termes, ces chercheurs avaient tenté de déterminer si les mécanismes de confiance et de contrôle étaient des mécanismes substitutifs ou parallèles.

De leur côté, Ring et Van de Ven (1994) montraient une relation substitutive entre le contrat légal formel (le contrôle) et le contrat psychologique (la confiance) dans la coopération inter-firmes. Enfin, Madhok (1995) affirmait que le contrôle de l'opportunisme et la confiance étaient deux approches alternatives dans

le contrôle des alliances. Un niveau élevé de confiance ne signifiait pas automatiquement la baisse du niveau de contrôle, et *vice versa*. Il s'agissait bien des phénomènes parallèles qui restaient néanmoins en interconnections.

Après ce bref examen de la littérature, nous nous étions interrogés sur des aspects normatifs du pilotage des alliances asymétriques : Quel système de gouvernance des alliances stratégiques doit-on privilégier : la confiance ou le contrôle ? Quels pourraient être les effets de l'asymétrie de taille entre parents sur cet arbitrage ? L'introduction de la notion d'asymétrie ajoutait davantage à l'ambiguïté des recherches antérieures quant aux rôles des mécanismes de gouvernance.

Certains auteurs soutenaient que la confiance et le contrôle seraient des mécanismes de pilotage complémentaires (Poppo et Zenger, 2002) et recommandaient l'utilisation du contrat pour prévenir les comportements opportunistes (Osborn et Baughn, 1990), notamment lorsqu'il s'agit de relations asymétriques. Dans ce cas, les partenaires dominants seraient plus tentés d'adopter de tels comportements face aux *petits* partenaires (Veuglers et Kesteloot, 1995 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005), dont la vulnérabilité est accentuée par des situations de dépendance (Osborn et Baughn, 1990). Pour Zaheer et Venkatraman (1995), la confiance allait 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. Si un niveau de contrôle formel est nécessaire au fonctionnement de la relation à son début, le développement de la confiance est indispensable pour éviter, d'une part, les comportements opportunistes, et d'autre part, assurer la survie de l'alliance (Sarkar et *al.*, 2001).

Dans le cas de cette étude, nous avons estimé que le contrôle du partenaire dominant, et *a fortiori* un changement dans le contrôle par une augmentation de la part de capital détenu ou une renégociation du contrat, empêcherait la construction de la confiance du *petit* partenaire notamment. Il existerait ainsi une relation inverse entre degré de contrôle et niveau de confiance. Cette relation inverse s'accroît avec la durée de l'alliance stratégique. Même s'il existe une relation linéaire entre confiance et durée de la relation, une modification non programmée du degré de contrôle réduirait davantage le niveau de confiance construite auparavant (P1). Cette relation inverse est accentuée par l'âge de l'alliance. La dégradation de la confiance du *petit* partenaire pourrait induire une augmentation du contrôle du partenaire dominant en prévention de tout comportement opportuniste ou de représailles (P2). Ainsi, nous avons soumis deux premières propositions de recherche

**P.1:** Il existe une relation inverse entre le niveau de contrôle du partenaire dominant et la confiance du petit partenaire.

**P.2:** L'asymétrie de taille accentue les effets de la relation inverse entre contrôle et confiance.

Afin de faire le lien avec nos travaux antérieurs portant sur les notions d'instabilité dynamique et différenciée, nous avons lors repris certaines des propositions précédemment émises et portant sur les liens entre les issues (performance) et les formes d'instabilité (interne et externe) (Cheriet, 2009). Dans ce sens, une troisième proposition a été émise.

**P.3 :** La performance perçue par les partenaires n'est qu'un motif parmi tant d'autres et détermine les formes d'instabilité de l'alliance stratégique.

**P.3a :** Une forte performance favorise une instabilité par reprise.

**P.3b :** Une performance faible aboutira à une instabilité par cession et une instabilité neutre est indépendante de la performance.

Ensuite, il s'agissait de compléter l'analyse par l'examen du rôle de l'asymétrie de taille dans la modération du lien entre la performance et l'instabilité d'une part, et le poids de la stratégie de la firme dans la détermination des formes d'instabilité. Cela aboutissait à une quatrième proposition qui tentait de faire également le lien avec d'autres travaux portant sur la neutralité de l'instabilité et la programmation de l'instabilité par les firmes (Cheriet, Cherbib, 2014)

**P.4a :** L'asymétrie de taille joue un rôle modérateur dans la relation entre performance et instabilité.

**P.4b :** La stratégie globale du partenaire dominant est plus déterminante des formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Enfin, notre dernière proposition visait à explorer les mécanismes de gouvernance et leur lien avec les formes d'instabilité. Nous avons émis l'hypothèse que les deux mécanismes étaient liés à des formes différentes d'instabilité, soutenant ainsi que la confiance et le contrôle formel coexistaient mais aboutissaient à des issues distinctes. Cette dernière proposition s'inscrivait dans le cadre des travaux de Poppo et Zenger (2002) soutenant l'existence d'un effet différencié de la gouvernance des alliances asymétriques sur leurs issues.

**P.5a :** Il existe une interaction entre modes de pilotage et formes d'instabilité. Une relation dominée par la confiance se traduit par moins d'instabilité interne.

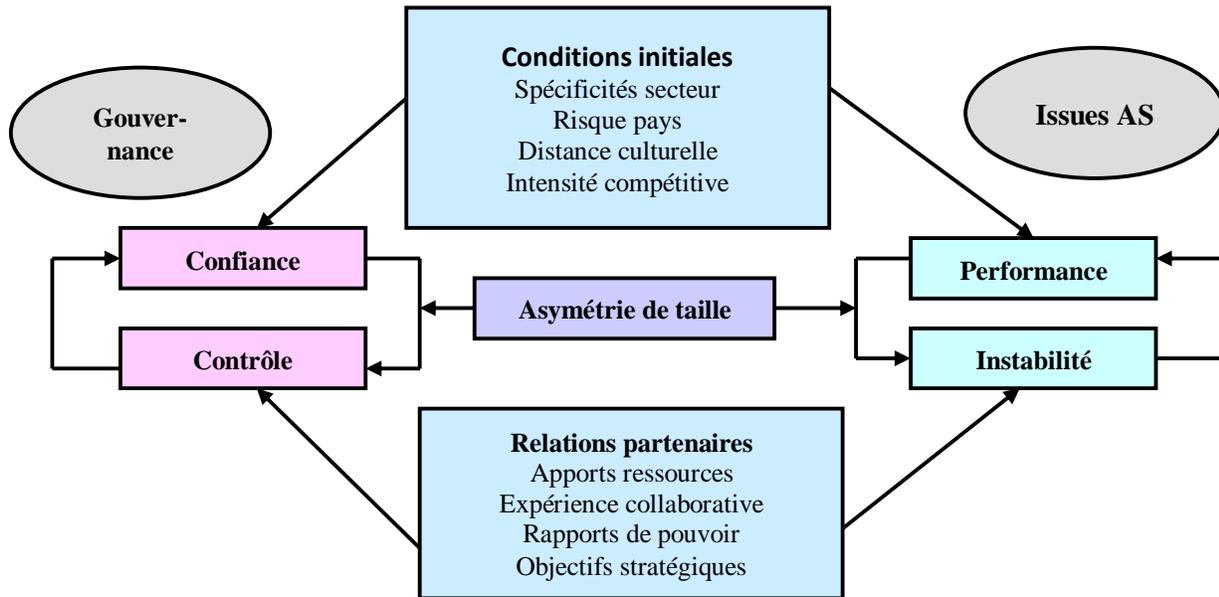
**P.5b :** Celle dominée par le contrôle formel se caractérise par moins d'instabilité externe

Cinq propositions de recherche, rappelées ci-dessus ont été formulées. Nous avons considéré que les mécanismes de confiance et de contrôle étaient des mécanismes alternatifs de pilotage dans les alliances asymétriques mais qui pouvaient coexister. Aussi, nous avons introduit la notion d'instabilité différenciée et dynamique (Cheriet, 2008) afin de dissocier la stabilité de la performance de la relation. Enfin, nous avons analysé les effets de modération que peut exercer l'asymétrie de taille aussi bien sur les mécanismes de pilotage que sur les issues de la relation.

Un modèle intégrateur en cohérence avec les résultats des travaux antérieurs (Cheriet, 2008 et 2009) a été proposé en rappelant l'importance d'adopter la notion d'instabilité différenciée et dynamique qui associe les motifs aux formes de sortie de relation, tout en insistant sur le rôle prépondérant de la stratégie du partenaire dominant dans la fin des coopérations avec des *petits* partenaires. Le modèle ainsi construit, intègre aussi un certain nombre de variables de contrôle relatives aux conditions initiales d'établissement de l'alliance, aux relations entre les partenaires et à la durée de la coopération. Cela reprend donc les notions de dynamique et de configuration de l'alliance. Enfin, nous avons avancé des recommandations méthodologiques concernant les mesures des principales variables retenues. Les recherches futures sur les alliances stratégiques devraient intégrer à la fois les effets de l'asymétrie de taille et la notion d'instabilité différenciée.

**Il s'agit là d'un autre résultat important de la recherche, qui adopte une lecture dynamique des liens entre gouvernance et issues des alliances asymétriques avec une double interaction entre confiance et contrôle d'une part, et performance et instabilité d'autre part.** L'examen de la construction de la confiance et d'une partie de ces interactions avec d'autres caractéristiques de l'alliance fera par ailleurs l'objet d'un travail ultérieur (Benjemaa et al., 2021, cf chapitre 4).

**Figure 2-3. : Modèle intégrateur des modes de pilotage sur les issues des alliances stratégiques asymétriques**



Source : Cheriet et Dikmen, 2014

#### **4. Quelques applications dans le secteur agri-agroalimentaire : satisfaction des partenaires, coopération et relationnel, et alliance asymétrique en agri-finance**

Sans qu'elles ne soient toutes en lien direct avec les notions développées ci-dessous, plusieurs recherches et applications empiriques ont marqué cette seconde période de notre recherche (2010-2015). Nous présentons ci-dessous trois exemples distincts à la fois en termes de questionnements, mais aussi de traitement méthodologiques et de terrains d'applications empiriques. Le premier porte sur la question de la performance des alliances asymétriques appréhendée à travers les notions de satisfactions des partenaires engagées dans des coopérations dans le secteur des fruits et légumes en Méditerranée (Cheriet et Guillaumin, 2013). Les données ont été recueillies à travers une enquête par questionnaire auprès de 126 entreprises présentes lors d'un salon professionnel (Medfel, Saint Charles-Perpignan).

Le second travail concernait l'examen des liens entre les stratégies des entreprises exportatrices chiliennes en termes de diversification de marché et de différenciation de produits, en lien avec les mécanismes relationnels-contractuels qu'elles établissaient avec leurs partenaires importateurs européens. Ce travail collectif (Aubert et al., 2011) a été réalisé en analysant les statistiques descriptives issues de l'exploitation d'une large base de données (Inglobo) sur les exportations de fruits et légumes.

Enfin, la dernière illustration concerne une étude de cas portant sur une alliance stratégique entre des acteurs du secteur agricole et une entreprise de finance au Québec (Lepage, Cheriet, 2015). L'examen du cas de Pangea visait à comprendre les motivations des partenaires engagés dans une telle alliance et à analyser les déterminants d'un tel modèle de coopération. Nous exposerons ci-dessous quelques éléments de description de ces trois applications, en tentant autant que possible de faire le lien avec nos travaux antérieurs ou d'éclairer les questionnements de certaines recherches menées ultérieurement.

## **La satisfaction comme mesure de la performance des alliances stratégiques asymétrique : application au secteur des fruits et légumes en Méditerranée :**

Cette première illustration qui avait donné lieu à une publication dans la revue *Management International* (Cheriet, Guillaumin 2013) avait porté sur la question de la performance des coopérations, largement traitée dans la littérature consacrée aux alliances stratégiques. De nombreux indicateurs ont pu être identifiés par une littérature abondante sur ce sujet. Blanchot, Mayrhofer (1997) ont dressé une liste de 82 indicateurs. Demirbag et Mirza (2000) ont pour leur part utilisé 13 indicateurs pour mesurer la performance des coopérations internationales (Cheriet, 2009 et Blanchot, 2006).

Selon ces auteurs, la performance des coopérations peut être appréciée par l'accès au marché (Anderson, 1990), la perception des échecs ou succès des partenaires (Blanchot, 2006), 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 et 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 et l'accomplissement de l'apprentissage (Hamel, 1991).

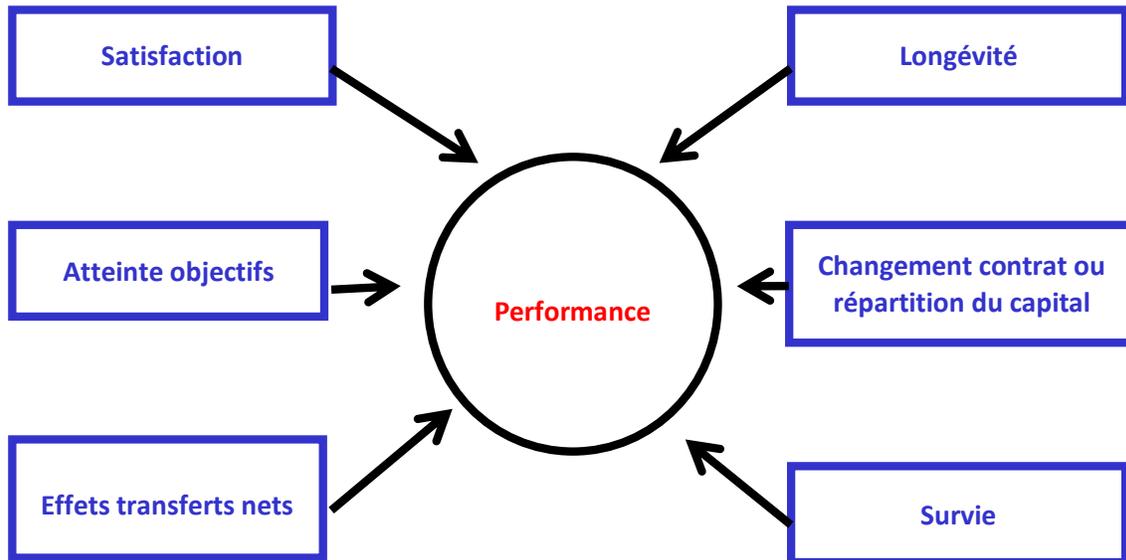
La plupart des études ont d'ailleurs signalé le caractère multidimensionnel de la performance des coopérations (figure ci-dessous). Ainsi, aux indicateurs dits « objectifs » de performance financière, de durée et de survie, doivent s'ajouter des indicateurs dits « subjectifs », liés à la satisfaction des parents et à l'harmonie de la relation (Arino, 2003, Geringer, Hebert, 1991). Dans une autre étude, Mohr (2006) avait tenté, à travers une approche de constituants multiples, d'identifier les déterminants et les modes d'évaluation de la performance des coopérations 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.

A cause de la spécificité des coopérations, de leur évolution dans un environnement incertain qui impose une prise de risque et parce que les partenaires peuvent avoir des objectifs stratégiques autres que les critères financiers, Mohr (2006) a ajouté des critères spécifiques : stabilité, 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, aboutissait à des évaluations distinctes répondant le plus souvent à des objectifs stratégiques non partagés par les partenaires. Ainsi, la performance devrait être mesurée selon des indicateurs multiples (multi-dimensions) et selon la vision des différents parents engagés (multi-perspectives) (Mohr, 2006 ; Blanchot, 2006 ; Arino 2003).**

Dans une étude basée sur deux échantillons de 34 coopérations capitalistiques et 45 alliances contractuelles, établies en Espagne entre 1986 et 1992, Arino (2003) avait tenté de valider un construit théorique de la performance des coopérations (Figure 1), en intégrant les mesures subjectives et objectives. 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 coopérations : 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).

**Figure 2-4. : Modèle de mesure de la performance des accords de coopération**



*Source : Cheriet et Guillaumin (2013) : Adaptée de la revue de littérature de Arino (2003)*

La plupart des recherches traitant de la performance des coopérations tentaient donc de combiner plusieurs mesures (objectives et subjectives) selon les différentes perspectives (la relation commune, les relations entre les parents et les relations des partenaires à leur coopération). Pour une mesure *satisfaisante* de la performance des coopérations, certaines recommandations ont été émises par Geringer et Hebert (1991) dans leur étude comparative de la performance des alliances capitalistiques internationales aux USA et au Canada : la combinaison des mesures subjectives et objectives, l'utilisation de répondants multiples, 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).

Cette première revue de littérature nous renforçait dans l'idée d'adopter une démarche se basant sur de multiples indicateurs, mais aussi sur les perspectives des différents partenaires. Par ailleurs, nous avons pu constater la pertinence de l'adoption d'une approche dynamique des alliances stratégiques en intégrant des éléments du cycle de vie de la relation dans l'appréciation de ces issues. Il s'agissait pour nous dès lors, d'expliquer la satisfaction globale d'un partenaire à travers d'autres proxys mesurant la performance des alliances asymétriques. Le tableau ci-dessous résume les hypothèses testées dans cette recherche.

Les résultats obtenus à travers les tests effectués par rapport aux déterminants de la satisfaction globale des partenaires engagés dans 126 accords coopératifs de notre échantillon nous avaient permis de valider 4 des 7 hypothèses énoncées. Ces résultats soulignaient d'abord, l'importance de la dimension financière comme déterminant de la satisfaction globale. Ainsi, aussi bien la satisfaction de la performance financière que la variable « Atteinte des objectifs financiers » avaient des effets très importants sur la satisfaction globale des partenaires. Cela rejoignait entre autres les résultats de Arino (2003) et Mohr (2006).

**Tableau 2-3. : Le modèle de la satisfaction des coopérations internationales**

<b>Variable expliquée : satisfaction globale du partenaire de la coopération F&amp;L en Méditerranée</b>			
<b>Hyp</b>	<b>Variables explicatives</b>	<b>Effets attendus</b>	<b>Principales références</b>
<b>H1</b>	<b>Transferts technologiques</b>	<b>Positifs sur satisfaction globale du partenaire de la coopération</b>	Inkpen, Beamish, 1997 Blanchot, Mayrhofer, 1997 ; Demirbag, Mirza, 2000, Arino 2003 , Mohr 2006 Geringer, Hebert, 1991, Reus, Ritchie, 2004
<b>H2</b>	<b>Transferts managériaux</b>		
<b>H3</b>	<b>Atteintes objectifs financiers</b>		
<b>H4</b>	<b>Atteintes objectifs stratégiques</b>		
<b>H5</b>	<b>Satisfaction comportement partenaire</b>		
<b>H6</b>	<b>Satisfaction performance financière</b>		
<b>H7</b>	<b>Satisfaction insertion réseau</b>		
<b>Variables de contrôle</b>			
<b>Origines géographiques des partenaires, Lieu d'implantation de la coopération Nature de la coopération</b>			Lu, Beamish, 2006 Miller et al, 1996 Mouline, 2005

*Source : Cheriet et Guillaumin 2013*

Il existerait ainsi une forte relation entre cette dimension et la perception d'un partenaire vis-à-vis de sa coopération. Cela allait dans le sens des liens identifiés par Geringer et Hebert (1991) entre les mesures subjectives et objectives de la performance des coopérations. A elles seules, ces deux variables expliquaient près de 40 % de la variance de la satisfaction globale.

**Tableau 2-4. : Les déterminants de la satisfaction des partenaires**

<b>Echantillon : 126 coopérations du secteur Fruits &amp; Légumes en Méditerranée</b>				
<b>Variable expliquée : satisfaction globale du partenaire de la coopération F&amp;L en Méditerranée</b>				
<b>Hypothèse</b>	<b>Variables explicatives</b>	<b>Effets attendus</b>	<b>Résultats obtenus</b>	<b>Validation</b>
<b>H1</b>	<b>Transferts technologiques</b>	<b>Positifs sur satisfaction globale du partenaire de la coopération</b>	<b>( 0 )</b>	<b>rejetée</b>
<b>H2</b>	<b>Transferts managériaux</b>		<b>( 0 )</b>	<b>rejetée</b>
<b>H3</b>	<b>Atteintes objectifs financiers</b>		<b>+</b>	<b>validée</b>
<b>H4</b>	<b>Atteintes objectifs stratégiques</b>		<b>+</b>	<b>validée</b>
<b>H5</b>	<b>Satisfaction comportement partenaire</b>		<b>+</b>	<b>validée</b>
<b>H6</b>	<b>Satisfaction performance financière</b>		<b>+</b>	<b>validée</b>
<b>H7</b>	<b>Satisfaction insertion réseau</b>		<b>( 0 )</b>	<b>rejetée</b>

*Source : Cheriet et Guillaumin 2013*

Le second résultat à signaler était l'effet significatif de l'atteinte des objectifs stratégiques. Cela permettait de nuancer quelque peu le résultat précédent, car la performance financière ne constituait qu'une composante, certes importante, mais non l'unique de la satisfaction. Il existerait ainsi des objectifs stratégiques des partenaires qui peuvent transcender la satisfaction financière. (Reus, Ritchie, 2004 ; Alvarez, Barney 2001). Par rapport aux effets de la satisfaction du comportement du partenaire, notre résultat renseignait sur l'importance de la dimension relationnelle de la coopération. Les partenaires étaient attentifs aux réactions de leurs vis-à-vis. Il s'agissait donc d'éviter les comportements opportunistes, les difficultés liées aux différences de profils ou de distance culturelle, les conflits, et d'encourager les stratégies d'adaptation et d'alignement organisationnel des profils. Ce résultat confortait les visions stratégiques des coopérations et rejoint les analyses de De Mattos et al. (2002), de Sarkar et al. (2001), et de Mohr et Spekman (1994). Ces résultats confortent la pertinence des mesures subjectives des issues des coopérations comme éléments essentiels de la performance des relations coopératives.

**Cette recherche nous avait permis de valoriser un résultat important : au-delà des indicateurs stricts de performance (indicateurs financiers par exemple), notre travail montrait la pertinence des mesures subjectives (satisfaction des partenaires, perceptions de la relation et du partenaire, etc.). Il montrait aussi la limite d'appréciation des issues par la version d'un seul partenaire.** Cela était d'autant plus problématique que les partenaires divergeaient sur les mesures choisies et l'ordre d'importance des proxys de satisfaction. Nous avons dès lors tenté de remédier à cette limite en nous focalisant dans un autre travail sur cette question de différence de perception entre les partenaires (*cf* chapitre suivant, Cheriet, 2016).

### **Contrats relationnels et trajectoires des exportateurs chiliens de fruits et légumes**

La seconde application au secteur agroalimentaire concernait l'étude menée dans le cadre d'une équipe de l'INRA de Montpellier sur les stratégies des exportateurs chiliens de fruits et légumes. Cette recherche avait donné lieu à une publication dans la revue *Economies & Sociétés (série AG)* (Aubert et al., 2011). Elle avait pour objectifs d'examiner les profils et les trajectoires stratégiques des exportateurs et de déterminer le poids du relationnel dans de telles transactions. De l'analyse d'une base de données contenant près de 800 000 transactions couvrant la période 1997-2007, ressortaient deux résultats principaux : un renforcement des stratégies extrêmes de mono-spécialisation et de globalisation (diversification marché et produit) ; une prédominance des contrats relationnels dans les volumes exportés par le Chili. L'intérêt pour le Chili était motivé à la fois par le poids croissant de ce pays dans les échanges de F&L, mais aussi par la vague d'ouverture commerciale des années 90.

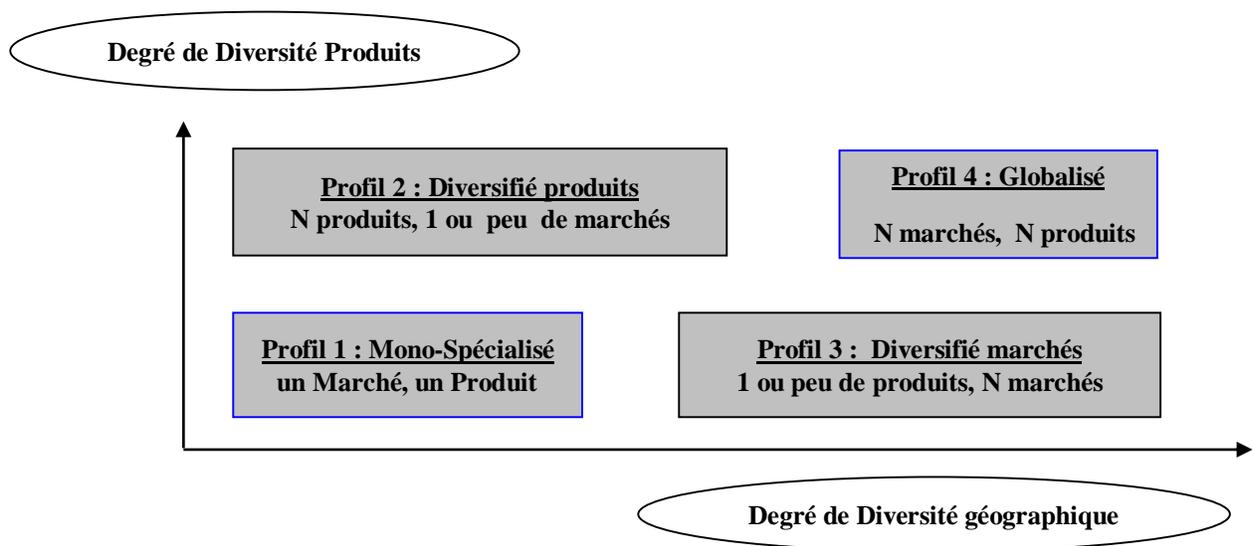
Les déterminants des profils stratégiques des exportateurs et de leur trajectoire d'évolution font partie des questions classiques traitées en management international. En référence à des modèles établis comme la matrice d'Ansoff (1965) et le modèle de l'internationalisation d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1977), nous nous étions interrogés dans cette recherche sur les tendances à la spécialisation ou à la diversification des stratégies des exportateurs. Etant donnés les liens étroits qui existent entre stratégie et mode de coordination, nous nous étions interrogés par ailleurs, et à la lumière de la théorie des coûts de transaction, sur l'importance du facteur relationnel dans la gouvernance des transactions exportateur-importateur. Ainsi, trois questions principales ont été abordées dans le cadre de cette recherche. La première concerne la vérification empirique du mouvement de globalisation des stratégies. A travers l'examen des stratégies de couverture géographique et des marchés de niche par les exportateurs chiliens, nous avons tenté de « mesurer » les poids de quatre stratégies génériques construites à partir des critères de diversification marchés et produits, bien identifiés dans la littérature. La seconde question était relative aux trajectoires d'évolution des profils. Sur le plan théorique, cela revenait à tester les hypothèses de l'internationalisation séquentielle du modèle d'Uppsala. Dans ce cadre, les stratégies spécialisées marché ou produit étaient estimées par rapport à des stratégies extrêmes (mono spécialisation et diversification totale). Enfin, un troisième intérêt portait sur la question des poids respectifs des transactions répétées (dites relationnelles) et des transactions *spot* dans les échanges des exportateurs chiliens.

Trois hypothèses avaient été émises en réponse à ces trois questions : la première concernait les analyses des couples « marchés-produits » et stratégies des exportateurs, la seconde portant sur l'existence d'un continuum entre spécialisation et diversification et la troisième, été liée à l'importance des contrats relationnels.

- H1** : Le profil des exportateurs globalisés se renforcera avec des firmes présentes sur l'ensemble des marchés et pour un portefeuille de produits plus important
- H2** : Il y a renforcement et répartition équilibrée des profils de diversifiés produit ou marché (P2 et P3) couplés à une diminution des profils des stratégies extrêmes (P1 et P4)
- H3** : Les contrats relationnels correspondant à des transactions répétées dominent les volumes échangés. Les transactions *spot* sont importantes en nombre de contrats mais marginales en volumes échangés

Pour tester les trois hypothèses, nous avons exploité la base de données *Inglobo* issue des informations des douanes chiliennes. Ces données couvrent la période 1996-2007 et représentent deux milliards de caisses de F&L soit environ 800.000 transactions réalisées entre 1500 exportateurs chiliens et 3400 importateurs dans le monde.

**Figure 2-5. : Profils stratégiques des exportateurs selon les couples Produits- Marchés**



Source : Aubert et al., 2011.

**Notre analyse avait permis de mettre en exergue trois résultats principaux : d'abord, une confirmation du mouvement de globalisation des stratégies des firmes ; ensuite une polarisation des échanges sur des stratégies « extrêmes » de mono-spécialisation ou de diversification totale ; et enfin une prédominance des contrats relationnels en termes de volumes exportés.**

Notre analyse confortait l'approche matricielle d'Ansoff (1965), mais remettait en cause partiellement le schéma séquentiel à l'international du modèle d'Uppsala avec l'identification d'une étape supplémentaire caractérisée par la diversification « produits » sur un même marché. Les spécificités du contexte nous avaient cependant conduit à nuancer les résultats obtenus et ouvraient des perspectives de recherche intéressantes. La relative importance du profil « globalisé » correspond dans le cas chilien à des grandes firmes multinationales implantées dès les années 1980, à la faveur d'une politique nationale très favorable aux investisseurs étrangers. L'évolution des firmes locales vers un profil globalisé qui emprunterait les étapes « spécialisation

produits » puis « spécialisation marchés », est certes amorcée (3% des entreprises en 2007) mais restait encore très modeste. Les mono-spécialisées (peu de produits sur peu de marchés) dominaient encore le paysage chilien. Cette recherche nous avait permis d'analyser les stratégies d'acteurs avec des liens coopératifs « faibles » (en comparaison avec les alliances stratégiques). Mais cela avait renforcé deux précédents résultats de travaux antérieurs (le poids du relationnel et l'existence d'étape intermédiaire dans le modèle d'Uppsala) et fait émerger d'autres possibilités d'applications empiriques de l'analyse des dynamiques des alliances : les contrats et les intermédiaires commerciaux et l'analyse des séquences de coopération d'un même acteur en amont et en aval.

### **Un modèle original d'alliance asymétrique entre agriculteurs et financiers : Etude de cas de Pangea au Québec (Lepage, Cheriet, 2015).**

La troisième illustration empirique des recherches menées durant cette seconde phase (2010-2015), porte sur une étude de cas menée sur un modèle encore peu présent en agriculture. Dans ce contexte d'évolution et de changements institutionnels dans le secteur agricole, l'intérêt d'examiner le cas de Pangea était double. Il permettait sur le plan théorique d'aborder la question de la gouvernance des alliances appliquée au secteur agricole *via* l'approche *portérienne* d'analyse des stratégies d'entrée-sortie des partenaires d'une relation coopérative. Sur le plan empirique, l'étude du cas de Pangea qui s'inscrivait dans une démarche « *theory building* » (Eisenhardt 1989), permettait de s'interroger sur l'originalité de ce mode de coordination et de son adaptation au secteur agricole. Elle permettait aussi d'évoquer le rôle des acteurs extra-agricoles dans le financement de la production mais également dans la propriété foncière. Notre ambition méthodologique n'était donc pas de tester des hypothèses préétablies, mais de comprendre le fonctionnement d'un modèle, d'en signaler les spécificités, les principaux risques et d'esquisser les évolutions futures probables.

En d'autres termes, et en lien avec des questionnements antérieurs, cette recherche s'était intéressée à deux questions principales : **l'alliance stratégique asymétrique comme porte d'entrée des investisseurs externes dans le secteur agricole d'une part, et comme porte de sortie rapide et facilitée des investisseurs financiers. Sur un plan plus global, nous nous étions enfin posés la question des risques de telles alliances asymétriques pour les partenaires-producteurs et pour le secteur agricole ?**

Notre questionnement portait plus spécifiquement sur les motivations des parties pour nouer de telles alliances asymétriques au sens de la différence des profils des partenaires (Cheriet 2008), ainsi que sur les coûts et avantages organisationnels engendrés à travers notamment l'examen des modes de contrôle du management et de la propriété, et les mécanismes de gestion des risques. Ainsi exprimés, les deux intérêts de notre étude de cas positionnaient cette recherche à la fois dans le champ des théories de la gouvernance des entreprises, et dans les courants de l'analyse stratégique des alliances asymétriques. Sur le plan méthodologique, ce travail s'était appuyé sur l'analyse de documents et des entretiens menés auprès des dirigeants des exploitations agricoles associées et de l'entreprise financière. Nous nous étions efforcés au préalable à comparer entre les caractéristiques de ce modèle et celles des alliances stratégiques asymétriques identifiées dans la littérature, en termes de propriété, de mécanismes de contrôle et de gouvernance, de répartition du capital, de profils des partenaires et de fonctionnement (cf tableau ci-dessous).

Plusieurs spécificités dans le management de cette alliance asymétrique nous avaient interpellé : la flexibilité dans le management, le choix de « rassurer » les agriculteurs par des parts capitalistiques majoritaires, le *reporting* marginal et le contrôle laissé à l'agriculteur, mutualisation des négociations mutualisées mais une liberté de recours à d'autres fournisseurs ou clients, et enfin, des mécanismes de contrôle informels et basés sur la confiance, etc. Cela en faisant un modèle « original », car l'entreprise financière n'adoptait pas une posture de partenaire dominant malgré l'asymétrie de taille et de ressources financières. Ces premiers constats nous ont conforté dans notre intuition de présence d'un modèle atypique d'alliance stratégique asymétrique.

**Tableau 2-5. : Différences du modèle Pangea / alliances stratégiques classiques « classiques »**

Éléments de comparaison	Modèle « classique »	Modèle Pangea
Propriété	Négociation-arbitrage et apports communs pour propriété partagée	Déconnexion de la coentreprise Propriété commune du matériel
Partage du capital	Négociation conditionnée par les apports respectifs	Choix de majorité du capital accordé dès le départ à l'agriculteur
Management	Partagé, split, tournant, et conditionné par les parts de capital	Laissé à l'agriculteur pour la coentreprise
Centralisation activités	Mutualisation et gestion réseaux, groupements approvisionnement, commercialisation, activités annexes	Négociation mutualisée mais liberté de recours à d'autres fournisseurs ou clients
Profils partenaires	Distincts et source de conflits	Distincts mais atténué par profil d'un des co-dirigeants agriculteur et partenaire
Contrôle	Conditionné par le partage de capital ou autres mécanismes et caractérisé par des liens formels	Laissé à l'agriculteur avec <i>reporting</i> marginal. Prédominance des mécanismes informels et de la confiance

**Tableau 2-6. : Avantages et risques du modèle Pangea**

Spécificités du modèle	Avantages du modèle	Risques actuels et à terme
Sélection partenariale	Facilitée par la spécialisation	Faible diversification et concentration pratiques culturelles
Flexibilité par rapport aux profils des partenaires	Forte avec réponses aux besoins des agriculteurs	Sélection à termes d'un profil standardisé et exclusion de certains agriculteurs (benchmark)
Flexibilité de la formule	Forte flexibilité, adaptabilité, réduction des risques et gestion optimale des conflits	Complexité gestion d'un réseau de partenaires plus importants
Prix et accès foncier agricole	Intermédiaire foncier et optimisation de l'utilisation des terres	Augmentation des prix et difficultés installations autres agriculteurs
Contrôle /mode de contrôle	Flexible, basé sur la confiance et l'indépendance managérial des agriculteurs	Complexe si développement du modèle et coûts de contrôle
Généralisation du modèle	Harmonisation des procédures de collaboration et spécialisation Intermédiaire financement agricole	Effets environnementaux et modification financement Pangea

Source : Lepage, Cheriet, (2015)

**Il s'agissait donc d'un résultat important et témoignant de l'originalité du modèle due à sa flexibilité de fonctionnement et au recours à des mécanismes de gouvernance assurant une certaine déconnexion entre propriété et contrôle de management. Cela nous confortait aussi dans l'idée d'un rôle ambigu de l'asymétrie de taille.** Les entretiens menés auprès des dirigeants ainsi que les agriculteurs concernés avaient permis de dégager deux autres résultats principaux. D'abord, des choix de concession en termes de contrôle de management de la part de Pangea, permettant une certaine indépendance managériale des agriculteurs. Ensuite, une stratégie de prévention des risques et de gestion des conflits basés essentiellement sur le profil « compatible » d'un des codirigeants et sur les mécanismes informels et de confiance de l'exercice du contrôle par les partenaires agriculteurs.

La discussion de ces résultats à la lumière des études empiriques antérieures nous avait permis de caractériser le modèle par une relative originalité dans la gestion des alliances asymétriques et la levée des réticences quant à l'accès d'acteurs hors milieu agricole. Cependant, nous avons aussi tenté d'examiner les risques actuels et les perspectives futures de tels « arrangements » organisationnels dans le secteur. L'évolution du modèle à travers notamment une augmentation des partenariats, et une modification des sources de financement de Pangea pouvait engendrer plusieurs risques quant à l'accès au foncier, à la sélection des agriculteurs et à une remise en cause future des modes de gouvernance et de contrôle (*cf* tableau ci-dessus).

Parce que consacrée à un seul modèle, cette analyse devait être complétée par d'autres études de cas (autres pays, autres modèles, etc.) afin d'identifier d'autres risques et avantages liés à ces nouvelles relations entre le monde de la finance et le secteur agricole : nos résultats annonçaient le prélude de nouvelles formes inter-organisationnelles entre financiers et producteurs, avec des interrogations sur les modes de contrôle et de gouvernance de ces collaborations.

Cette recherche consacrée au modèle Pangea au Québec constituait une illustration du potentiel d'application empirique de l'analyse des alliances stratégiques asymétriques dans des contextes internationaux ou dans des secteurs non encore suffisamment investis par de tels travaux. Sur le plan théorique, il devenait évident que les asymétries ne pouvaient pas être liées uniquement à des différentiels de taille, mais que certains rapports de pouvoir entre les partenaires peuvent se faire à travers des choix délibérés. Cela nous avait alors suggéré de mener d'autres recherches sur cette ambiguïté du rôle des asymétries dans les profils des partenaires dans le fonctionnement et les issues des alliances (*cf* chapitre suivant, Dikmen et Cherié, 2016).

La présentation de ces trois illustrations d'application empirique sur le secteur agricole et les échanges internationaux permet de constater d'abord, l'existence d'opportunités importantes d'investigation dans des secteurs (fruits et légumes, lien agriculture-finance) enregistrant relativement peu d'études sur ces questions.

Ensuite, cela rend compte de la diversité des questions abordées en lien avec les processus d'internationalisation, le rôle des stratégies des firmes dans les issues des alliances stratégiques asymétriques et l'importance de l'examen des mécanismes de gouvernance (contrôle formel et confiance) de ces relations de coopération. Il en est de même de la diversité des méthodes de recueil et d'analyse des données : analyse des statistiques descriptives sur de bases de données institutionnels, analyse statistiques sur des données issues d'enquête et étude de cas exploratoire sur la base d'analyse documentaire et d'entretiens qualitatifs.

## Conclusion du chapitre 2

Les travaux de cette seconde période de la recherche (2011-2015) ont porté à la fois sur l'instabilité des ASA et les stratégies d'internationalisation. Tout en s'inscrivant dans la continuité des approches théoriques antérieures d'analyse des processus, ils avaient comme ambition de faire le lien entre ces deux problématiques centrales : internationalisation et gestion des relations inter-organisationnelles. Sur le plan méthodologique, ces travaux visaient à conforter la pertinence des approches par répondants multiples en démontrant l'existence de différences importantes dans les perceptions des partenaires.

En poursuivant l'investigation sur le cas de Danone en Algérie, nous avons d'abord développé une extension du modèle d'Uppsala à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales. Cela s'avère à la fois pertinent mais nécessaire pour intégrer certaines étapes supplémentaires, les effets d'apprentissage inter-métiers et inter-filiales, et mener des analyses des stratégies globales ou régionales des firmes. Ensuite, et en se basant sur des études de cas dans le contexte tunisien, nous avons montré que l'instabilité des alliances était non seulement une option programmée dans l'optique de la firme multinationale, mais que des apprentissages de cette gestion étaient observés par des effets de répétition, aboutissant à des diffusions des pratiques et à un transfert de la gestion des issues des ASA à des filiales ou d'autres partenaires.

Ce résultat est important pour deux raisons : d'abord, il s'inscrit dans la continuité de la première recherche. Les firmes gèrent de manière active l'instabilité de leurs ASA dans une optique de gestion de leurs implantations internationales. Ensuite, et sur un plan théorique, cela renforce les lectures réticulaires des processus d'internationalisation et d'alliances stratégiques. L'instabilité des ASA n'est donc pas un processus passif et subi par les entreprises, mais un outil de gestion des relations inter-organisationnelles et des réseaux, visant à optimiser l'internationalisation.

Les autres recherches viennent confirmer ces premiers résultats : les différences de perceptions entre les partenaires permettent de constater le gap entre une approche stratégique et active des ASA par les firmes et une conception défensive et centrée sur la relation de la part des partenaires locaux. Les questions de la gestion relationnelle des partenariats et des contrats entre les entreprises se retrouvent ainsi au centre des problématiques des ASA internationales et permettent de constater le potentiel des recherches futures. Cela est d'autant plus important qu'on assiste dans la pratique à la multiplication des modèles d'alliances et des relations coopératives asymétriques entre des acteurs aux profils distincts et issus de secteurs en apparence très éloignés (finance et agriculture pour le cas de Pangea).

Si les questions de différences de perceptions entre les partenaires ainsi que les processus d'internationalisation *via* les ASA ont été abordées dans les recherches de cette seconde période, la question du rôle des asymétries ne l'a été que comme cadre d'analyse globale. En d'autres termes, nous n'avons pas traité des effets de ces différences de profils et de structures en tant qu'objet de recherche en soi. De même, la pertinence des approches par les réseaux a été montrée à travers les investigations sur l'application du modèle d'Uppsala et la gestion de l'instabilité des ASA en tant qu'outil réticulaire, sans qu'une recherche ne mobilise ces cadres théoriques de manière explicite. Ces deux questions constitueront les axes de développement des recherches menées durant la troisième période (2016-2020).

**Chapitre 3 :**

**ASA et Internationalisation :  
Asymétries, perceptions des partenaires et approches réseaux (2016-2020)**

### Chapitre 3 : Asymétries, perceptions des partenaires et approches réseaux (2016-2020)

---

Les travaux de cette troisième période de recherche (2016-2020), s'inscrivent dans la continuité des investigations menées durant les dix dernières années. Elles renforcent les recherches entreprises sur trois plusieurs thématiques principales : les distinctions des profils des partenaires et effets sur les perceptions de leurs alliances, le rôle ambigu des asymétries sur les issues des alliances, et l'inscription plus large des alliances dans le cadre de la gestion et des performances des réseaux d'entreprises.

La première recherche (Cheriet, 2016) fait suite à des questionnements entamés dans le cadre de la recherche doctorale avec la construction d'un échantillon de réponses des deux partenaires sur la dynamique des alliances (Cheriet 2009). L'intuition, renforcée par une recherche menée sur les déterminants de la satisfaction des coopérations inter-entreprises dans le secteur des fruits et légumes en Méditerranée (Cf chapitre précédent et Cheriet et Guillaumin, 2013), était que l'asymétrie entre les partenaires conduisait à des différences de perceptions plus importantes des alliés des déterminants de fonctionnement et des issues de leur coopération.

La seconde question porte sur le rôle ambigu des asymétries de profils sur les issues des alliances. Là aussi, il s'agit d'une question largement débattue dans le cadre de la recherche doctorale, mais sur laquelle nous souhaitons apporter des éclairages supplémentaires dans le cadre d'une application empirique ayant porté sur 123 *joint-ventures* internationales en Turquie. Nous avons auparavant (Cheriet 2008 et 2009) plaidé pour une conception neutre de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques avant de montrer le rôle positif de l'instabilité dans les stratégies des firmes multinationales. Avec cette recherche (Dikmen et Cheriet 2016), nous souhaitons adopter une seconde neutralité par rapport aux effets des asymétries de profils sur les issues des alliances stratégiques internationales.

Enfin, la troisième question portant sur les performances des réseaux d'entreprises et le rôle des alliances, nous permettait d'élargir la vision du rôle des alliances et d'être en cohérence avec l'introduction des approches réticulaires. Cette recherche (Hani, Cheriet, 2017) vient donc en complément à celles qui se sont intéressées aux questions de fonctionnement interne des alliances asymétriques (relations dyadiques, perceptions des partenaires, conflits, etc.) pour inscrire les issues dans un cadre plus large. Elle est enfin en cohérence avec les conceptions du rôle actif de l'instabilité dans les stratégies globales et macro-régionales des firmes, tel que proposé dans les travaux de la période précédente. Des travaux ont d'ailleurs été conduits précédemment sur le rôle des réseaux, les mesures de performances, et l'utilisation des alliances dans le cadre de ces approches réticulaires (*cf working paper MoISA*, Cheriet 2009 et 2010 et Hani, Cheriet 2013)<sup>9</sup>.

Par ailleurs, cette troisième période a été marquée par de nombreux travaux et applications empiriques. A titre d'illustration, nous en développerons dans ce qui suit, trois exemples de recherches collectives sur les thématiques des déterminants cognitifs et partenariaux des processus de fusions des coopératives viticoles (Saisset et al., 2017), de l'alignement des objectifs des partenaires et son rôle dans l'instabilité des alliances

---

9 Cheriet, F., (2010), « Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques ». *Working Paper MOISA*, n°3/2010, SupAgro Montpellier, 19 p.

[http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010\\_pdf/WP\\_3\\_2010.pdf](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010_pdf/WP_3_2010.pdf)

Cheriet F., (2009), « Les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques », *Working Paper Moisa*, N° 7/ 2009, SupAgro Montpellier, 22 p.

[http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2009\\_pdf/WP\\_7\\_2009.pdf](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2009_pdf/WP_7_2009.pdf)

Hani M., Cheriet F., (2013), « Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA », *XXIIème conférence internationale de l'AIMS*, Clermont Ferrand, 10-12 juin.

stratégiques (Benjemaa et al., 2020) ou des dispositifs de prévention et de gestion des conflits dans les alliances stratégiques internationales (Korbi et al., 2019).

Nous développerons dans ce qui suit ces recherches afin de montrer la continuité dans les questionnements initiaux (ASA et internationalisation, analyse des relations dyadiques et processus dynamiques), la diversité des thématiques abordées (asymétrie, conflits, instabilité et issues des ASA) des approches théoriques adoptées (réseaux, analyse stratégique, théorie de la gouvernance) et des démarches méthodologiques utilisées (études de cas multiples, analyse statistique, etc.).

**Publications exploitées dans le chapitre 3 : articles parus dans des revues ACL classées et communications à des conférences**

1. Benjemaa K., Cheriet F., Smida A., (2020), « Role of Objectives Alignment in Strategic Alliance Instability ». *Revue Management international*, vol 24, N° spécial, p. 78-91. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, HCERES B].
2. Korbi F, Benjemaa K, Cheriet F., (2019), « Gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales : Prévenir ou guérir ? », *Revue Management & Avenir*, vol 113, p. 39-61. [ISSN : 1768-5958 : CNRS 4, HCERES C, FNEGE 3]
3. Hani M., Cheriet F., (2017), “A quel réseau appartenir pour améliorer sa performance ?”, *Revue Management International*, Vol. 22, N° 4, printemps, p. 60–74. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, HCERES B].
4. Saisset L-A., Cheriet F., Couderc J-P., (2017), “Cognitive and Partnership Dimensions in Merger Processes in Agricultural Cooperatives: The case of winery cooperatives in Languedoc-Roussillon,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1/2), p. 181- 207. [ISSN 1476-1297 : CNRS 4, FNEGE 4, HCERES C, indexé Scopus-Elsevier]
5. Cheriet F., (2016), « Quelles différences de perceptions des entreprises locales et des firmes multinationales de leurs relations d’alliances stratégiques instables ? », *Revue Internationale de PME*. Vol. 29, N°2, p. 13-39. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
6. Dikmen L., Cheriet F., (2016), « Quels effets de l’asymétrie partenariale sur la performance des coentreprises internationales en Turquie ? », *Revue Française de Gestion*. Dossier: Les relations inter-organisationnelles déséquilibrées: Vices et vertus. Vol 42, N° 256, avril. p. 125-138. [ISSN : 0338-4551 : CNRS 4, FNEGE 3, HCERES C]

## 1. Différences de perceptions des partenaires et issues des ASA

---

Les relations entre grandes firmes et petites entreprises ne sont pas sans soulever des questions liées à la complexité de leur management (Park et Ungson, 2001), aux incompatibilités organisationnelles et stratégiques entre les parents (Parkhe 1993 a et b, Yeheskel et al, 2001) et aux différences de perceptions des risques de telles relations (Das et Teng, 2001 a). Certains auteurs avaient 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 et Kestlout, 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 ont été 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 [petites] entreprises étaient exploitées par les grandes firmes* ».

**Nous nous sommes intéressés dans la première recherche, publiée dans la Revue Internationale PME (Cheriet 2016), à cette problématique de différences de perceptions des partenaires engagés dans des alliances asymétriques instables.** L'objectif de cet article était d'identifier et d'expliquer les ces différences de perceptions. Nous nous sommes intéressés à la configuration, au fonctionnement et à l'évolution d'alliances stratégiques asymétriques. Notre application empirique avait concerné un échantillon croisé de données d'enquête se rapportant à 28 coopérations entre des firmes multinationales et des entreprises agroalimentaires locales, établies entre 1986 et 2006 en Méditerranée. Les tests de comparaison de deux échantillons de relations coopératives asymétriques, selon la version de chaque partenaire, révélaient des différences significatives en termes d'appréciation du conflit, de l'engagement et de la satisfaction des petits et des grands partenaires. Sur le plan méthodologique, ces résultats suggéraient la pertinence des approches multi-perspectives lors de l'analyse des alliances stratégiques asymétriques.

### Quelles explications des différences de perceptions des partenaires ?

De manière générale, les différences de taille 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 ou la mise en place d'un système équitable de partage du contrôle de management et des résultats (Das et Teng, 2001). Dans une étude visant l'analyse de la perception et de la gestion des risques relationnels dans les alliances asymétriques, Vidot-Delerue et Simon, (2005) ont pu identifier certaines différences selon la taille du partenaire. Se basant sur le modèle des risques relationnels dans les coopérations interentreprises développé par Das et Teng (2001a), 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. Ainsi, 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 aux dépens de la confiance. De même, un effet positif significatif du différentiel de taille 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 et Kestlout, 1995), alors que ces derniers sont plus vulnérables à ce type de comportements

(Osborn et Baughn 1990). D'autres auteurs soutiennent que le formalisme imposé à la petite structure par la grande firme *via* les clauses contractuelles serait une réponse au risque d'opportunisme des petites entreprises engagées dans des alliances asymétriques. Dans une étude visant à identifier les différences des perceptions des parents locaux et étrangers engagés dans des alliances stratégiques, par rapport à leurs contributions en ressources, De Mattos et *al.*, (2002) avaient examiné six études empiriques.

Tout en signalant la rareté des études comparant les deux perspectives (une seule sur six), les résultats ont montré que les partenaires locaux sous estimaient leurs propres contributions par rapport au management, à la capacité de production, aux connaissances du marché local, aux gains en avantages politiques, à la capacité de direction marketing, au management technique, et leurs apports en capital. *A contrario*, les entreprises locales sur estimaient les apports de leurs partenaires étrangers pour l'accès aux matières premières, pour leurs connexions au marché local et aux réseaux internationaux, et par rapport à leurs contributions à la levée des restrictions légales. Les auteurs avaient alors expliqué ces différences de perceptions relevées dans les 6 études examinées, par des différences dans les périodes des études, celles résultant des différentiels de *background* culturels, ou encore celles liées aux contextes des recherches ainsi menées. Les auteurs ont identifié des différences importantes dans les estimations des difficultés par les parents locaux versus parents étrangers.

Selon ces auteurs, les parents locaux sous estimaient les principales difficultés des négociations. De même, et selon les résultats obtenus, les parents locaux semblaient accorder plus d'importance aux critères financiers de mesure de la performance de la *joint-venture*, alors que les parents étrangers se concentraient plutôt sur des objectifs stratégiques (gestion optimale des réseaux d'alliances, minimisation des taxes au niveau international et transfert des prix amont-aval de la chaîne de valeur, optimisation de la politique du partage des profits et du réinvestissement) (Cheriet, Guillaumin, 2013). Enfin, les auteurs avaient pu identifier des différences de perceptions des partenaires locaux et étrangers de certains problèmes liés à la négociation des alliances, mais aussi de ceux se rapportant au fonctionnement de la relation commune (différence de perspectives des parents, contrôle et propriété, incompatibilité des cultures nationales et organisationnelles, etc.). Ainsi, plusieurs études ont signalé auparavant l'existence de différences de perceptions.

Dans ce sens, l'objectif de cette recherche était donc de vérifier l'hypothèse des différences d'appréciations des facteurs d'instabilité et des résultats de l'alliance par des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts. Cette hypothèse générique se décline en trois propositions :

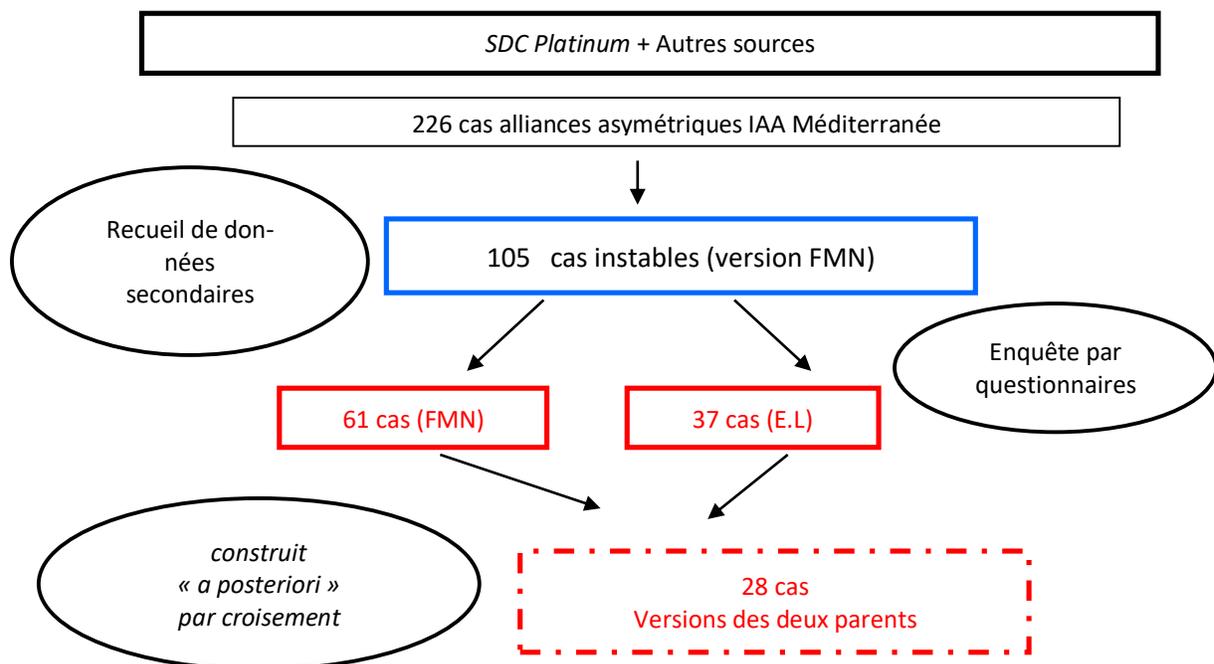
- Vérifier la pertinence de l'analyse dynamique en identifiant des facteurs « déstabilisants » liés à toutes les phases du cycle de vie de la relation. En effet, plusieurs auteurs ont déjà indiqué que les issues des alliances stratégiques ne constituaient qu'une étape parmi d'autres du cycle de vie de la relation coopérative. (Cheriet, Guillaumin, 2013; Cheriet 2009, Prévost et Meschi, 2006, Ring et Van de Ven 1994, Parkhe 1993 b).
- Vérifier la validité de l'approche multi-perspective en distinguant les différents effets sur l'instabilité selon le niveau d'analyse retenu (Cheriet, Guillaumin, 2013). Pour cela, nous testerons la pertinence du modèle de Blanchot (2006) pour l'analyse de la performance des alliances stratégiques. L'auteur considère qu'il est nécessaire d'inclure les perspectives des deux parents afin d'obtenir une vision globale des issues.
- Vérifier l'hypothèse d'une différenciation des perceptions des parents par rapport à leur satisfaction de la relation à plusieurs niveaux (Reus et Ritchie, 2004) et comparer ces différences de perceptions des alliés (Kale et Anand, 2006). 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, telle que suggérée par certains auteurs (Geringer et Hebert, 1991).

Ce dernier test présentait une importance particulière sur le plan méthodologique. En effet, Geringer et Hebert (1991) avaient étudié les issues des *joint-ventures* internationales (survie, performance, stabilité) en comparant deux échantillons (USA et Canada). Ils avaient conclu à une corrélation entre les mesures subjectives et objectives de la performance d'une part, et à la pertinence de l'utilisation d'un seul répondant (un des partenaires) pour apprécier la performance de la relation commune d'autre part. Ainsi, l'appréciation d'un des parents de la *joint-venture*, suffirait, selon les auteurs, à mesurer la performance de cette dernière.

La nécessité de vérification des trois propositions précédentes a été renforcée par le caractère asymétrique des alliances stratégiques examinées. En effet, il est fort probable que si des différences de perceptions existaient entre les partenaires, elles seraient amplifiées par les différences de profils des grands et des petits partenaires. Dans une optique d'approche multidimensionnelle des alliances stratégiques, les trois propositions précédentes doivent également se rapporter à des éléments distincts du cycle de vie de l'alliance : son fonctionnement, sa configuration et ses résultats.

Sur le plan méthodologique, les données recueillies lors de la recherche doctorale nous avaient permis de construire à posteriori un croisement de deux échantillons de données primaires EP 61 cas et EP 37 cas, 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 avait permis de construire une base de données comportant 28 cas, où nous disposions des réponses des deux parents pour les mêmes cas d'alliances instables (*cf* figure ci-dessous). Il nous avait permis d'effectuer des comparaisons des perceptions des parents d'une alliance asymétrique instable, quant à son fonctionnement et ses issues stratégiques. En d'autres termes, nous disposions des réponses des deux parents pour les mêmes variables, et pouvions les comparer pour, entre autres expliquer les différences de perceptions des petits et des grands partenaires pour les trois groupes de construits, à savoir la *configuration*, le *fonctionnement* et les *résultats* des alliances stratégiques asymétriques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

**Figure 3-1. : Démarche de recueil des données primaires : versions des deux parents-alliés**



Source : Cheriet 2016 et 2009

Les résultats obtenus par les tests de moyennes précédents sont de deux ordres : analytique et conceptuel d'abord, méthodologique ensuite. Ainsi, il est possible d'affirmer que les partenaires de tailles différentes ont des visions distinctes de leurs alliances asymétriques. Cela conforte l'approche multi-perspectives de l'analyse des alliances stratégiques, et *a fortiori* lorsque les deux partenaires ont des profils organisationnels et stratégiques distincts. Sur un autre plan, les moyennes d'appréciation des issues de la relation sont assez élevées. La satisfaction des deux partenaires était autour de 3 (sur une échelle de 1 à 5, alors même que nous sommes en présence exclusivement de cas d'alliances asymétriques instables. Il était donc important de rappeler la dissociation entre les deux mesures d'issues des relations coopératives : la performance (perçue) et la stabilité confirmant ainsi la conception « neutre » de l'instabilité (Cheriet, 2009 et 2008).

**Il s'agit là d'un premier résultat important : l'instabilité doit être perçue comme une modification majeure de la répartition du capital entre les partenaires, tout en regroupant différentes modalités de réorganisation de la configuration de l'alliance, rejoignant les résultats obtenus dans des travaux antérieurs. Un second résultat de cette recherche concernant la différence de perceptions des partenaires se situe sur le plan méthodologique. 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 asymétriques. Les différences de perceptions des deux partenaires concernant les résultats de leur coopération appellent dans ce sens à l'intégration des approches multi-perspectives dans l'analyse des alliances stratégiques.**

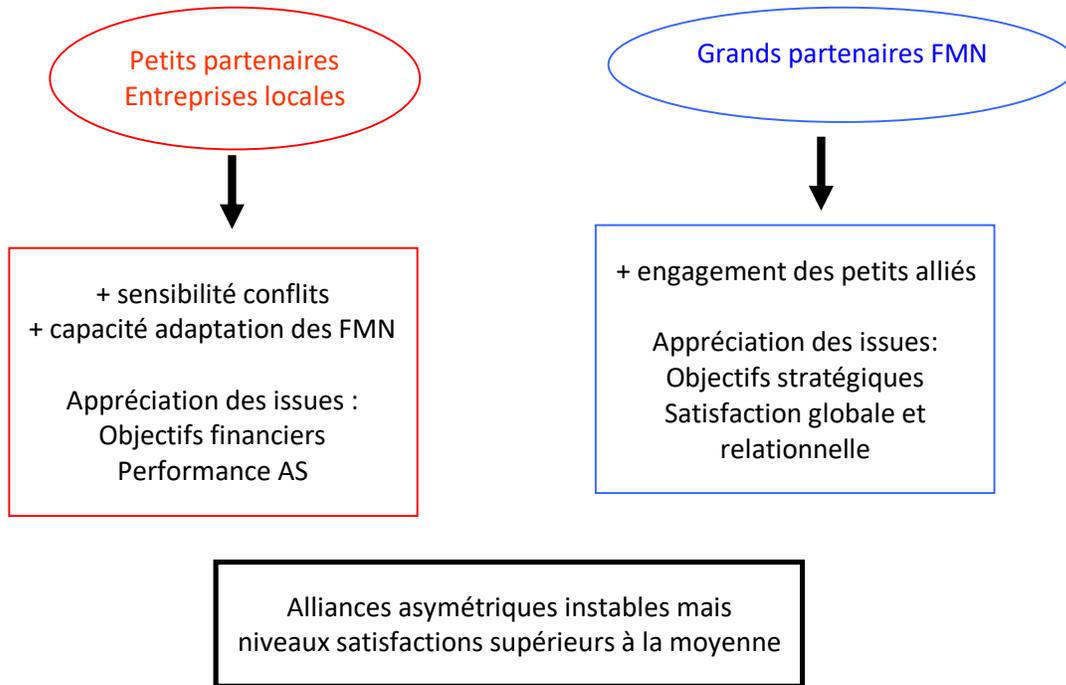
Les deux partenaires peuvent aussi avoir des perceptions très différentes des situations conflictuelles, de leurs engagements et de leurs capacités d'adaptation organisationnelles réciproques. Plus important, leurs appréciations et leurs mesures des performances de la relation peuvent être distinctes. Cela confirme les résultats de Arino (2003) et Mohr (2006) sur les approches multidimensionnelles d'analyse des issues des relations inter organisationnelles. Les objectifs différents des parents quant à leur relation commune, confirment donc l'existence d'une dissociation entre les satisfactions liées à la relation elle-même, de celles d'ordre stratégique ou relatives aux comportements des partenaires. La figure ci-dessous résume les différences de perceptions des grands et des petits partenaires.

**Ce troisième résultat important attesté par les tests des différences de moyennes obtenus pour notre échantillon d'alliances stratégiques instables, que les partenaires de taille différente ont des visions distinctes de leurs alliances. Les petits partenaires sont plus sensibles aux situations conflictuelles. Ils sous estiment leurs propres capacités d'adaptation organisationnelle et focalisent leur attention en termes d'issue de la coopération sur l'atteinte d'objectifs financiers, de vente ou la performance propre de l'alliance. Pour leur part, les grands partenaires apprécient fortement l'engagement de leurs petits alliés. Ils orientent leurs appréciations des issues des coopérations vers l'atteinte d'objectifs stratégiques, ainsi que des niveaux de satisfactions globales de l'alliance ou du comportement de leurs alliés.**

Au-delà des différences de perceptions entre les partenaires, ces résultats nous avaient dévoilé 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. Ces résultats confortaient une différence de conception des alliances selon les profils des alliés et ne sont pas sans conséquences pour les PME impliquées dans ce type de coopération avec des grands groupes et des firmes multinationales. Au-delà des risques inhérents à ces relations coopératives, et déjà signalés par de nombreux auteurs (Cheriet, 2009 ; Delerue, 2004 ; Chen, Chen, 2002, Cher-

bib, Assens, 2008), il s'avère que les petits partenaires sous estiment leurs propres rôles dans le fonctionnement de l'alliance et manquent de « vision stratégique » quant aux résultats attendus, en les limitant aux effets financiers directs.

**Figure 3-2. : Petits et grands partenaires : des visions distinctes de leurs alliances**



Source : Cheriet 2016 et 2009

Ce 4<sup>ème</sup> résultat est donc en cohérence avec des conceptions plus neutres de la stabilité des coopérations asymétrique (Cheriet 2009 et 2008) car les différences de perceptions remettent en cause en partie les liens entre stabilité et performances des alliances, mesurées par des items de satisfactions. Les changements organisationnels majeurs que peuvent connaître les alliances dans leur fonctionnement ne remettent pas en cause les niveaux de satisfactions et les attentes des partenaires en termes d'objectifs commerciaux ou d'apprentissage.

En résumé, cette recherche dont les objectifs était d'examiner les différences de perceptions de la dynamique de leurs alliances stratégiques asymétriques pour des partenaires de taille différente. Les tests de différences des moyennes des appréciations des partenaires nous avaient permis d'obtenir trois résultats principaux :

- Sur le plan analytique, des différences significatives de perceptions ont concerné les construits d'engagement, de conflit et de satisfactions. Ces derniers se rapportent aux différentes étapes du cycle de vie de l'alliance, confortant ainsi les approches dynamiques de ce type de coopérations (Prévot et Meschi, 2006, Parkhe, 1993a).
- Sur le plan conceptuel, les différences observées en termes d'appréciation des résultats (satisfactions et atteintes des objectifs) soulignent la multidimensionnalité de l'analyse des issues des alliances stratégiques asymétriques (Cheriet 2009, Blanchot, 2006).
- Enfin, et sur le plan méthodologique, les différences de perceptions obtenues témoignent d'une distinction entre les visions des petits et des grands partenaires. Ces derniers sont plus attachés à l'engagement

de leurs petits alliés et aux objectifs stratégiques de leurs relations coopératives. *A contrario*, les entreprises locales de petites tailles sont plus orientées vers les objectifs financiers et la performance propre de l'alliance (Miller et al, 1996), avec une sensibilité supérieure aux situations conflictuelles.

Au niveau conceptuel, cette recherche dont les résultats demeurent en cohérence avec nos travaux antérieurs, renforce d'une part la nécessité d'une analyse multi-perspectives des issues des alliances stratégiques, *et a fortiori* celles entre des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts (Mohr, 2006, Arino, 2003, Parkhe 1991). D'autre part, ces résultats suggèrent une acceptation neutre de l'instabilité des alliances stratégiques (Cheriet, 2008). Alors que notre analyse avait exclusivement porté sur des alliances asymétriques instables, les appréciations élevées des niveaux de satisfactions suggèrent enfin une dissociation entre la stabilité et le succès de la relation, tel que perçu par l'un des partenaires.

## **2. Issues des ASA internationales : le rôle ambigu de l'asymétrie**

---

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.

L'asymétrie entre les partenaires a été définie par une multitude de « différences » : la taille (Jung et Beamish, 2005), la structure de gouvernance (Lee et al, 2003), le déséquilibre du rapport de force initial (Tinlot et Mothe, 2005), l'origine géographique des parents (Mouline, 2005), les capacités d'apprentissage organisationnel, etc. Certains auteurs avaient même conclu, que les diversités entre les profils des partenaires, y compris ceux de tailles proches, sont tellement importantes, qu'il serait légitime de classer l'ensemble des alliances stratégiques comme des relations coopératives asymétriques (Chrystosome et al., 2005). Dans de nombreux cas, les relations asymétriques s'accompagnent par de fortes performances, tirées en partie de la complémentarité des ressources et des profils des partenaires (Mahamadou, 2016).

Dans nos recherches précédentes, nous avons opté pour un choix largement partagé dans la littérature de considérer les distinctions de profils dans les alliances stratégiques par les différences de tailles des partenaires, même si nous avons pris la précaution de discuter des « autres » différences et du rôle ambigu des asymétries sur les issues des alliances (Cheriet 2009, Cheriet et Guillaumin, 2013). Même si notre intuition de recherche était de ne pas considérer ces asymétries comme des problèmes, nous n'avons pas eu l'opportunité de vérifier cela empiriquement.

Une des recherches de cette troisième période a été consacrée à l'examen des effets de l'asymétrie partenariale sur la performance des *joint-ventures* internationales en Turquie (Dikmen, Cheriet, 2016). Ce travail a été publié dans un numéro spécial consacré aux relations inter-organisationnelles « déséquilibrées » de la *Revue Française de Gestion*. Fondée sur une étude de 123 coentreprises internationales implantées en Turquie, nous avons analysé la performance perçue du partenaire local sous le prisme de l'asymétrie partenariale. L'originalité de cette première recherche était double. D'une part, nous avons interrogé les partenaires locaux turcs alors que littérature existante s'intéressait davantage à la perception des firmes multinationales. Ensuite, nous avons enrichi la dimension de taille dans l'appréciation des asymétries, en y incluant les critères d'effectif, de chiffre d'affaires, de taux de croissance, et de position concurrentielle.

Dans une autre recherche complémentaire (Dikmen, Cheriet, 2015)<sup>10</sup>, nous avons proposé une discussion des effets des asymétries sur la performance, en nous appuyant sur les tests de cet échantillon de données, mais élargi à d'autres dimensions de l'asymétrie. Au-delà de la taille, nous avons examiné les effets des variables portant sur le nombre de partenaires, la répartition du capital et les différences de cultures nationales des partenaires sur la performance dans la perspective des partenaires locaux de 123 de *joint-ventures* internationales implantées en Turquie.

Même si nous n'avions pas inclut dans les deux recherches, les perspectives des deux partenaires pour mesurer la performance (comme nous le recommandions dans la section précédente) car nous ne disposions pas des données nécessaires, nous avons pu confirmer notre intuition de départ, portant sur la « neutralité » de l'asymétrie de taille sur les issues des alliances (la performance dans ce cas). La première recherche (Dikmen Cheriet, 2016) n'avait trouvé aucun effet significatif de l'asymétrie de taille, mesuré par 5 items entre les partenaires sur la performance de la coentreprise internationale. Dans l'autre étude, aucun effet significatif des 4 dimensions de l'asymétrie n'a été identifié sur la performance (Dikmen et Cheriet 2015).

Ci-dessous la présentation de la construction et des hypothèses de la seconde étude ayant servi à montrer une triple controverse autour de cette question : celle relevant de la performance, des asymétries et des effets de ces dernières sur les issues des alliances stratégiques asymétriques. Nous présenterons également les résultats portant sur l'asymétrie de taille et la performance confortant les premiers résultats obtenus, et plaçant pour une conception neutre, voire positive de l'asymétrie.

### **Les asymétries comme déterminants de la performance : une double ambiguïté**

Dans ces deux recherches, nous nous sommes intéressés aux liens entre deux construits ambigus : les asymétries d'abord (que nous traiterons aussi dans les sections suivantes) et la performance, qui continue comme souligné précédemment, à susciter de larges discussions dans la littérature sur ses mesures, ses déterminants, ses perceptions par les partenaires, etc. Dans une méta-analyse de 77 études sur l'impact des caractéristiques des partenaires sur les issues des coentreprises, Larimo (2003) avait révélé qu'aucune étude n'avait utilisé des critères identiques, ni pour mesurer la performance, ni pour apprécier le degré d'asymétrie entre les partenaires. Pour notre part, nous souhaitons mettre en évidence le caractère multidimensionnel de l'asymétrie des coentreprises internationales et son impact sur la performance à travers quatre déterminants principaux souvent utilisés dans les études empiriques, mais de manière isolée : l'asymétrie de taille entre les partenaires (*grand versus petits alliés*) ; le nombre de partenaires (*les relations dyadiques versus multiples*) ; l'asymétrie de la structure capitalistique (*la répartition du capital minoritaire, majoritaire, égale*) et les distances culturelles (*la culture nationale et organisationnelle*).

Dans cette même analyse bibliographique portant sur 77 références, Larimo (2003) avait relevé six études empiriques ayant explicitement traité de l'effet de l'asymétrie de taille entre les partenaires sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques internationales. Cinq études aboutissaient à l'absence d'effets significatifs et une seule à l'existence d'effet de cette variable. Les différences de taille entre les partenaires joueraient ainsi un rôle ambigu par rapport à l'issue de la relation. Il est généralement admis que les différences de taille entre les partenaires ont des effets négatifs sur les issues de la coentreprise internationale. En effet, l'asymétrie des partenaires est susceptible d'entraver la construction de la confiance (Sarkar et al., 2001) ; peut rendre difficile le travail coopératif et les phénomènes de socialisation (Smith et Barclay, 1997) ou la mise en place d'un système équitable de partage du contrôle du management (Das et Teng, 2001 b). Cependant, peu d'études empiriques n'avaient démontré un tel effet négatif.

---

<sup>10</sup> Dikmen L., Cheriet F., (2015), "Effects of Asymmetrical partnerships on joint ventures' performance: The case of International Joint Ventures in Turkey", *41th EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, Rio De Janeiro, Brazil, 1-3 December.

D'un autre côté, la coentreprise asymétrique apparaît comme une forme organisationnelle efficace pour exploiter les complémentarités entre les parents et les ressources spécifiques des partenaires de tailles différentes. Nous soutenions les approches de Beamish et Jung (2005) et de Parkhe (1991) en faveur d'une conception positive du différentiel de taille. Malgré le fait que la différence de taille peut être une source de tensions et d'incompatibilité organisationnelle, les avantages tirés des complémentarités entre petits et grands partenaires auraient, *in fine*, des effets positifs sur la performance de la coentreprise internationale.

Les recherches sur les motivations des grandes firmes ayant recours à de petits partenaires pour leurs alliances internationales confirmaient une telle conception. Les profils stratégiques distincts traduits par des différentiels de taille entre les partenaires peuvent s'accompagner d'une meilleure adaptation stratégique de la coentreprise (notamment avec la flexibilité du petit partenaire), d'une résolution plus rapide des conflits, d'une accélération des processus d'apprentissage et des transferts de compétences, et d'une meilleure synergie entre la réactivité du petit partenaire et la vision stratégique du grand allié. Autant d'éléments qui affecteraient la performance des alliances asymétriques. Nous soutenions que les avantages stratégiques de l'asymétrie de taille (la réactivité, l'accélération de l'apprentissage, la flexibilité) compensaient les inconvénients inhérents à ce type de relation (la complexité managériale, les risques et les coûts de négociation et d'adaptation, etc.).

D'autres facteurs d'asymétries pouvaient aussi avoir des effets sur la performance des coentreprises : il en va ainsi du nombre de partenaires impliqués : sur les 77 études empiriques examinées, Larimo (2003) n'a pu identifier que quatre études ayant explicitement et statistiquement testé l'effet du nombre de partenaires sur la stabilité de la relation. Trois de ces études ont conclu à un effet non significatif et une seule à un effet négatif du nombre de parents impliqués. Cette étude met en évidence le manque de recherches empiriques sur la question du nombre de partenaires et son impact sur la performance des coentreprises. Le nombre de partenaires a souvent été désigné comme une variable de contrôle (Hennart et Zeng, 2002 ; Gong *et al.*, 2007) mais rarement testé comme un déterminant potentiel de la performance d'une alliance stratégique.

La répartition du capital pouvait également constituer un facteur d'asymétrie conduisant à des sous performances des alliances stratégiques. Les recherches sur la répartition du capital et son impact sur la performance des coentreprises internationales distinguaient deux groupes de résultats. Le premier groupe de recherche montrait que le partage équilibré du capital entre les parents avait un impact positif sur la performance de la coentreprise internationale (Geringer et Hebert, 1989 ; Yan et Gray, 1994). Le second groupe de recherche a démontré qu'une répartition inégale en faveur d'un parent amenait à de meilleurs résultats (Killing, 1983).

Nous défendons les travaux de Sim et Ali (1998) et Luo *et al.* (2001) qui démontraient qu'une répartition de capital asymétrique entre les partenaires avait un impact positif sur la performance des coentreprises internationales. Cette répartition inégalitaire se traduirait par deux mécanismes concomitants, d'une part, un engagement plus fort d'un des partenaires impulserait sa vision stratégique à la relation, et d'autre part, un contrôle accru du partenaire amènerait à une meilleure intégration des activités de l'alliance et de sa performance (le transfert des prix, la participation au conseil d'administration, etc.).

Enfin, une dernière « asymétrie » importante et controversée dans le champ du management international et l'analyse des alliances stratégiques internationales concernait les différences de cultures nationales. Les études sur la relation entre les différences culturelles et l'échec des alliances ont révélé des résultats souvent contradictoires (Shenkar, 2001 ; Blanchot, 2006). Larimo (2003) avait identifié 27 études consacrées aux effets de la distance culturelle sur la performance des coentreprises. Les résultats sont contrastés : effets positifs dans dix études, négatifs dans douze études et cinq études n'identifiaient aucun effet significatif.

Si pour certains auteurs, les distances de cultures nationales avaient un effet négatif sur la survie des alliances (Barkema et Vermeulen, 1997 ; Sim et Ali, 2000), étaient sans effet significatif pour d'autres (Fey et Beamish, 2001) et pourraient même impliquer des effets positifs sur le maintien de la relation (Park et Ungson, 1997 ; Pothukuchi et *al.*, 2002). Pour Park et Ungson (1997), les différences culturelles favoriseraient les complémentarités organisationnelles entre les partenaires et aboutiraient à une accélération des adaptations des coentreprises aux contextes des pays d'accueil.

Les différences de cultures nationales se traduiraient davantage par des effets d'apprentissage institutionnel de la part des partenaires étrangers comme autant d'effort d'adaptation au contexte local. Les partenaires locaux évoquent quant à eux des transferts managériaux ou marketing qui s'ajoutent à des apprentissages techniques et organisationnels. Ainsi, la relation entre la « grande » entreprise étrangère et le « petit » partenaire local serait un moyen de transférer les connaissances et les compétences entre les partenaires. Ces transferts à double sens pourraient affecter positivement la performance de la relation commune. Nous soutenons les travaux de Park et Ungson (1997).

Cette discussion des effets des asymétries est présentée dans le tableau suivant. Nous reprenons ci-dessous, les quatre hypothèses émises (Dikmen et Cheriet 2015) pour tester les effets positifs des asymétries sur la performance des alliances stratégiques internationales :

- H1.** L'asymétrie de taille entre les partenaires a un effet positif significatif sur la performance des coentreprises internationales.
- H2.** Le nombre de partenaires étrangers a un effet positif significatif sur la performance des coentreprises internationales.
- H3 :** Le déséquilibre de la structure capitalistique a un effet positif significatif sur la performance des coentreprises internationales.
- H4.** La distance culturelle a un effet positif significatif sur la performance des coentreprises internationales.

**Un premier résultat important relevait de la proposition de notre modèle de recherche. Ainsi, la construction de nos hypothèses et avait répondu à trois controverses principales : celle concernant la conception et la mesure de la performance des alliances, celle portant sur les indicateurs des asymétries entre partenaires, et enfin, celle relative aux effets des asymétries sur la performance des alliances stratégiques.** Les différences de contexte, de mesure, et d'appréciation des déterminants des asymétries entre les partenaires et de la performance des alliances stratégiques ont abouti à un éclatement des résultats des études empiriques précédentes (voir tableau ci-dessous).

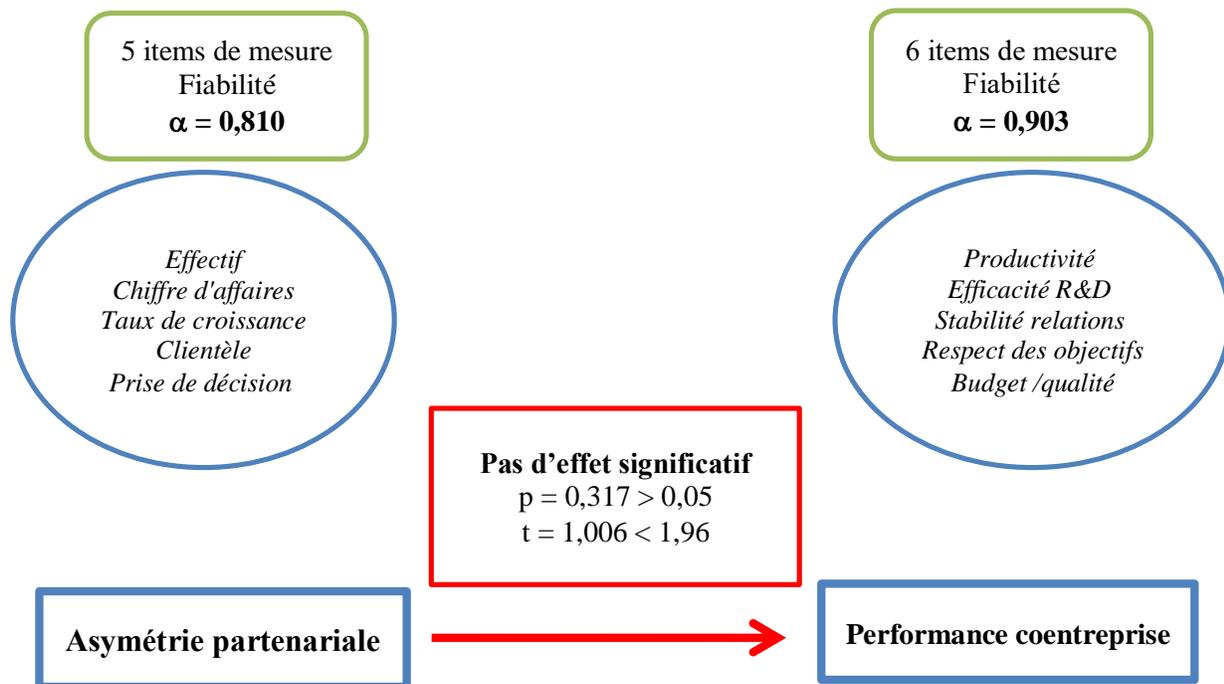
Par ailleurs, aucune étude n'a examiné les effets des quatre déterminants de l'asymétrie sur la performance des alliances stratégiques, tels que nous l'avons mené. Nous avons soutenu une conception positive des asymétries comme autant de complémentarités entre des partenaires aux profils distincts. **Nos résultats ont montré que ces asymétries étaient « neutres », mais ne pouvaient à elles seules expliquer d'éventuelles sous performances des alliances asymétriques. Il s'agit là d'une seconde contribution de la recherche.**

Dans la recherche portant sur l'asymétrie de taille (Dikment et Cheriet 2016), mesurée à partir de plusieurs dimensions, où nous avons repris le modèle de Sarkar et al. (2001) pour vérifier s'il existait une sous performance des alliances asymétriques, nos résultats n'ont montré, là encore, aucun effet significatif sur la performance. **Ce troisième résultat est important car il permet de réorienter le questionnement du lien entre les asymétries et les issues à la problématique du rôle des différentiels de profils dans le fonctionnement des coopérations asymétriques.** En d'autres termes, nous considérons que toutes les alliances stratégiques sont de natures asymétriques de par leur caractère idiosyncrasique et que l'asymétrie n'est pas un facteur déterminant dans la performance des coentreprises internationales (Chrysostome et al., 2005).

Nous soutenons donc qu'au-delà des profils des partenaires, il faudrait s'intéresser aux modes de gouvernance de l'alliance comme déterminant de sa performance.

Nos résultats confortent ainsi une vision *neutre* des différentiels organisationnels et s'opposent aux recherches qui considèrent l'asymétrie comme un handicap stratégique potentiel (Cheriet, 2009). Sur ce plan, nous soutenons l'approche de certains auteurs (Beamish et Jung, 2005 ; Blanchot, 2006) plaidant pour une conception positive de l'asymétrie dans les coopérations. Celle-ci préconise d'ailleurs de considérer certains éléments de complémentarités stratégiques lorsque les partenaires parviennent à *implémenter* leurs différences organisationnelles et culturelles (Assens, Cherbib, 2010).

**Figure 3-3. : Les mesures et le lien entre asymétrie partenariale et performance**



Source : Dikmen, Cheriet, 2016

Les résultats obtenus par ces deux recherches sur les liens entre les asymétries partenariales (différentes dimensions de la taille et autres asymétries) et les issues des alliances stratégiques sont importants car ils remettent en cause une conception négative des relations entre partenaires aux profils distincts. Ils plaident pour une conception multiple et neutre des asymétries dans les alliances stratégiques internationales. Ensuite, ces résultats sont importants car ils suggèrent de dépasser les simples questions des liens entre les différences et les issues, pour se recentrer sur le rôle des différences de profils sur le fonctionnement même des alliances stratégiques internationales

**Tableau 3-1. : Revue de littérature des effets des asymétries sur la performance des coentreprises internationales**

H1 : Asymétrie de taille – parent local/étranegr			H2 : Nombre de partenaires étrangers			
	Effets positifs	Effets négatifs	Sans effet	Effets positifs	Effets négatifs	Sans effet
<b>Etudes</b>	Parkhe (1991)	Sarkar <i>et al.</i> (2001)	Beamish et Jung (2005)	Park et Russo (1996)	Makino et Beamish (1998)	Makino et Beamish (1998)
<b>Contexte</b>	Analyse conceptuelle des « dissimilarités » entre les partenaires des coopérations	68 coentreprises internationales (18 pays)	261 coentreprises internationales au Japon	204 coentreprises internationales aux Etats-Unis	737 coentreprises japonaises en Asie	Revue de littérature sur les effets du nombre de partenaires sur la performance des coentreprises internationales
<b>Résultats</b>	Les différences de taille et de profils favoriseraient des « dissimilarités » positives pour la relation ( <i>i.e. complémentarités, facteur de synergie, etc.</i> )	L'asymétrie de taille peut entraver la construction de la confiance entre les partenaires	Aucun effet significatif entre l'asymétrie de taille et la survie et la performance des coentreprises internationales	Plus la coentreprise a de partenaires, moins elle sera vouée à l'échec	La complexité managériale et la dilution des rôles et des responsabilités peuvent affecter la survie de la relation coopérative	Nombre important d'études signalent l'absence d'effets
H3 : Structure capitalistique			H4 : Distance culturelle			
	Effets positifs	Effets négatifs	Sans effet	Effets positifs	Effets négatifs	Sans effets
<b>Etudes</b>	Ramaswamy <i>et al.</i> (1998)	Dhanaraj et Beamish (2004)	Lee <i>et al.</i> (2003)	*Park et Ungson (1997) **Reuer, Koza (2000)	*Barkema et Vermeulen (1997) **Hennart et Zeng (2002)	Pothukuchi <i>et al.</i> (2002)
<b>Contexte</b>	83 coentreprises internationales aux Etats-Unis et Union Européenne	12 984 coentreprises internationales au Japon	697 coentreprises internationales en Chine	* 204 coentreprises internationales Etats-Unis-Japon ** 297 coentreprises domestiques et internationales aux Etats-Unis	* Etudes de JVI de filiales de 25 multinationales néerlandaises (828 entreprises étrangères) **Comparaison de deux échantillons d'alliances japonaises-USA et Japonaises-Japonaises implantées aux USA	127 coentreprises internationales dont un parent en Inde
<b>Résultats</b>	Le partage inégal du capital favoriserait la performance des coentreprises internationales	Une mortalité des coentreprises internationales très élevée lorsque le parent étranger détient moins 20% du capital	Probabilité d'occurrence identique pour le contrôle capitalistique. Sans effet sur la performance des coentreprises internationales	*Les distances de cultures nationales impactent positivement la survie des alliances **Effet positif sur la longévité de la relation	*Les distances de cultures nationales ont des effets négatifs sur la survie des alliances **Les alliances entre parents japonais seraient plus stables ce que celles avec un parent japonais et un parent américain.	Aucun effet des distances culturelles sur la performance des coentreprises internationales (mesurée par la satisfaction des parents)

Source : Dikmen, Cheriet 2015

### **3. ASA internationales et les approches réseaux : structure et performance**

---

Les recherches sur les approches réseaux s'accordent dans leur majorité à admettre que la firme et l'alliance ne sont plus les unités d'analyse les plus appropriées au contexte économique actuel (Miles et Snow, 1986 ; Nohria et Garcia-Pont, 1991). Les réseaux d'alliances deviennent désormais un référentiel pertinent, car en mesure de rendre compte de la complexité des relations inter-organisationnelles et de leur management (Gulati, 1998 ; ; Assens, 2013 ; Hoffmann, 2007 ; Provan et Kenis, 2007). Certains auteurs admettent que l'approche classique des alliances dyadiques ne permet pas une compréhension suffisante des relations inter-organisationnelles structurées en forme de réseau. Le recours au réseau d'alliances comme stratégie pour créer des capacités s'explique, d'une part, par l'avantage de doter la firme d'une flexibilité en réponse à l'évolution de l'environnement et, d'autre part, par la dépréciation des capacités existantes et leur échec à saisir les nouvelles opportunités (Lahiri et Narayanan, 2013).

Pour notre part, et après avoir centré une grande partie de nos recherches antérieures sur les configuration et les dynamiques des alliances asymétriques d'une part, et sur les notions d'instabilité et d'asymétrie d'autre part, l'analyse de la programmation de l'instabilité par les firmes multinationales dans une optique globale nous a conduit à envisager un élargissement encore plus important de la perspective pour intégrer les approches réticulaires dans l'analyse de la formation, du fonctionnement et des issues des alliances, et leurs utilisations par les firmes dans la gestion de leur présence internationale.

Nos travaux sur les réseaux avaient été entamés à partir des extensions des résultats et les perspectives de la recherche doctorale (Cheriet 2009 et 2010, Hani et Cheriet 2013, cités en introduction de ce chapitre). Ils portaient sur les déterminants réticulaires de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, la performance et la dynamique des réseaux d'alliances ainsi qu'une application empirique à travers une étude de cas plaçant pour une lecture intégrée des alliances stratégiques.

Nous avons donc poursuivi ces réflexions à travers une recherche publiée dans la revue *Management International* (Hani, Cheriet, 2017) visant à élargir le spectre de l'analyse des alliances stratégiques asymétriques. La recherche s'inscrivait dans cette optique de renforcement des analyses par les approches réseaux (structures réticulaires) en tentant d'expliquer les différences de performances entre les firmes selon leur spécificités réticulaires (position au sein du réseau) mais aussi selon les caractéristiques des réseaux d'appartenance (taille et diversité).

Notre analyse avait porté essentiellement sur des données au double statut primaire et secondaire se rapportant à 47 réseaux de 87 firmes. Notre base d'analyse a concerné 1112 liens réticulaires formés entre 2000 et 2016. Notre ambition était de voir en quoi les caractéristiques structurelles des réseaux d'appartenance déterminaient les différences de performances entre les firmes d'un même réseau. Il s'agissait donc pour nous, d'ajouter une autre dimension aux issues des alliances stratégiques, au-delà des caractéristiques intrinsèques, des relations entre les partenaires ou de l'environnement de l'alliance. Dans ce sens, cette recherche était un réel complément conceptuel aux travaux antérieurs (Cheriet 2009).

#### **Structuration du réseau et ses effets sur la performance de ses membres**

Il est devenu de tradition de trouver des réseaux compétitifs dans la plupart des industries (Thorelli, 1986). Initialement introduit dans le champ de la sociologie des organisations (Granovetter, 1985), le concept de « réseau » sera ensuite largement mobilisé dans les analyses économiques des modes de coordination entre de multiples acteurs (Powell, 1990). La raison d'être d'un réseau (Assens, 2003), sa survie (Jarillo, 1988) et sa performance (Gulati et al, 2000).

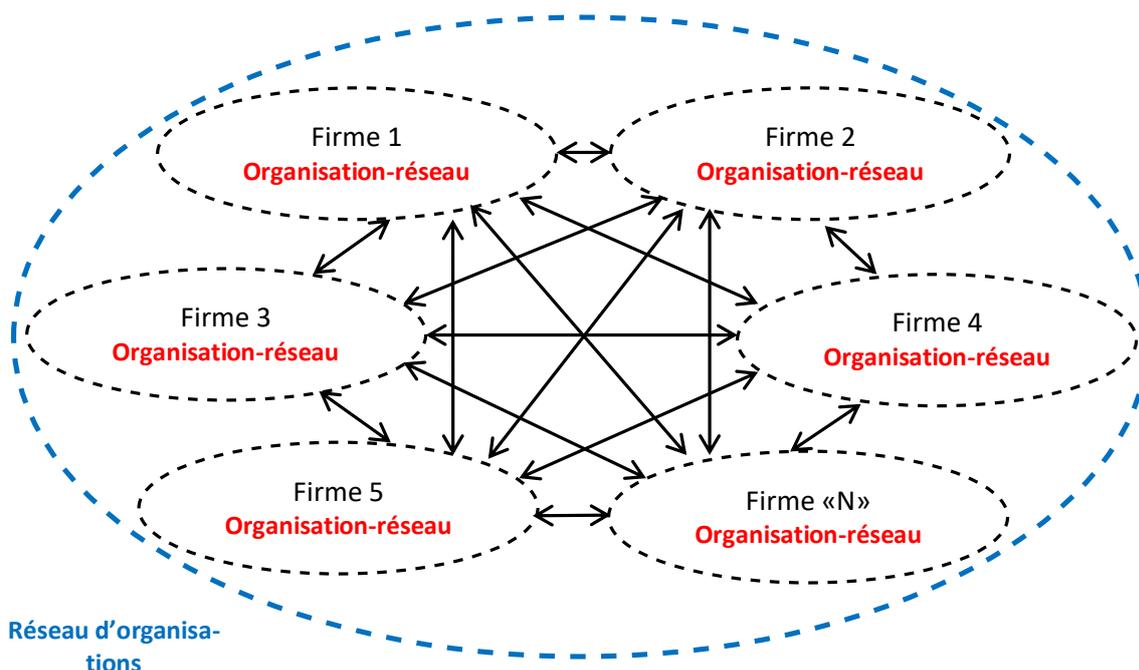
L'insuffisance des réflexions théoriques déployées sur les relations inter-firmes (Mayrhofer, 2007), imposait désormais d'intégrer les approches réticulaires aux paradigmes classiques. Malgré l'avancée de la littérature sur les réseaux, le volet traitant de l'effet des alliances stratégiques sur la reconfiguration de la structure des réseaux, et ses conséquences sur leur performance, demeure très peu étudié. En effet, bien que les études traitant de la performance des réseaux étaient à un stade embryonnaire (Meschi,

2006), il a été toutefois démontré que les réseaux d'alliances, s'imposaient de plus en plus comme étant le référentiel stratégique majeur (Baum *et al.*, 2014). Cela permet de renforcer ce « glissement de paradigme » vers les approches réticulaires. Nous assistons de plus en plus à une « désintégration » des activités, aboutissant ainsi à des structures relationnelles hybrides plus complexes telles que les réseaux.

La notion de « réseau » devrait donc être au centre des principales théories et méthodes d'analyse en management stratégique contemporain. De ce fait, le réseau d'alliances deviendrait la forme la plus aboutie d'organisation fondée sur la coopération inter-entreprises (Voisin *et al.*, 2004). Par ailleurs, les relations inter-firmes actuelles dépassent le seul cadre dyadique, et s'élargissent pour atteindre une forme réticulaire complexe, avec des impératifs de positionnements à l'intérieur et en dehors du réseau, et ceux liés à une gouvernance optimale des flux d'information, de ressources, de compétences et de partenaires-relations-positions.

La structure en réseau résulte d'un phénomène qualifié d'« escalade des relations coopératives ». Ce dernier, renvoie à un fonctionnement réticulaire, où une coopération réussie appelle une autre coopération, et ainsi de suite. De ce fait, le réseau constitue un préalable favorable à l'intégration. Toutefois, les alliances inter-entreprises étaient appelées à évoluer et à s'amplifier dans le temps, faisant du réseau une entité dynamique, dans la mesure où les firmes aux positions périphériques, pouvaient à des positions centrales, au sein des sous-réseaux qui naissent de ces nouvelles alliances, et qui se multipliaient dans une logique additive. Dans sa vision stratégique, un réseau désigne donc une structure d'organisation caractérisée par un ensemble d'entreprises liées les unes aux autres par des relations d'affaires.

**Figure 3-4. : Alliances dyadiques et les nouvelles structurations en réseaux**

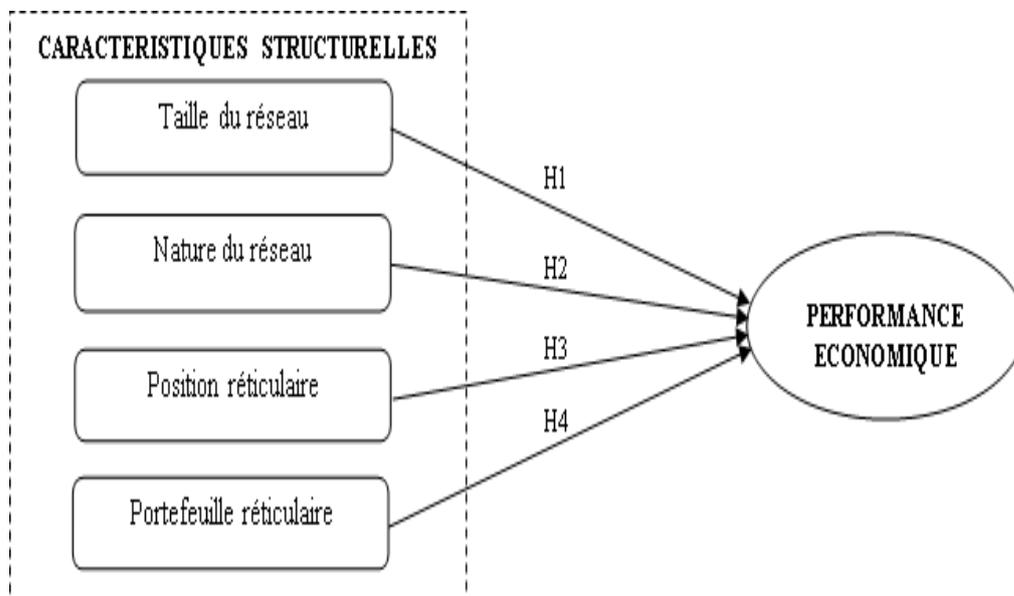


Source : Hani, Cheriet, 2017

Les caractéristiques intrinsèques du réseau d'alliances que sont la diversité des liens et la centralité influenceraient positivement les performances des firmes, dans la mesure où les liens divers permettent de créer de multiples sources informationnelles et, par conséquent, d'accéder à de nombreux types de ressources (Baum *et al.*, 2000). Ces liens sont d'autant plus performants qu'ils sont tissés entre des partenaires-concurrents car ils permettent d'améliorer le pouvoir de négociation des uns envers les

autres (Lavie, 2007). De même, la position centrale dans un réseau d’alliances confère à la firme l’opportunité d’accumuler des ressources multiples et de bénéficier des informations véhiculées par le réseau lui permettant, ainsi, d’identifier et de choisir les meilleurs partenaires (Powell et al., 1996).

**Figure 3-5. : Modèle conceptuel de la performance réticulaire**



Source : Hani, Cheriet, 2017

### Quels effets de la structure des réseaux sur la performance des membres ?

Comme explicité dans la figure ci-dessous, nous nous sommes intéressés dans cette recherche aux effets de 4 caractéristiques structurelles du réseau sur la performance de ses membres : la taille, sa nature diversifiée, la position des membres, et le nombre de réseaux d’appartenance.

La taille du réseau d’alliances renvoie au nombre d’alliances et de partenaires que possède une firme donnée (Ahuja, 2000 ; Hoffmann, 2007 ; Wassmer, 2010). Certaines études ont montré que la taille d’un réseau est déterminante des performances de ses membres (Ahuja, 2000 ; Baum *et al.*, 2000). Une firme appartenant à un réseau d’alliances de grande taille peut avoir accès à une large variété de ressources et de savoir qui proviendrait des différents partenaires (Lahiri et Narayanan, 2013).

Toutefois, pour qu’une structure de réseau et de portefeuille soit performante, il faut qu’elle garde une petite taille confortant sa capacité à contrôler le risque et à gérer la complexité de ses relations (Goerzen et Beamish, 2005). Certains auteurs montrent, en effet, qu’un réseau d’alliances limité (petit) formé de partenaires divers fournit plus de ressources et d’informations, à moindres coûts comparé à un réseau large d’alliances (grand) avec des partenaires similaires (Baum *et al.*, 2000).

La diversité d’un réseau d’alliances est définie comme le degré de diversité des partenaires, de leurs objectifs fonctionnels et de la gouvernance des structures des alliances (Jiang *et al.*, 2010). En effet, entre deux entreprises ayant le même nombre d’alliances, celle qui a plus de contacts diversifiés (entre les entreprises dans différents groupes stratégiques) a accès à plus d’informations non redondantes et différentes. Ces liens offrent des avantages additifs plutôt que redondants (Burt, 1992). Dans le même sens, la diversité des acteurs au sein d’un réseau avait été mise en évidence dans la littérature sur le réseau (Baum et al., 2000 ; Wuyts et Dutta, 2004 ; Ozcan et Eisenhardt, 2009) qui insistait sur l’importance de la diversité des partenaires d’un réseau d’alliances.

Nous avons supposé que cette diversité traduisant la « richesse organisationnelle » de ce réseau d'appartenance permettrait d'améliorer les performances des firmes-membres.

La position centrale au sein du réseau pouvait être bénéfique (Powell *et al.*, 1996 ; Gnyawali et Madhavan, 2001) car elle affecterait positivement les performances des firmes en termes d'innovation (Ahuja, 2000 ; Koka et Prescott, 2008). Par ailleurs, les firmes qui développaient une position centrale au sein du réseau pouvaient accumuler des ressources et des informations leur permettant d'améliorer leurs capacités à identifier de meilleurs partenaires (Ozcan et Eisenhardt, 2009).

Enfin, la structure d'une industrie peut être appréhendée en termes de relations inter-firmes au sein de groupes et de blocs stratégiques. Cela donnait des avantages d'appartenance à plusieurs réseaux qui se traduisent par les implications de ce type de structure réticulaire dans la mesure où chaque réseau stratégique disposait d'une source distinctive d'avantage concurrentiel, difficilement imitable par les membres appartenant aux autres réseaux stratégiques (Nohria et Garcia-Pont, 1991). De ce fait, la firme appartenant à plusieurs réseaux pouvait disposer d'une variété plus importante de sources d'avantage concurrentiel.

**H1** : Plus la taille du réseau d'appartenance de la firme est grande, plus les performances de celle-ci tendent vers la baisse.

**H2** : Plus le réseau d'appartenance de la firme est diversifié, plus les performances de celle-ci s'améliorent.

**H3** : Plus la firme se trouve en position centrale au sein de son réseau d'appartenance, plus ses performances s'améliorent.

**H4** : Plus la firme multiplie ses appartenances à plusieurs réseaux stratégiques (portefeuille réticulaire), plus ses performances s'améliorent.

Ainsi construites, nous avons testé nos hypothèses de recherche sur une base de données construites à partir d'un recueil d'information primaires et secondaires. Notre échantillon était formé des liens noués par différents acteurs issus d'industries distinctes qui sont encastés dans 47 réseaux de tailles et de natures relativement différentes. Nous avons mené une étude longitudinale sur un panel de 16 ans (2000-2015) portant sur les 1112 alliances formées par les 87 firmes de différente nature et intervenant sur la chaîne de valeur de la construction automobile (fournisseurs, clients-distributeurs, sous-traitants, concurrents).

**Quatre principaux résultats ont été obtenus à travers cette recherche : le premier, montre qu'une firme qui appartient à un réseau large d'acteurs n'est pas forcément plus performante. Le deuxième résultat soutient qu'une entreprise qui appartient à un réseau diversifié voit ses performances s'améliorer. Autrement dit, et au-delà de la taille, c'est l'appartenance à des réseaux constitués de multiples acteurs et aux profils divers qui pourrait constituer une source additionnelle d'avantage concurrentiel. Le troisième résultat soutient l'idée qu'une position centrale au sein du réseau est synonyme de meilleures performances. Le dernier résultat admet que l'élargissement d'un portefeuille réticulaire pourrait avoir un impact négatif sur les performances en raison de la difficulté du management de la complexité de telles structures.**

Les résultats obtenus montrent que les performances des firmes augmentent davantage si celles-ci appartiennent à des réseaux diversifiés. De plus, les avantages si nombreux des réseaux inciteraient les entreprises de petites tailles ou celles des pays émergents à s'engager dans ce type de stratégies relationnelles. Les résultats de cette recherche soutiennent fortement l'hypothèse que les approches réseaux confèrent un avantage concurrentiel additionnel aux firmes membres. Ainsi, l'appartenance à des struc-

tures de réseaux permettrait à des entreprises de faire face à une concurrence globale émanant de marchés locaux et internationaux. Enfin, les managers ont désormais à leur disposition les clés de compétitivité réticulaire afin de répondre aux données de leur environnement concurrentiel.

Nos conclusions pour cette recherche affirmaient que non seulement la taille du réseau n'est pas déterminante (ce qui vient corroborer des hypothèses de la littérature antérieure), mais que la diversité d'un réseau est plus importante que sa taille. **Autrement dit, il serait plus profitable pour une firme d'intégrer un petit réseau diversifié qu'à grand réseau uniforme. Ce résultat important conforte certaines études empiriques privilégiant la diversité du réseau comme déterminant de la performance des firmes. Il renseigne aussi de l'importance d'aller au-delà des simples réseaux de concurrents et d'intégrer certaines structures réticulaires verticales.** Par ailleurs, cela suggère de s'attarder sur la notion de la diversité réticulaire tant sur le plan conceptuel (définition, typologie) qu'empirique (mesure et opérationnalisation) afin de mieux l'intégrer dans la caractérisation des réseaux.

Les résultats de cette recherche quant à l'importance de la structure du réseau d'appartenance dans la performance de ses membres nous confortaient dans nos choix d'élargir les perspectives d'examen des issues des alliances stratégiques asymétriques. Ils ajoutaient ainsi une quatrième dimension à l'analyse, au-delà des trois résultant des travaux antérieurs et relatives à la configuration des alliances (fonctionnement de l'alliance elle-même, relations entre les partenaires, et environnement externe de l'alliance). Ils permettaient aussi de combler une absence des approches réticulaires en proposant une lecture plus intégrée des coopérations, combinant les analyses stratégiques, la mobilisation des théories d'apprentissage et les approches contingentes. Enfin, ces résultats coïncidaient un autre de nos intérêts de recherche en apportant des éléments d'explication supplémentaires aux perspectives globales (stratégies et géographiques) des actions des firmes dans leurs implantations internationales.

Néanmoins, les difficultés d'analyse de ces organisations complexes (limites organisationnelles des réseaux ? structures intermédiaires comme les groupes ou les blocs) ne nous avaient pas permis d'intégrer d'autres dimensions antérieures de nos recherches telles que la dynamique et les processus (quelle évolution des réseaux et reconfiguration des relations dyadiques au sein de ces organisations), la nature des liens (au-delà de leur diversité) ou encore le rôle des firmes (pivot et périphérique) dans l'optimisation de la gestion réticulaire.

Cela était d'autant plus « frustrant » que ces questions se posent désormais avec acuité lorsqu'il s'agit d'alliances stratégiques asymétriques à l'international pouvant constituer des intermédiaires coopératifs importants entre les firmes, et souvent soumis à des processus rapides d'évolution.

#### **4. Applications empiriques sur la gouvernance et la dynamique des ASA**

---

A côté des questionnements portant sur les différences de perceptions des partenaires des issues des alliances, la neutralité des asymétries et l'élargissement de la réflexion aux approches réticulaires, cette troisième période de la recherche (2016-2020) a été également marquée, entre autres, par des travaux appliqués sur les thématiques de la gestion des conflits inter-organisationnels (Korbi et al., 2019), des effets sur l'instabilité de l'alliance asymétrique de l'alignement des objectifs des alliés (Benjema et al., 2020) et des processus de fusions entre les coopératives avec une application dans le secteur du vin (Saisset et al., 2017).

Ces trois applications avaient permis à la fois de revenir sur des questionnements déjà entamés dans les travaux antérieurs (déterminants de l'instabilité, analyse des processus de développement des conflits inter-organisationnels) et d'engager des réflexions sur des unités d'analyse et des processus jusque-là non abordées<sup>11</sup> (la fusion comme issue des rapprochements inter-organisationnels, les coopératives

---

<sup>11</sup> Un premier travail sur les processus de rapprochements entre les coopératives viticoles avait déjà été initié en 2012 : Saisset L.A., Cheriet F., (2012), « Grandir, oui ! mais comment ? Analyse de la concentration par fusions

comme unité d'analyse). En d'autres termes, ces trois recherches que nous détaillerons ci-dessous portaient à la fois sur des déterminants de l'instabilité dans les alliances et sur l'analyse des processus conduisant à une des formes préalablement examinée dans le cadre de l'instabilité différenciée (Cheriet, 2009). Ces réflexions annonçaient par ailleurs certains développements futurs : analyse des stratégies collectives, liens avec d'autres déterminants comme l'équité, la confiance, etc.

#### - **Gestion des conflits inter-organisationnels dans les ASA internationales**

La première recherche porte donc sur les mécanismes de gestion des conflits. Elle a donné lieu à une publication dans la revue *Management & Avenir* (Korbi et al., 2019). Nous nous y sommes intéressés aux processus conflictuels et aux mécanismes de leurs résolutions dans le cadre des alliances stratégiques internationales. Si la question des déterminants (le pourquoi) des conflits dans les alliances stratégiques internationales a été largement abordée dans la littérature dédiée au management stratégique, peu de recherches ont étudié leurs survenance, évolution et résolution (le comment).

L'objectif de cet article était donc d'étudier les outils de gestion des conflits dans les alliances stratégiques internationales en distinguant deux approches : une approche proactive qui prévient l'émergence des conflits et une approche réactive qui permet de les résoudre. L'analyse de cinq cas d'alliances stratégiques internationales avait révélé la coexistence et la complémentarité des deux approches basées sur des mécanismes distincts avec d'une part des outils préventifs (contrat, communication, dispositifs d'adaptation culturelle) et d'autre part des mécanismes curatifs (renégociation, médiation, arbitrage). Ensemble, ces mécanismes permettent d'éviter des escalades des situations conflictuelles susceptibles de paralyser le fonctionnement de l'alliance ou d'aboutir à son échec.

La définition la plus mobilisée dans la littérature sur les conflits est celle de Pondy (1967). Selon cet auteur, le conflit est appréhendé comme un processus dynamique, entre deux ou plusieurs parties, constitué de 5 phases, à savoir : le conflit latent (les conditions susceptibles de déclencher un conflit entre partenaires), le conflit perçu (les partenaires prennent conscience de l'existence du conflit), le conflit ressenti (les partenaires développent des sentiments de stress et de tensions), le conflit manifeste (les partenaires expriment leur désaccord en adoptant un comportement conflictuel traduit par l'action ou la parole) et enfin les répercussions du conflit (le conflit peut être surmonté ou non par les partenaires). La majorité des recherches étudiant le conflit dans les ASI s'intéresse à la phase du conflit manifeste (Fey et Beamish, 2000, Habib, 1987). Yan et Luo (2016) distinguent les conflits émergents pendant la phase de formation d'une JVI des conflits qui se développent au cours de la phase opérationnelle.

Les conflits inter-organisationnels sont une question majeure dans l'examen des issues des alliances stratégiques, pouvant conduire à son échec et à sa disparition en tant qu'entité inter-organisationnelle de coopération entre les partenaires, notamment ceux de cultures nationales différentes. Ils peuvent se développer tout au long du cycle de vie d'une alliance internationale allant de l'étape de la préformation jusqu'à l'étape de la rupture de la relation (Shenkar et Yan, 2002). Ces derniers sont liés à des facteurs endogènes comme le manque de confiance (Das et Teng, 2001 b) ; l'ambiguïté des contrats et l'hétérogénéité des objectifs (Beamish, 1988) ; l'adoption de comportements opportunistes (Yan et Luo, 2016) ; le contexte relationnel (Lehiany et Chiambaretto, 2014) ou à des facteurs exogènes comme les différences culturelles (Fey et Beamish, 2000 ; Blanchot et Guillouzo, 2011) ; la complexité et l'incertitude de l'environnement (Shenkar et Yan, 2002).

Les conflits inter-organisationnels apparaissent donc comme des processus dynamiques déterminés à la fois par les caractéristiques internes des alliances, les profils des partenaires et l'environnement de la coopération. Cela reprend ainsi une des explications théoriques de l'instabilité des alliances, déjà développée dans les travaux antérieurs (Cheriet 2009 et 2008).

A partir de la littérature consacrée à la gestion des conflits dans les ASI, nous avons distingué les mécanismes de prévention de ceux consacrés à la résolution des conflits rencontrés par les partenaires. Les premiers sont « conçus » par les partenaires lors de la formation de l'alliance, avec des aménagements tout au long de son cycle de vie, alors que les seconds interviennent le plus souvent dans « l'urgence » pour résoudre des situations conflictuelles déjà exacerbées. Selon Nguyen et Larimo (2011), la plupart des études antérieures se sont focalisées sur les mécanismes permettant d'éviter les conflits plutôt que sur les processus de leur résolution.

Cette recherche consacrée à l'analyse des mécanismes de gestion des conflits au sein des ASI, s'appuie sur les résultats d'une étude qualitative fondée sur l'analyse de 5 cas d'alliances conclues entre des entreprises de nationalités différentes. Nous avons ainsi distingué et analysé les outils de gestion (prévention et résolution) des conflits relevant *a priori* de deux approches complémentaires (proactive et réactive) (Nguyen et Larimo, 2011).

S'agissant de la première approche (proactive ou préventive), nos résultats confirment les travaux antérieurs (Luo, 2002 ; Krishnan et *al.*, 2015 ; Wang et *al.*, 2017) mettant en avant le rôle du contrat dans la prévention des comportements conflictuels entre partenaires. Toutefois, le tiraillement culturel instaure des interprétations et des traitements différents de la complémentarité et de la cohésion nécessaires au bon déroulement de la collaboration (Angué et Mayrhofer, 2010). Ces aléas culturels impactent la compréhension mutuelle et soulignent la nécessité d'un ajustement considérable et d'un investissement important en termes d'adaptation (Luo et Peng, 1999). Ainsi, l'adaptation culturelle joue, tout de même, un rôle puissant dans l'anticipation des conflits en ce qu'elle permette d'établir un consensus et des intérêts communs (Nguyen et Larimo, 2011). Celle-ci passe par l'harmonisation du langage de communication entre les acteurs de l'alliance et la désignation d'un manager multiculturel afin de mieux se prémunir contre tout type de dysfonctionnement d'ordre culturel (Barmeyer et Mayrhofer, 2009).

La deuxième approche (réactive) a été relativement moins étudiée dans la littérature (Nguyen, 2011). Notre travail montre, qu'en dépit de tous les mécanismes de prévention des conflits mis en place par les deux partenaires, les tensions et les situations de blocage peuvent proliférer rendant nécessaire et urgent d'adopter de nouveaux mécanismes curatifs. Dans cette perspective, nos résultats confirment le recours successif à des outils différents qui passent par des réunions entre les dirigeants, de la négociation, de la médiation et de l'arbitrage (Shenkar et Yan, 2002 ; Nguyen et Larimo, 2011). De plus, ils mettent en lumière une dynamique dans la mobilisation des partenaires de ces outils.

Notre recherche nous a permis de mettre en lumière trois résultats importants :

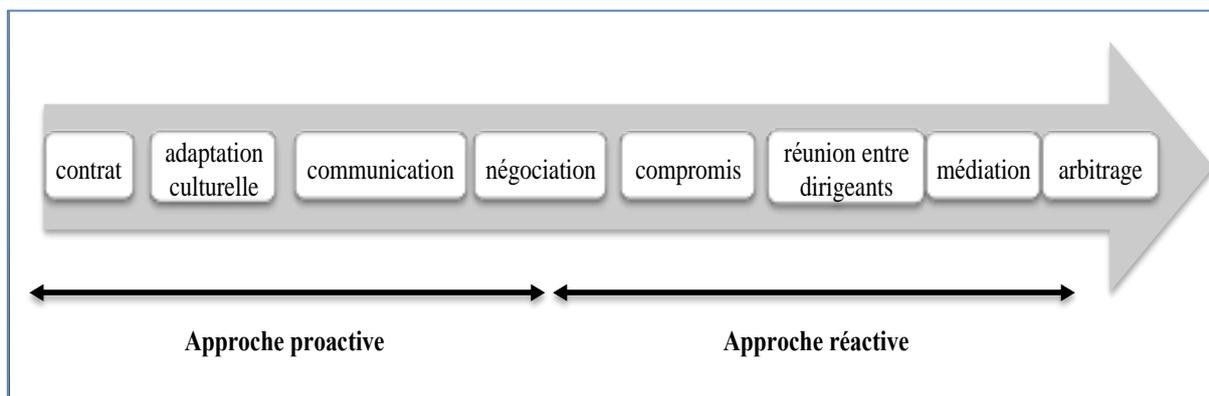
- D'abord, l'insuffisance des seuls mécanismes formels dans la prévention et la résolution des conflits. Cette insuffisance est due à l'incapacité à ces outils de prévoir toutes les situations et à des différences d'interprétations manifestes, exacerbées par les backgrounds culturels différents des alliés.

- Ensuite, et dans le cas des ASI, les mécanismes préventifs semblent plus importants et largement utilisés par les partenaires. A cause des différences de cultures nationales et organisationnelles, les alliés prévoient, dès la formation de l'alliance, une adaptation des « langages », un renforcement des canaux de communication, une précision des objectifs et une clarification des termes contractuels.

- Enfin, l'approche proactive même si elle est développée dans ce cadre, n'empêche pas la mobilisation d'outils « classiques » de résolution des conflits *a posteriori*, en ayant recours notamment à des acteurs externes (expertise, médiation, tribunal). Les deux approches semblent ainsi davantage complémentaires et concomitantes qu'alternatives.

La figure suivante synthétise les principaux résultats de notre recherche et montre le *continuum* dans la mobilisation des outils de prévention et de gestion des conflits inter-organisationnels dans les ASI.

**Figure 3-6. : Approches proactive et réactive de la gestion des conflits dans les alliances stratégiques internationales**



Source : Korbi et al., 2019

Cette recherche s'était intéressée à l'analyse des mécanismes de gestion des conflits au sein des ASI, à travers deux approches : proactive pour les outils mis en place *a priori* pour prévenir les conflits ; et réactive pour les outils utilisés pour résoudre les conflits *a posteriori*. L'analyse d'un échantillon constitué de 5 cas d'ASI révèle que celles-ci constituent un terrain favorable au développement des conflits dus à la divergence des visions stratégiques, des objectifs poursuivis, des cultures organisationnelles et nationales et des pratiques managériales de chaque partenaire. Nous avons mobilisé une approche dynamique de l'analyse du conflit inter-organisationnel en nous inspirant du modèle développé par Shenkar et Yan (2002) pour distinguer les outils de gestion de conflits comme montrés par Ngyen et Larimo (2011). Sur le plan théorique, nos résultats confortent cette double lecture : un caractère évolutif manifeste du conflit, et une coexistence de deux types d'outils (préventif et réactif) de résolution.

**Il s'agit là d'un résultat important plaçant pour la pertinence des analyses dynamiques des alliances stratégiques internationales et la coexistence des processus de gestion des situations conflictuelles. Ainsi, nos investigations ont montré que les partenaires s'inscrivent dans une double approche proactive - réactive en s'appuyant sur des mécanismes et outils bien spécifiques.**

Ainsi, dans une première optique, ils ont recours au contrat, à la communication et à l'adaptation culturelle en vue de réduire les risques de l'émergence de situations conflictuelles. En dépit de ces mesures préventives, certains conflits s'enveniment et évoluent paralysant le travail des partenaires et de l'alliance. Cette situation impose de mettre en place de nouveaux outils *a posteriori*, capables de construire une interaction positive entre les deux parties et de créer des points de convergence et des terrains d'entente propices à la résolution des conflits, tels que la négociation, les réunions entre les dirigeants, la médiation et l'arbitrage. L'enjeu est d'éviter une escalade dans le conflit susceptible d'exacerber les tensions et de paralyser le fonctionnement de l'alliance.

#### - Alignements des objectifs et instabilité des alliances stratégiques asymétriques

La seconde recherche a été consacrée à l'examen des effets de l'alignement des objectifs des partenaires sur les issues des ASA. Elle a été publiée dans la revue *Management International* (Benjemaa et al., 2020). Dans la continuité des travaux antérieurs sur les déterminants de l'instabilité, il s'agissait pour nous d'analyser un « autre » déterminant de l'instabilité de ce type de relations coopératives. Cela se justifie car jusque-là, nous avons appréhendé l'instabilité comme un processus contingent et dynamique, et en l'expliquant par de nombreux déterminants. Dans la présente recherche, il s'agissait de se focaliser sur un seul de ces déterminants en tentant de l'analyser en profondeur.

L'alignement stratégique a été identifié dans les recherches antérieures comme un déterminant important de la gouvernance des alliances stratégiques et de leur stabilité. Les différences des objectifs dans une

alliance peuvent être des causes possibles de déceptions et d'échecs. Elles rendent difficiles la coordination et l'alignement entre les partenaires de l'alliance, sont sources de renégociations de contrats, de changements dans la répartition des parts de capital (pas de sortie/entrée de partenaires), de changements organisationnels inattendus, ou dans les comités de pilotage ou dans la prise de décision. Il n'est pas simple d'établir un ensemble d'objectifs communs. Chaque partie a son propre processus d'information, sa propre compréhension de sa contribution à l'alliance et des avantages qu'elle espère obtenir. Le dépassement de ces asymétries nécessite un processus par lequel les parties définissent clairement leurs contributions et les résultats attendus, ce qui signifie qu'un processus d'alignement doit être lancé.

A travers une étude qualitative portant sur l'étude de cinq cas d'alliances internationales, l'objectif de notre recherche était d'identifier les différents types d'alignement et leurs effets sur l'instabilité. Les résultats montrent que l'instabilité peut être provoquée par le manque d'alignement : des objectifs, des agendas et de la structure elle mêmes. Les objectifs des partenaires, qui évoluent de façons continue, peuvent être non connus, différents, voire contradictoires. Un décalage peut exister entre les objectifs aux niveaux local et global de l'alliance. Des différences entre les agendas, stratégies, orientations et structure des partenaires peuvent persister. Des outils d'ajustement, à travers la renégociation, sont nécessaires afin de renforcer la gouvernance collaborative et sortir des situations d'instabilité des alliances stratégiques. Nous présentons ci-dessous quelques éléments développés dans cette recherche.

Sur le plan théorique, notre recherche s'inscrit dans une approche dynamique et intégrée concernant l'impact de l'alignement des objectifs sur les résultats des alliances stratégiques (Doz, 1996 ; Arino et De la Torre, 2011). Le manque d'alignement des objectifs (commun/spécifique, local/global), temporel et structurel peut s'aggraver, notamment en raison d'une différence de perception des partenaires (Cheriet, 2016), et constituer un facteur d'instabilité important de l'alliance si la gouvernance les outils ne sont pas développés par les responsables d'alliance ou les partenaires (Jiang et al., 2008).

**Le premier apport original de cette recherche est l'appréhension de la question de l'alignement stratégiques à travers une triple grille de lecture : alignement entre objectifs spécifiques *versus* communs, alignement temporel des objectifs, alignement de la structure aux objectifs. Le second apport se situe dans la discussion et les propositions de mécanismes de renforcement de l'alignement stratégique au sein des alliances internationales. Une dimension normative est donc venue complétée l'analyse menée. Elle est en cohérence avec nos travaux antérieurs portant sur la dynamique et la configuration de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.**

Concernant le premier type d'alignement -entre les objectifs spécifiques et les objectifs communs- la littérature académique a abondamment signalé sa nécessité et certaines difficultés de son obtention (Nielsen, 2010 ; Meschi, Phan, et Wassmer, 2016). Le processus d'élaboration de la feuille de route stratégique réunit les décideurs représentant les deux partenaires afin de définir clairement les objectifs de l'alliance et la stratégie pour les atteindre. Des conflits internes et externes surviennent, et la négociation peut être longue et difficile (Reuer, et Ariño, 2002 ; Hartmann, 2019). Cette phase exposerait les partenaires de l'alliance à l'instabilité, notamment si les partenaires sont jugés incapables d'établir des échanges utiles (Inkpen et Ross, 2001 ; Wang et Nicholas, 2007 ; Homberg et Cummings, 2009 ; Pangarkar et Wu, 2013).

Au-delà des objectifs stricts, un second type (entre niveaux organisationnels : local versus global) doit être pris en compte. Nos résultats montrent dans ce sens qu'il est nécessaire de superviser l'alignement entre les objectifs globaux et locaux. Ainsi, la fonction de gestion des alliances doit prendre en compte les particularités locales de chaque bureau de gestion, dans le processus de fixation des objectifs et d'anticipation des alignements pour chaque pays ou région (Gill et Butler, 2003). Par défaut, l'alliance peut être victime d'une difficulté à synchroniser les objectifs du niveau local avec ceux du niveau global. Tous ces éléments sont en constante évolution. Les frontières des entreprises existantes sont progressivement déstabilisées. La gestion difficile des frontières soulève des changements organisationnels inattendus, des changements dans les comités de pilotage, et de telles circonstances placent les entreprises dans des situations d'instabilité (Esen et Alpay, 2017). L'étude de terrain confirme les facteurs d'instabilité liés à l'alignement des objectifs dans les alliances stratégiques (Das et Teng, 2000).

Ainsi, l'alignement des objectifs de l'alliance est complexe, vu les différences en termes de timing, les partenaires ont du mal à réaliser les objectifs collectifs et individuels. Ainsi, un partenaire qui traverse un retard dans la réalisation de ces objectifs, ressent de la frustration. La difficulté d'aligner les objectifs peut être inhérente à une méconnaissance des objectifs ou à un retard dans leur réalisation. Nos résultats rejoignent ceux de Kogut (1991), stipulant que les partenaires ont des visions différentes de la chronologie de réalisation des objectifs de l'alliance, ce qui engendre une ambiguïté. Cela nécessite des changements difficiles et provoque une situation d'instabilité pour l'alliance (Gulati, et al, 2005).

Sur le plan de l'analyse dynamique et l'alignement temporel des objectifs et des structures, les études relatives à l'inadéquation entre les agendas de l'alliance sont plutôt limitées (Cui, 2013). Certains examinent la différence ou le déséquilibre entre les partenaires en termes d'âge et de changements de stratégie liés aux exigences de leurs agendas (Park, et Ungson, 1997 ; Das et Teng, 2000). Le temps a un impact sur la vie de la coopération. Les agendas des partenaires sont divergents. La stratégie des entreprises change et évolue dans le temps (Das et Rahman, 2010). La coopération nécessite des alignements constants afin de maintenir une évolution parallèle (Das et Teng, 2000). Enfin, un dernier type d'alignement porte sur les structures organisationnelles (celle de l'alliance, et celles des partenaires).

Le choix d'une structure d'alliance implique une complexité due aux différentes caractéristiques des organisations de l'alliance, à savoir le type industriel, les positions relatives sur le marché (alliances horizontales ou verticales), la situation géographique (nationale et internationale) ou plus généralement le contexte institutionnel des partenaires (Albers, et al., 2016). En examinant le choix de structure organisationnelle tel que catégorisé par nos interviewés, nous avons trouvé une forte récurrence des termes « complexité » et « instabilité » récurrents, soulignant l'importance d'une connexion entre les partenaires de l'alliance, identifiés par Albers et al., (2016) et nécessitant l'attention de la direction de l'alliance et justifiant l'intervention des différentes divisions pour examiner les objectifs initiaux (De Man et al., 2010). L'instabilité liée à la structure d'alignement de la coopération n'est pas insurmontable, tant que les partenaires se conforment aux exigences d'alignement (Casciaro, 2003).

Cette analyse des 4 types d'alignement stratégique et leurs effets potentiels sur l'instabilité des alliances stratégiques internationales a été validée dans notre recherche par une application empirique d'analyse de 5 cas. Les résultats nous ont également permis de suggérer des outils pour renforcer l'alignement des objectifs. Dans les cas analysés, de tels mécanismes ne sont déployés que ponctuellement et souvent de manière urgente suite à l'émergence de conflits. Nous n'avons pas observé de mécanismes systématiques et réguliers d'évaluation des alignements des objectifs, de la gouvernance et de leur évolution dans le temps, comme le suggèrent d'autres recherches (Nielsen, 2010).

La plupart des outils développés concernent la renégociation des contrats, la mise en place de comités paritaires de résolution des conflits, et les discussions entre managers en vue d'ajuster et d'adapter la structure et sa gouvernance (Reuer et Zollo, 2000 ; Reuer et Ariño, 2002) La création d'un comité paritaire pour réévaluer les objectifs et les alignements des structures semble donc fortement recommandée pour assurer une compréhension mutuelle et une relation de coopération stable (Malik et Yazar, 2016 ; Reuer et Devarakonda, 2016).

Nos résultats nous ont permis de suggérer des propositions de recherche pour « déconstruire » l'alignement stratégique et ses effets sur la stabilité des alliances stratégiques. D'abord, les différents types de non-alignement n'ont pas un impact homogène ou identique en termes d'intensité sur les différentes formes d'instabilité des alliances stratégiques. En agissant séparément sur l'émergence des schémas d'instabilité, nous proposons un autre mode de réflexion permettant d'examiner le lien de chaque type de non-alignement avec l'instabilité de la stabilité des alliances. Ensuite, les alliances stratégiques sont vulnérables à des situations très différentes de manque d'alignement ; et nécessitent des changements continus face à des situations où les partenaires poursuivent leurs objectifs individuels et négligent les objectifs collectifs. Ceci est considéré comme une menace et peut contribuer à d'importants ajustements et réorganisations entre les partenaires de l'alliance.

De la même manière, le non-alignement des objectifs mondiaux et locaux peut provoquer des conflits et favoriser des dysfonctionnements dans l'alliance stratégique en raison de différences dans la gestion culturelle et nationale. Le risque de difficultés liées aux agendas spécifiques des entreprises ne doit pas être négligé, car ce comportement concurrentiel peut gêner la gestion de l'alliance. Enfin, l'analyse de l'alignement stratégique ne saurait se faire en « coupe ». Il s'agit d'un processus continu et il doit être appréhendé comme tel. L'alignement consiste en la négociation. Elle nécessite de convaincre les partenaires de faire des sacrifices en cédant une partie des ressources dédiées à des objectifs précis au profit des objectifs de l'alliance.

**Les résultats obtenus à partir de cette recherche consacrée à l'analyse des types d'alignement, de leur impact sur l'instabilité et des mécanismes d'amélioration de l'alignement stratégique, suggèrent trois contributions théoriques principales :**

- **En premier lieu, une prise en compte de nouvelles dimensions de l'alignement avec les différents alignements d'objectifs (local vs global, spécifique vs commun), les alignements temporels et structurels.**
- **Ensuite, l'analyse de leur impact sur la stabilité des alliances à travers une lecture plus fine des relations entre ces deux concepts centraux des relations coopératives : gouvernance et structure (Murray et Kotabe, 2005). Cela suggère que la recherche d'un ajustement global n'est pas une panacée, mais que les alliés devraient comprendre et apprécier les alignements de leurs objectifs (communs/spécifiques, locaux et globaux) propre et ceux de leurs structures à l'alliance tout au long de la vie de leur alliance.**
- **Enfin, une troisième contribution théorique porte sur les outils de renforcement des alignements par les mécanismes d'adaptation-ajustement, la communication et la renégociation de la gouvernance des alliances (Reuer et al., 2002).**

Ainsi formulés, ces trois contributions permettent de renforcer la conception dynamique de l'instabilité, de confirmer la lecture globale des configurations de l'alliance et de suggérer des éléments d'explication des tensions conflictuelles au sein des ASA (Cheriet 2009). Ainsi, les tensions internes qui peuvent naître des rivalités concurrentielles des partenaires, sont aussi le résultat d'un manque de plusieurs types d'alignement stratégique (Das et Teng, 2000).

### **Les processus de rapprochement et les fusions des coopératives agricoles**

La troisième illustration des applications empiriques de cette période de recherche porte sur l'analyse des processus de rapprochement. Elle fait suite à un travail entamé en 2012 (Saisset et Cheriet 2012, cf introduction de ce chapitre) et s'inscrit dans le cadre des analyses des processus de concentration sectorielle<sup>12</sup>. Ces processus de concentration des entreprises conduit à de fortes restructurations organisationnelles visant le plus souvent l'atteinte d'une taille critique et la création d'un pouvoir de marché, qui se traduisent par un portefeuille élargi de marques et de marchés / pays d'implantations.

---

<sup>12</sup> Un autre travail a été menée dans ce sens sur l'industrie brassicole. Hani M., Cheriet F., (2012), « L'industrie brassicole en Méditerranée : Concentration, restructuration et évolutions récentes », *Revue New Medit.* Vol 11, N° 3, p. 22-34.

Ces mouvements concernent aussi les groupes coopératifs qui deviennent de plus en plus des acteurs majeurs de nombreuses filières en France et en Europe (voire des leaders mondiaux dans les filières des céréales, lait, oléagineux). Dans le secteur coopératif agroalimentaire, cela a donné lieu à des regroupements nationaux et multinationaux aboutissant le plus souvent à des organisations complexes et de très grandes tailles. En France, ces « grandes » coopératives constituent même les acteurs majeurs dans certaines filières (Cristal Union, Tereos pour le sucre, par exemple). Elles peuvent également être polyvalentes avec un ancrage territorial important (Champagne Céréales, Maîtres Laitiers du Cotentin).

Cette question des fusions des coopératives agricoles, vecteur marginal de la croissance de ces structures dans les années 1960 (Le Bihan, 1964 ; Garoian et Cramer, 1968), constitue depuis le début des années 2000, un axe de recherche important (Hudson et Herndon, 2000 ; Cook et Chadad, 2004) en se posant notamment en termes d'enjeux de survie, de contrôle et de frontières organisationnelles de ces structures (Filippi et Triboulet, 2011).

Nous avons donc menée une investigation afin de comprendre les dynamiques de concentration des coopératives agricoles. Ce travail a donné lieu à une publication dans la revue *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (Saisset et al., 2017). L'objet de cette recherche était de distinguer les différents processus de concentration par fusions des coopératives viticoles de la région Languedoc-Roussillon à travers le suivi sur une longue période (2004-2010) de 14 cas de rapprochement.

**Nos principaux résultats ont montré d'abord que les fusions entre coopératives sont un processus complexe et incertain, alliant aspects cognitifs et partenariaux, tirant leur origine des spécificités de la gouvernance coopérative. Ensuite, que ces fusions inter-coopératives n'étaient pas uniformes et répondaient à des rythmes de préparation et d'aboutissement très distincts. Enfin, nous avons observé que les processus de fusion s'accompagnaient de changements organisationnels, stratégiques et de gestion des ressources humaines plus ou moins importants.**

Ces trois résultats nous avaient ensuite permis de construire une taxinomie de quatre profils de fusions selon le degré de maturation des projets et d'engagement des coopératives impliquées. Sans relever d'une démarche statistique de classification, ces quatre profils de fusions renseignaient autant de types de projets de rapprochements inter-coopératives. Notre analyse des 14 cas de fusion démontrait ainsi une forte diversité des processus en lien avec les caractéristiques organisationnelles des acteurs et de leurs motivations stratégiques. En caractérisant les processus de fusions observés, ainsi que les principaux changements opérés, quatre « types » génériques de fusions ont ainsi été dégagés :

- La fusion de type « balai passive » fait apparaître un processus qui peut être qualifié de médiocre : aspects cognitifs montrant de nettes insuffisances en matière de qualité de projet stratégique d'entreprise (PSE) d'animation en groupes de travail et de constitution de conseil d'administration, aspects partenariaux clairement déficitaires du fait d'un niveau de relation adhérents relativement bas (rupture d'engagement) et d'une gestion des ressources humaines absente. Ce type de fusion, ne permet pas de se projeter dans l'avenir par manque de clarté dans le projet proposé ou du fait de situations disparates entre coopératives viticoles, ce qui peut entraîner défiance chez les associés coopérateurs, ainsi qu'inquiétude et tensions au sein des équipes de salariés. Même si la logique de solidarité coopérative prévaut dans ce type de fusion, les problèmes de transparence et d'équité entre adhérents peuvent être importants.
- De son côté, la fusion « incertaine » présente des insuffisances en matière cognitive (groupe de travail, PSE n'allant pas jusqu'au bout), ainsi que partenariale (organisation des ressources humaines). L'équité n'est ici pas toujours au centre des préoccupations, mais la volonté d'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration est un point fort.
- La fusion « basique » permet de sauver les adhérents d'une cave en grande difficulté, grâce à un projet stratégique formalisé, beaucoup plus clair que pour une fusion « balai passive » et s'appuyant sur le principe de solidarité. Ce type de fusion se caractérise par une bonne adhésion des coopérateurs au projet, mais un manque de prise en compte du management des ressources humaines. La

situation entre cave absorbante et absorbée est très déséquilibrée, ce qui confère peu de dynamisme au projet lui-même, en dépit d'un niveau de maturation très satisfaisant.

- Enfin, la fusion « projet » apparaît comme étant la plus offensive, la plus dynamique et la plus structurée, associant positivement dimension cognitive et partenariale, synonyme de vision prospective et de stratégie à la fois ambitieuse et réaliste. Elles sont souvent orientées vers l'aval avec des préoccupations fortes autour de la commercialisation des produits. Elle constitue l'archétype des fusions intelligentes et porteuses d'avenir pour le secteur coopératif régional, permettant des améliorations organisationnelles allant dans le sens de plus de transparence, de reconnaissance et d'équité dans la prise en compte des individus (salariés, associés coopérateurs).

Les changements organisationnels et stratégiques induits par les 14 fusions examinées semblaient importants et répondaient à la fois aux dimensions cognitives et partenariales. La première se manifestait de manière claire pour les deux derniers types. Les apprentissages étaient multiples et encouragés notamment par l'intégration des différents acteurs des deux structures (Aribou, 2009). Ces transferts étaient de fait des garanties d'acceptation de l'opération de fusions à la fois par les salariés et associés de la partie absorbée et ceux de la coopérative absorbante que par les coopérateurs des deux caves. La dimension partenariale se manifestait de manière claire pour les fusions du dernier type, construite autour d'un projet commun, même si certains éléments sont présents (principe de solidarité, sauvetage d'un partenaire...).

**Sur le plan théorique, les résultats de cette recherche permettaient de valider les apports des théories de la gouvernance dans l'analyse des fusions des coopératives. Les dimensions partenariales et cognitives fortes, synonymes d'une intégration rapide, caractérisaient les fusions avec un projet ambitieux et réaliste, construit et préparé en amont par les deux parties concernées, dans une optique prospective transparente, s'accompagnant le plus souvent par des processus d'évaluation et de correction in situ des objectifs assignés. La présence de ces dimensions était néanmoins conditionnée par un changement d'orientation stratégique avec une projection forte vers l'aval et un choix de combinaison des moyens et non d'accumulation stricte des outils productifs.**

Pour notre part, les résultats de cette recherche montraient une fois encore, la pertinence des approches dynamiques des processus de rapprochements inter-organisationnels. L'originalité se situait cette fois ci dans l'ouverture théorique à d'autres approches (agence, gouvernance) et à l'application à des structures organisationnelles complexes (coopératives). D'autre part, les résultats obtenus à travers ces trois illustrations de recherche (gestion des conflits, alignements stratégiques, fusions des coopératives) rendent compte du potentiel d'application empirique des questions liées à l'analyse dynamique des alliances stratégiques tant sur le plan conceptuel que méthodologique. Ils suggèrent enfin d'autres développements en lien avec les structures organisationnelles, les issues des relations coopératives et les stratégies des firmes.

### **Conclusion du chapitre 3 :**

La troisième période de recherche (2016-2020) a été marquée par un intérêt à trois questions principales visant à compléter les résultats des deux phases précédentes, à la fois en terme de cadres théoriques mobilisés et d'objet d'analyse. Ainsi, nous avons abordé en premier lieu la question des différences de perceptions des partenaires. Nous nous sommes ensuite focalisés sur la question du rôle ambigu de l'asymétrie, avant de consacrer une recherche appliquée à l'intégration des approches réticulaires pour étudier les effets de la structure des réseaux sur la performance des membres. Trois autres recherches empiriques complètent les illustrations des travaux de cette période récente: elles portent sur les rapprochements entre structures coopératives, les effets de l'alignement des objectifs sur les issues des ASA ainsi que la question de la gestion des conflits entre les partenaires.

Ces dernières recherches ont abordé à la fois sur des processus dynamiques (rapprochement), de structure de l'alliance (conflits et alignement des objectifs) et de liens inter-organisationnels (réseaux et perceptions des partenaires). Cela renvoie à une diversité des cadres théoriques mobilisés (théorie des réseaux, analyse des fits stratégiques, théorie de la gouvernance, ...). Ces recherches ont par ailleurs permis de mobiliser des démarches méthodologiques variées (étude de cas, constitution et analyse de bases de données) et des modes de traitement distincts : tests statistiques de comparaison des échantillons, régressions, analyse thématique du discours, ... Enfin, il est à signaler que ces recherches ont porté sur des contextes empiriques différents : ASA en Tunisie, réseaux d'alliances internationaux dans le secteur automobile à l'échelle mondiale, coopératives viticoles en France, ASA agroalimentaires en Méditerranée, ...

Plusieurs apports importants ont marqué les recherches de cette période.

D'abord, le retour aux données de la recherche doctorale afin de croiser les échantillons selon la nature des répondants a permis de valider plusieurs intuitions quant aux différences de perceptions des partenaires des déterminants du fonctionnement de leurs alliances et de la vision de leurs vis à vis. Cela répond à des appels sans cesse renouveler dans les recherches académiques d'intégrer les versions des différents parents dans l'analyse des alliances.

Ensuite, les résultats ont montré aussi l'importance d'intégrer une vision réticulaire à la compréhension des stratégies des firmes vis à vis des ASA et leurs attentes en termes de performance globale.

En troisième lieu, le rôle de l'asymétrie, jusque là non intégré comme déterminant des issues, a été investigué : les résultats confirment les intuitions de départ (pas d'effets des différences de profils) et renforce la conception positive des asymétries. Ce résultat témoigne de la pertinence d'analyser le fonctionnement propre des alliances dans leurs contextes et à travers les liens entre les alliés, au-delà de simple comparaison des caractéristiques structurelles.

Les trois autres recherches complémentaires ont aussi permis d'obtenir certains résultats intéressants : les différences dans modes de gestion de conflits témoignent de sensibilité distincte des partenaires, l'analyse des alignements des objectifs rend compte des arbitrages entre les stratégies des alliés et ceux assignés à la structure, et leurs évolutions dans le temps, et enfin, l'analyse des rapprochements des structures coopératives permet de distinguer plusieurs processus selon le rôle joué par les partenaires et leurs engagements à gouverner les fusions.

Cette période récente a ainsi permis de consolider les travaux antérieurs. Elle a aussi permis d'élargir les recherches en termes d'approches théoriques, d'unité d'analyse et d'applications empiriques. Certains travaux ont ouvert d'autres perspectives d'investigation (gouvernance des ASA, processus de fusions en parallèle aux relations inter-organisationnelles, analyse des ASA comme outils de gestion réticulaire, etc.).

**Chapitre 4 :**

**Bilan et projet de recherche : cohérence globale et questions futures**

## **Chapitre 4 :** **Bilan et projet de recherche : cohérence globale et questions futures**

---

Au terme de cet exercice rétro (intro) spectif de présentation des travaux des 15 dernières années, certaines questions apparaissent centrales dans les recherches engagées jusque-là. Elles concernent l'utilisation des ASA par les firmes dans leur processus d'internationalisation et dans leurs stratégies de croissance (comment et pourquoi), l'analyse des configurations et de la dynamique des ASA, et le rôle de l'asymétrie dans les issues des ASA. Sur le plan théorique, ces travaux combinent les approches processuelles et comportementales de l'internationalisation, les analyses stratégiques dynamiques et le développement de cadres intégrateurs (littérature sur les IDE, approches stratégiques relationnelles et théorie des ressources et compétences). Sur un plan méthodologique, les choix des démarches des terrains empiriques ont été variés et complémentaires, tant en termes de positionnement épistémologique que de recueil et de traitement des données et de focus géographiques. Nous reviendrons donc dans ce chapitre sur ce premier bilan des travaux antérieurs.

Plus récemment (2021-2022), une consolidation des travaux de recherche a été opérée dans deux directions distinctes : la première porte sur l'analyse des facteurs relationnels du fonctionnement des ASA. Deux travaux peuvent illustrer cela. Le premier concerne l'intérêt pour les processus de construction de la confiance dans les ASA (Bahri-Korbi et al., 2020) et le second sur les effets des différences de perceptions des partenaires de l'équité dans leurs engagements et le partage de la valeur créée par l'alliance (Cherbib, Cheriet, 2021). La seconde direction concerne les ASA et ses composantes comme « unité d'analyse ». Ainsi un intérêt a été porté aux alliances entre petits acteurs avec les travaux sur l'entrepreneuriat à deux (des alliances entrepreneuriales entre deux créateurs pour une création commune d'entreprise) (Cheriet, Lepage et Jaouen, 2021) ou les stratégies collectives entre petits acteurs du secteur viticole (Cheriet., Lepage, Arnal et Hannin, 2022). Dans le même sens, une troisième contribution illustrant cet intérêt pour « l'intérieur » des ASA, porte sur les mécanismes de coopération interne (Benjemaa, Hani, Dikmen et Cheriet., 2021).

Pour le projet de recherche future, la posture théorique devrait intégrer de nombreuses questions non abordées jusqu'à présent : d'abord, la nécessité des analyses des ASA dans outils des stratégies régionales, multipartenaires et de réseaux des firmes ; ensuite l'investigation du rôle international des ASA en termes de désengagement des marchés et l'analyse des sorties des firmes ; et enfin les questions des ASA comme outil de gestion des rythme (et de la lenteur) d'internationalisation.

Sur le plan empirique, le projet de recherche envisagé intégrera d'autres questions relatives à l'analyse des ASA dans les « extrémités des filières » (amont-aval : agriculture et grande distribution -GD), une plus grande connexion avec les travaux sur la filière vin : stratégie d'internationalisation, stratégies collectives, ASA et dynamique concurrentielle, l'utilisation des ASA comme filiale régionale, etc. Même si l'intérêt continuera à être porté à la zone méditerranéenne, le focus géographique sera étendu à l'Afrique et aux pays émergents.

Sur le plan sectoriel, les extensions à l'amont et l'aval des filières agricoles et agroalimentaires seront renforcées à travers les analyses des nouvelles formes de collaboration et en réponses à certains enjeux émergents : financiarisation de l'agriculture, poids de la GD et nouveaux acteurs des systèmes alimentaires, partenariats verticaux et acteurs logistiques, etc. Certains de ces travaux sont déjà en cours (*cf* liste des travaux ci-dessous). D'autres sont envisagés pour les années à venir, dans le cadre de projets de recherche ou de collaborations internationales.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps un bilan des travaux antérieurs avant de présenter les travaux en cours. Ensuite, le projet de recherche sera esquissé à travers les questions futures et la projection académique. Enfin, nous concluons ce chapitre par un regard personnel sur les principales thèses défendues tout au long des 15 dernières années.

### Principaux travaux en cours en lien avec le projet de recherche et les questions futures

Bahri Korbi F., Benjemaa K., Cheriet F., (2020), « The construction of trust in strategic alliances », *36th EGOS Colloquium*, Hambourg, Germany, 2-4 july. Article soumis à une revue académique. Ne pas citer

Cheriet F., Lepage F., Jaouen A., (2021), « Interpreneuriat : quelles spécificités de « l'entreprendre à deux », *12ème congrès international de l'AEI* (Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation), Sousse, Tunisie du 13 -15 octobre. En ligne. Soumis à une revue académique. Ne pas citer

Benjemaa K., Hani M., Dikmen L., F Cheriet, (2021), « Quels mécanismes de management des tensions coopétitives internes ? », *11 ème conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai. Version en anglais soumise (avec Furrer O.) « Managing Internal Coopetition in Strategic Alliances” à ouvrage collectif (Das T.K et al., *Managing Interpartner Cooperation in Strategic Alliances*). Ne pas citer

Cherbib J., Cheriet F., (2021), « Evolutions des perceptions de l'équité et issues des alliances stratégiques asymétriques », *11 ème conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.

Lubello P., Cheriet F., (2021), « Stratégies de déploiement international des firmes multinationales issues des pays émergents : Etude du cas de l'entreprise brésilienne JBS », communication à la session spéciale « commerce international et stratégie des firmes » de la *conférence JRSS- SFER*- Toulouse, 9-10 décembre. Travail en cours de soumission. Ne pas citer.

Cheriet F., Duquesnois F., Dikmen L., (2022), « Croisement des niveaux inter-organisationnels et des échelles géographiques pour l'analyse de la dynamique concurrentielle ». *3ème Journée de Recherche Marketing sur les Pays d'Afrique (JRMPA)*, Marrakech, 9 juin. Article soumis dans le cadre d'un ouvrage collectif. Ne pas citer

Cheriet F., Duquesnois F., Dikmen L., (2022), « Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : cas de l'entreprise malgache Vidzar », *3ème Journée de Recherche Marketing sur les Pays d'Afrique (JRMPA)*, Marrakech, 9 juin. Article soumis à une revue académique. Ne pas citer

Cheriet F., (2022), « Les sorties de marchés des firmes multinationales ou l'autre dimension de l'analyse de l'internationalisation : une illustration par les sorties de Carrefour des pays asiatiques », en cours de soumission à la *conférence Atlas-Afmi, Bogota* 2-5 mai. Travail en cours de soumission. Ne pas citer.

Cheriet F., Lepage F., Arnal C., Hannin H., (2022), « Spécificités des structures individuelles et impératifs d'une stratégie collective : Analyse du cas de la construction d'un positionnement de quatre vignobles du centre de la France ». **Travail en cours de soumission aux journées de recherche en sciences sociales JRSS-SFER**, décembre. Travail en cours de soumission. Ne pas citer.

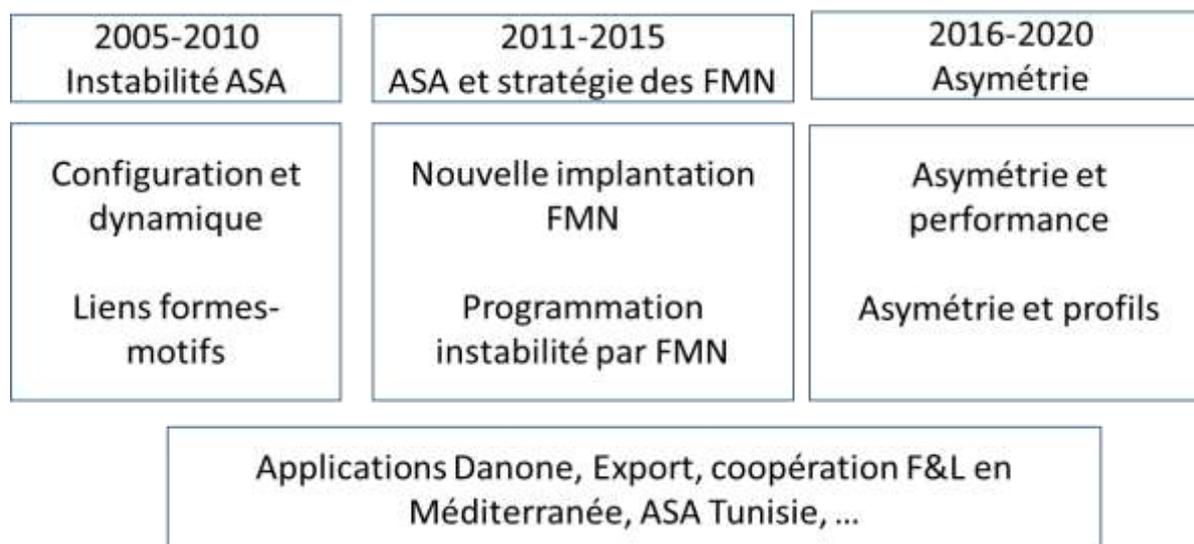
## 1. Bilan des travaux antérieurs de recherche : cohérence globale et pertinence des approches

Les trois chapitres précédents ont été consacrés à la présentation détaillée des 18 articles sélectionnés pour illustrer les activités de recherche des 15 dernières années. Cela permettait de rendre compte des principaux résultats obtenus en termes d'analyse des ASA et leur mobilisation dans les stratégies internationales des firmes. Cette présentation a adopté une démarche linéaire avec une succession *historique* des travaux.

Mais un tel procédé ne rendait pas compte de l'évolution des questions ou de la cohérence globale de la démarche de recherche. Un regard sur l'ensemble des travaux des trois périodes permet ainsi de faire ressortir des évolutions entre trois questions principales : celle de l'instabilité (configuration et dynamique et liens formes-motifs), celle de l'utilisation des ASA et de l'instabilité dans les processus d'internationalisation des firmes, et enfin celle de l'asymétrie et des différences de perceptions des partenaires (*cf* figure *infra*).

Au-delà de l'intérêt porté sur la région méditerranéenne et les industries agroalimentaires, la mobilisation des approches macroéconomiques de l'internationalisation (géostratégie des firmes, littérature sur les investissements directs à l'étranger) et des théories comportementales (modèle d'Uppsala, comportement stratégique des FMN) de l'apprentissage organisationnel ou des ressources et des réseaux, témoignent d'une cohérence globale des travaux réalisés. Il s'agit là probablement d'une « cohérence » parmi tant d'autres, et construite *a posteriori* mais qui coïncide avec l'évolution des intérêts successifs de la recherche, des opportunités de publication et des tentatives de résoudre les questions non traitées de chaque période.

Figure 4-1. Evolution des questions principales selon les trois périodes



Source : élaboré par l'auteur

D'autres éléments peuvent être avancés dans ce sens. Tout d'abord, les travaux de la première période, débutés par une étude approfondie du cas de l'alliance entre Danone et Djurdjura en Algérie avaient été prolongés par des recherches portant sur l'instabilité des alliances stratégiques internationales. L'intérêt était alors de comprendre les processus et les déterminants de cette instabilité d'une part, et de faire des liens entre les formes et les motifs des issues de ces alliances d'autre part. Même si ces travaux ont combiné plusieurs démarches méthodologiques (étude de cas, modèle d'équation structurelles, études multi-cas, ...) et autant de terrains empiriques (pays méditerranéens, plusieurs industries agroalimentaires), plusieurs questions restaient en suspens et n'ont été traitées que lors des périodes suivantes.

Ainsi, comme les premiers travaux ne portaient que sur des AS asymétriques, la question du rôle de l'asymétrie n'a pu être intégrée que récemment, avec d'autres jeux de données et des référentiels renouvelés (approches par les ressources et les réseaux).

Par ailleurs, la mobilisation des théories du comportement stratégique des firmes multinationales et celle des modèles processuels de l'internationalisation ont permis de comprendre comment les grandes firmes s'appuyaient sur les ASA dans leurs implantations sur les nouveaux marchés, la reconfiguration de leurs présences à travers les filiales régionales ou la gestion de leurs réseaux. Durant la seconde période, ont été ainsi développées les notions de programmation de l'instabilité par la firme, ainsi que des étapes additionnelles au modèle d'Uppsala dans l'optique de l'internationalisation des FMN.

### **Synthèse des dix principaux résultats obtenus (2005-2020)**

- 1.** L'instabilité des ASA est un processus dynamique qui dépend des conditions initiales, du fonctionnement et des issues des ASA
- 2.** L'instabilité des ASA est déterminée par le fonctionnement de l'alliance elle-même, des relations entre les alliés et de son environnement externe (autres alliances, concurrents, institutions).
- 3.** Les différentes formes d'instabilité (reprises par l'un des partenaires, cession à un tiers, dissolution, changement dans la répartition du capital, etc.) sont liées à des motifs distincts (atteinte des objectifs, stratégie de sortie du partenaire, conflits, éléments du contexte externe).
- 4.** Parmi les formes d'instabilité les plus observées, celles des reprises par un des partenaires pour atteintes des objectifs ou stratégie propre sont les plus fréquentes. L'instabilité « négative » par dissolution et motivée par des conflits ou des dysfonctionnements de l'alliance, est plus rare.
- 5.** L'instabilité des ASA engageant des firmes multinationales et des firmes locales est exercée comme une option par les FMN pour consolider leurs présences (reprise des parts capitalistiques, intégration inter-métiers, apprentissage) ou renforcer la gestion de leurs implantations régionales (logistique, *sourcing*, matières premières, marques) et leurs réseaux.
- 6.** Les ASA constituent une étape additionnelle dans le processus d'implantation des FMN. En suivant le modèle d'Uppsala et lorsqu'elles sont multi-métiers, celles-ci accumulent et transfèrent les apprentissages réalisés via les ASA pour sauter des étapes ou établir d'autres ASA, en vue de la réalisation de filiales régionales, étape précédant l'intégration.
- 7.** Les différentes composantes de l'asymétrie entre les partenaires (différentiel de taille, distance culturelle, déséquilibre dans la répartition du capital, ...) n'ont pas d'effets significatifs sur la performance (et par extension sur les issues) des ASA. Cette performance dépend davantage d'attributs de l'alliance elle-même : fonctionnement, complémentarités des actifs, compétitivité, etc.
- 8.** Les partenaires de profils distincts ont des perceptions distinctes de leurs propres engagements, apports et attentes, et des perceptions distinctes de leurs vis-à-vis. Les « petits » partenaires ou les entreprises locales sous-estiment leurs apports, engagements et ressources et surestiment ceux de leurs partenaires.
- 9.** Les différences de perceptions des partenaires plaident sur le plan méthodologique pour un recueil de données avec des répondants multiples (représentants de chacun des alliés et des managers de l'alliance). Cela est d'autant plus recommandé que certains ASA impliquent des alliés aux profils très éloignés.
- 10.** Les évolutions continues des ASA et leurs mobilisations par les FMN plaident pour une analyse dynamique de ces relations et un focus global (ou au moins régional) des stratégies des firmes

Le tableau suivant renseigne sur les résultats des principaux travaux et les résultats obtenus

**Tableau 4-1. Bilan synthétique des travaux antérieurs et principaux apports (2015-2020)**

<b>Période</b>	<b>Thématique et questions</b>	<b>Principaux résultats</b>	<b>Autres applications empiriques et IAA</b>
<b>2005-2010</b>	<p><b>Dynamique et configuration des ASA</b></p> <p><b>Instabilité dynamique et différenciée</b></p> <p><b>Spécificités managériales des ASA</b></p> <p><b>Attractivité IDE sectoriels</b></p>	<p>Distinction des facteurs dynamiques (ex ante, in situ et ex post) et liés à la configuration (alliance, partenaire, environnement) dans l'instabilité des ASA</p> <p>Conception positive de l'instabilité- Liens entre motifs (conflits, stratégie partenaires, externe) et formes d'instabilité (cession, reprise, dissolution)</p> <p>Stratégies FMN vs PME Options stratégiques et management de l'alliance</p> <p>Score attractivité IDE IAA</p>	<p>Modèle Uppsala et cas Danone Algérie</p> <p>Etude de cas Danone-Djurdjura</p> <p>Opportunités et besoins de coopérations interentreprises IAA</p> <p>IDE IAA en Méditerranée</p>
<b>2011-2015</b>	<p><b>Modèle d'Uppsala appliqué aux implantations des FMN</b></p> <p><b>Instabilité option programmée</b></p> <p><b>Contrat et confiance comme mécanismes de gouvernance des ASA</b></p>	<p>Extension modèle Uppsala (filiale régionale, intégration et métiers clés de la FMN, apprentissage inter-filiales)</p> <p>Utilisation de l'instabilité comme option de sortie</p> <p>Alternatives des gouvernance contractuelle et relationnelle</p>	<p>Gestion relationnelle et export</p> <p>Cas ASA Finance Agriculture (Pangea)</p> <p>Satisfaction croisée coopérations F&amp;L</p>
<b>2016-2020</b>	<p><b>Différences perceptions des partenaires ASA</b></p> <p><b>Rôle des asymétries dans la performance des ASA</b></p> <p><b>Intégration des ASA dans les réseaux</b></p>	<p>Sur et sous estimations des engagement/apports par les partenaires. Des modalités distinctes d'évaluation des issues des ASA</p> <p>Effets positifs des distances culturelles et non significatifs des autres asymétries. Conception positive des différences/asymétries ASA</p> <p>ASA comme outils de configuration des réseaux</p>	<p>Processus de fusions des coopératives</p> <p>Gestion des conflits</p> <p>Alignement des objectifs et gouvernance des ASA</p>

**Tableau 4-2 : Diversité des démarches méthodologiques et des terrains d'application empirique à travers quelques exemples**

<b>Travail concerné</b>	<b>Démarche méthodologique</b>	<b>Terrain empirique</b>	<b>Mode de recueil des données</b>	<b>Traitement des données</b>
<b>Cheriet, Leroy, Rastoin, 2008</b>	Etude de cas unique, approche qualitative inductive	Cas Djurdjura, produits laitiers, Algérie	Données secondaires et entretiens auprès de 8 dirigeants, 6 experts et 61 distributeurs	Analyse qualitative des discours et statistiques descriptives
<b>Cheriet, 2009</b>	Construction modèle théorique et validation d'hypothèses	Industries Agroalimentaires, Méditerranée	Constitution de base de données à partir de SDC Platinum et Enquête par questionnaire (échantillon large de 126 entreprises/ 23 pays	Modèle d'équations structurelles
<b>Cheriet, Rastoin, 2010</b>	Analyse qualitative exploratoire	4 filières agroalimentaires en Méditerranée	Données secondaires et rapports institutionnels	Statistiques descriptives et monographies
<b>Aubert et al, 2011</b>	Analyse multi-cas, approche qualitative inductive	Exportateurs Fruits et légumes, Chili	Exploitation base de données Inglobo (800 000 contrats, 1489 exportateurs chiliens	Statistiques descriptives et typologie des profils
<b>Cheriet, Guillaumin, 2013</b>	Analyse quantitative de comparaison des mesures de satisfaction	ASA secteur Fruits en Méditerranée	Enquête par questionnaire, double répondant, 126 cas	Tests statistiques de comparaison des échantillons
<b>Cheriet, Cherbib, 2014</b>	Analyse multi-cas, approche qualitative inductive	Alliances Asymétriques, Tunisie	Etude de 8 cas, répondants multiples, 34 entretiens en face à face	Analyse qualitative des discours
<b>Lepage, Cheriet, 2015</b>	Etude de cas unique, approche qualitative inductive	Cas Pangea, Québec	6 entretiens semi directifs en face à face et données secondaires	Analyse thématique des discours
<b>Dikmen, Cheriet, 2016</b>	Construction de modèle, Validation d'hypothèses	<i>Joint-Venture</i> Internationales, Turquie	Enquête par questionnaire. 123 coentreprises	Analyse factorielles et Régressions linéaires
<b>Saisset, Cheriet et Couderc 2017</b>	Analyse multi-cas, approche longitudinale	Coopératives viticoles France	14 cas. Recueil de données primaires sur 10 ans	Analyse qualitative des discours et taxinomie
<b>Benjemaa, Cheriet, Smida, 2020</b>	Analyse multi-cas, approche qualitative inductive	ASA technologiques en Tunisie	5 cas, 34 entretiens semi directifs	Analyse thématique des discours

Sur le plan des démarches méthodologiques, les travaux réalisés témoignent d'une diversité des approches mobilisés et des terrains empiriques investigués. Cela demeure cohérent avec le positionnement épistémologique constructiviste de départ, avec des démarches adductives, même si certaines constructions méthodologiques relevaient d'un cheminement déductif.

Globalement, tout au long de ces 15 dernières années, notre posture méthodologique était exploratoire et compréhensive, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, notre objet d'analyse (les ASA) était « mouvant », en évolution constante avec des difficultés de captation de son état à un instant T ou la réalisation d'études longitudinales complètes. Ensuite, parce qu'il s'agissait d'un construit social, impliquant des individus, des organisations, des institutions, etc, et cela avec des interactions à plusieurs niveaux : interpersonnel et intra-organisationnel, inter-organisationnel, réticulaire .... Enfin, parce que les terrains d'applications à l'international nécessitaient une forte contextualisation (distances culturelles, contextes politiques et institutionnels régionaux) et une prise en compte continue de l'environnement institutionnel.

Concernant les terrains d'investigation, le tableau ci-dessus permet de constater la prédominance des entreprises des secteurs agroalimentaires (agriculture, fruits & légumes, vin, filières agroindustrielles, etc) et des pays de la zone méditerranéenne (en dehors de deux recherches appliquées au Chili et au Québec). Les méthodes d'investigation ont mobilisé à la fois des modes de recueil de données par enquête par questionnaires auprès de larges échantillons d'entreprises et d'institutions, l'exploitation de bases de données (*SDC Platinum, Inglobo*), l'exploitation de données secondaires (rapports d'activités, revues de presse) ou un recueil de données primaires par entretiens individuels ou collectifs.

Dans certains travaux, nous avons eu à combiner plusieurs modes de recueil. Par exemple, l'analyse des opportunités et des besoins de coopérations des entreprises agroalimentaires en Méditerranée a mobilisé un recueil de données secondaires portant sur 4 filières, des entretiens auprès de 18 entreprises en face à face dans 5 pays (Algérie, Maroc, Tunisie, France, Liban) et l'exploitation de base de données émanant d'institutions méditerranéennes (Base de données MIPO de l'observatoire ANIMA).

En termes de traitement des données, là encore et selon les approches méthodologiques retenues (exploratoire-confirmatoire, déductive-inductive), nous avons mobilisé des méthodes statistiques (régression, analyses en composantes principales, tests de comparaison des échantillons, modèles d'équations structurelles), d'analyse thématique de discours, ou de description des données (qualitative ou statistique) et d'élaboration de typologie-taxinomie.

Les travaux basés sur les analyses confirmatoires ont à la fois permis de tester des hypothèses et de positionner certains résultats dans la littérature antérieure (ceux portant sur l'asymétrie par exemple, Dikmen, Cheriet, 2016), et de conforter des construits théoriques et des modèles originaux d'autre part (dynamique et configuration de l'instabilité des ASA, Cheriet 2009). Plusieurs travaux ont aussi été basés sur des études de cas unique ou multiples, avec des recueils de données auprès des acteurs impliqués *via* des entretiens ou de l'observation. Cela nous a permis de compléter les résultats de certaines analyses statistiques (Cheriet 2009), mais dans la plupart des cas, ces approches qualitatives ont été l'occasion d'une compréhension plus fine des processus et des objectifs des acteurs, ou d'une incarnation de concepts théoriques jusque-là peu vérifiés empiriquement. De nombreuses études de cas ont également donné lieu à des monographies d'illustration ou à la construction de typologies (celles de l'instabilité des ASA, Cheriet 2008 ou encore celle des fusions des coopératives viticoles, Saisset et al., 2017).

Cette diversité des démarches et l'appui sur les études de cas uniques ou multiples restent en cohérence avec les objectifs des recherches menées jusque-là et les approches théoriques mobilisées : **appréhender les ASA dans leur globalité (différents répondants, analyse multiniveaux) et dans leur dynamique (étude longitudinale, récits des événements, antécédents et environnement de l'alliance).**

## 2. Travaux en cours et extensions récentes des intérêts de recherche

---

Après ce premier bilan des recherches antérieures (2005-2020), nous aborderons dans ce qui suit les travaux en cours, comme autant d'extensions des intérêts de la recherche. Cela sera illustré par cinq recherches actuelles dont certaines ont déjà fait l'objet de communications à des colloques internationaux et sont en cours de soumissions à des revues académiques ou comme chapitres dans le cadre d'ouvrages collectifs.

Les travaux en cours complètent les précédentes recherches à la fois en termes d'extension du champ de l'analyse et par le renforcement de l'investigation du fonctionnement des ASA, sur des processus ou des construits jusque-là peu abordés. Pour le premier volet, il s'agissait de comprendre les alliances dyadiques à des niveaux interpersonnels (Cheriet, Lepage, Jaouen, 2021) ou celles engageant de « petits » acteurs dans des stratégies collectives et des alliances multipartenaires (Cheriet, Lepage, Arnal, Hannin, 2022). De même, la question relative à la coopération interne à un niveau intra-organisationnel a été abordée comme modalité pouvant affecter le fonctionnement des ASA et leurs issues (Benjemaa, Hani, Dikmen, Cheriet., 2021).

Ensuite, sur le second volet, il s'agissait tout d'abord de comprendre le processus dynamique de construction de la confiance et ses effets sur la gouvernance des ASA (Barhri-Korbi, Benjemaa, Cheriet, 2020), en allant au-delà d'une recherche antérieure portant sur la confiance comme mécanisme de gouvernance (Cheriet, Dikmen, 2014). De même, un second travail s'inscrivant dans la continuité des recherches sur les différences de perceptions des partenaires, portait cette fois-ci sur l'équité perçue en termes d'engagement et de résultats des alliances, avec une application aux ASA tunisiennes avant et après la révolution du Jasmin (Cherbib, Cheriet, 2021).

Nous développerons dans ce qui suit les principaux résultats de ces travaux en cours.

Dans le premier travail portant sur les évolutions des perceptions de l'équité et issues des alliances stratégiques asymétriques, et qui a donné lieu à une communication lors de la 11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi, (Cherbib et Cheriet 2021), il s'agissait de vérifier les différences de perceptions et de comprendre leurs évolutions dans le cadre des changements importants des contextes institutionnels. Pour ce faire, nous avons mené une étude longitudinale (avec deux périodes de recueil de données primaires) autour de 6 cas d'alliances en Tunisie entre 2006 et 2016 (soit avant et après la révolution du Jasmin de 2011). Sur la base des recherches théoriques sur le concept de l'équité, nous avons mesuré les perceptions des répondants selon plusieurs items, en distinguant les alliances stables de celles ayant connu des changements majeurs durant cette période. Les données ont été analysées par des descriptions statistiques, appuyées par des *verbatim*s issues des entretiens menés auprès des managers d'alliances.

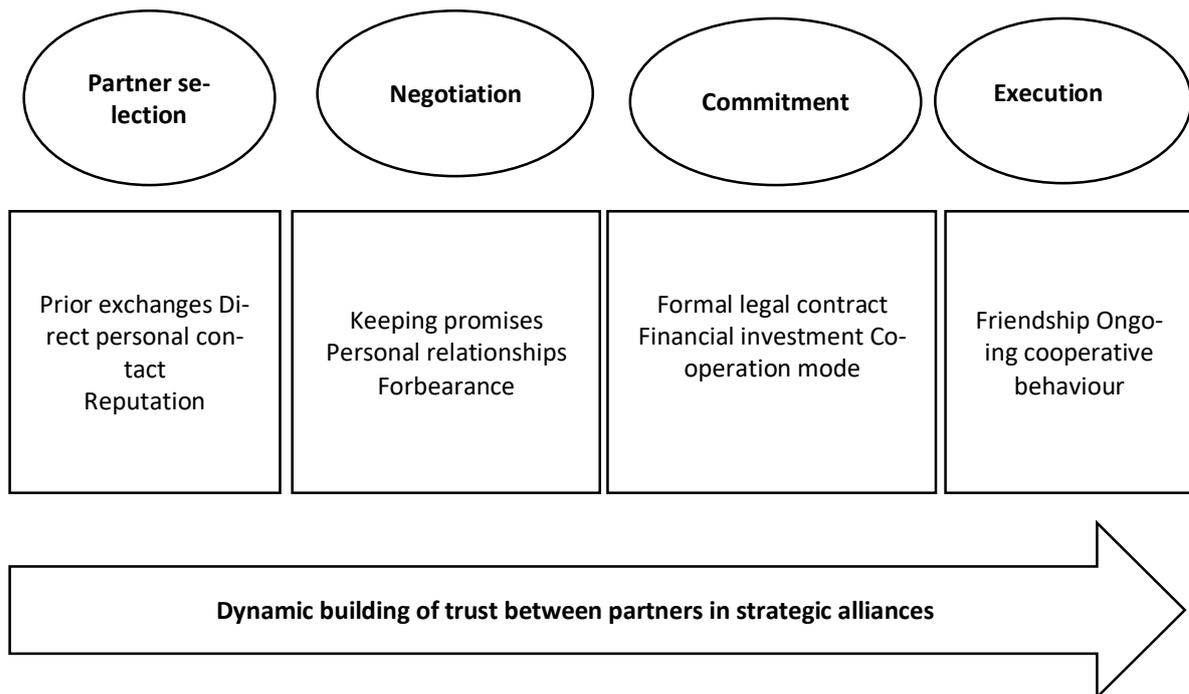
Les résultats obtenus confirment le caractère multidimensionnel de l'équité, à travers ses deux dimensions (structurelle et sociale). Les items sont différemment appréciés par les partenaires eux-mêmes et des différences de perceptions subsistent en croisant les visions des deux partenaires. D'autre part, nos résultats montrent que les d'alliances instables sont celles ayant connu des divergences importantes dans les perceptions de l'équité par les partenaires. Enfin, nos résultats suggèrent que les alliances résilientes sont celles où les partenaires ont co-construit des mécanismes flexibles d'adaptation, consenti de nouveaux investissements et augmenté leur engagement. Ainsi, les résultats de cette recherche permettent de conforter la pertinence des répondants multiples, notamment lorsqu'il y a asymétrie dans les profils ou perturbation majeure du contexte institutionnel. Ils complètent ceux d'une étude antérieure sur les différences de perceptions des partenaires des ASA quant à la nature des ressources engagés ou la répartition des résultats de l'alliance (Cheriet, 2016)

La seconde recherche illustrant les travaux en cours, porte sur un travail collectif présenté à la 36<sup>ème</sup> conférence EGOS, qui s'est déroulée à Hambourg en juillet 2020. Ce travail examinait le processus dynamique de construction de la confiance au sein des ASA (Bahri-Korbi, Benjemaa, Cheriet, 2020). Ce travail répond à un gap dans la littérature sur les processus dynamiques dans le fonctionnement des

alliances, en adoptant une démarche dynamique et de cycle de vie des ASA. La recherche revenait également sur des résultats contradictoires quant aux antécédents de la construction de la confiance, tels que les liens sociaux et relationnels ou les expériences collaboratives antérieures (Khalid et Ali, 2017, Meier et al., 2016). Nous avons donc adopté une approche évolutive de la confiance (Curral et Inkpen, 2003) afin d'adapter un modèle conceptuel de la confiance (Boersma et al., 2003) au cycle de vie des alliances.

Ce modèle théorique est explicité dans la figure ci-dessous.

**Figure 4-2. Le modèle de la dynamique de la confiance dans les alliances stratégiques asymétriques**



**Source:** Adaptée de Boersma et al., 2003. Extrait de Barhri-Korbi, Benjema, Cheriet, 2020 (travail en cours de soumission, ne pas citer)

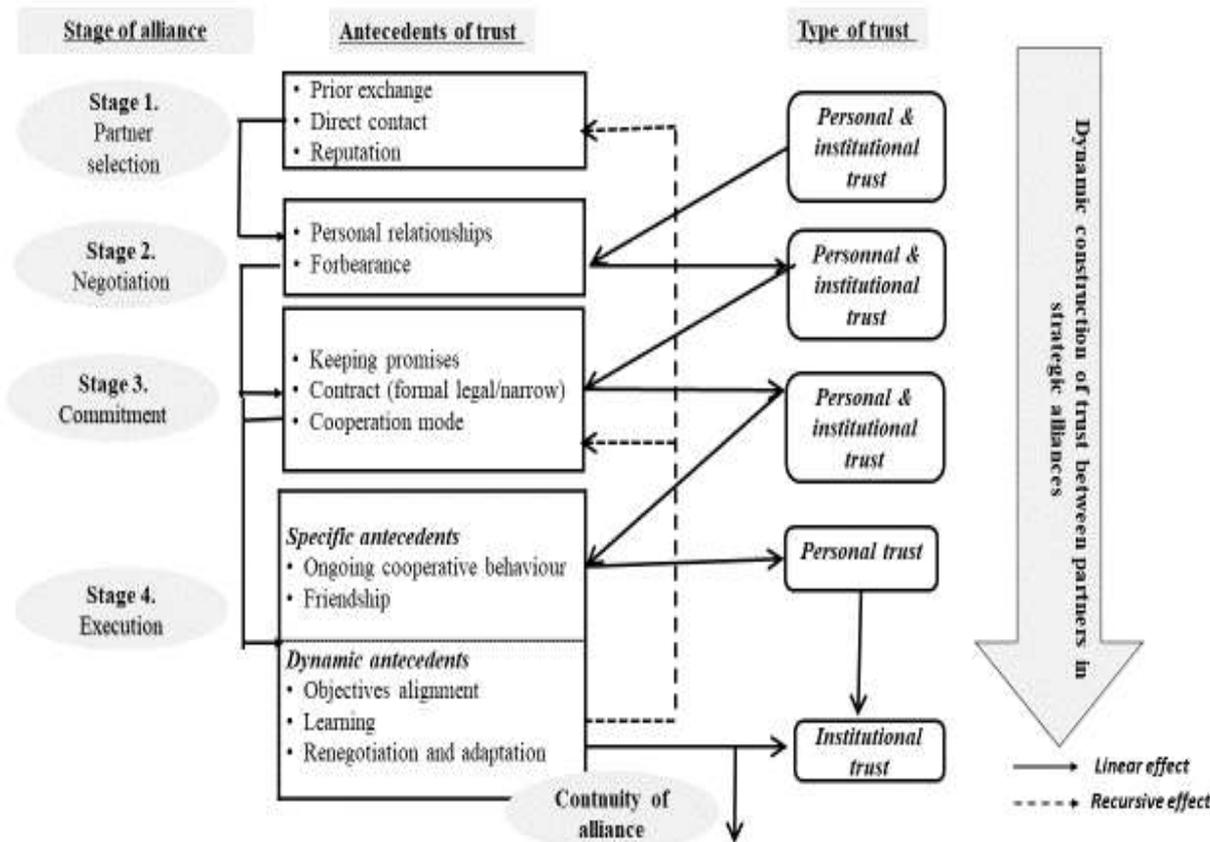
L'application empirique du modèle dynamique de la construction de la confiance s'est faite à travers une étude longitudinale menée sur 5 cas d'alliances stratégiques asymétriques en Tunisie entre 2006 et 2016.

Les résultats ont montré d'une part que des antécédents spécifiques, relevant de deux types de confiance (interpersonnelle et institutionnelle) étaient liés aux différentes étapes de construction de la confiance et que d'autre part, plusieurs facteurs agissaient sur les phases antérieures à travers des boucles de rétroaction avec de consolider le niveau de confiance atteint entre les partenaires. Certains facteurs sont eux-mêmes évolutifs, tels que l'alignement des objectifs, l'apprentissage, la négociation et les mécanismes d'adaptation, alors que d'autres sont spécifiques, comme les relations antérieures et le comportement du partenaire.

Les résultats obtenus ont permis d'étendre le modèle initial de Boersma et al., (2003) et de conforter la conception dynamique de la construction de la confiance. La gestion du processus se fait à travers des niveaux qui se développent de manière itérative à chacune des étapes du cycle de vie de l'ASA. Par ailleurs, cette évolution du niveau de la confiance exerce des effets sur les mécanismes mobilisés par les partenaires et sur les issues de la relation.

Ces résultats s'inscrivent donc en continuité des analyses dynamiques des ASA et complètent ceux obtenus dans l'analyse de la confiance comme mécanisme de gouvernance alternatif au contrat (Cheriet et Fikmen, 2014). Ils permettent d'entrevoir des perspectives importantes sur l'instabilité et sur la perception différenciée des niveaux de confiance par les partenaires engagés.

**Figure 4-3. Processus de construction de la confiance dans les alliances stratégiques**



**Source:** Adaptée de Boersma et al., 2003. Extrait de Barhri-Korbi, Benjema, Cheriet, 2020 (travail en cours de soumission, ne pas citer)

Au-delà de la consolidation des travaux de recherche sur le fonctionnement dynamique des ASA et les perceptions des partenaires, le second volet des travaux en cours porte sur une extension des intérêts de recherche en termes d'unité d'analyse. Cela peut être illustré par trois exemples de recherches récentes.

La première concerne une recherche action menée entre 2017 et 2019 dans le cadre d'un projet d'expertise répondant aux besoins de 4 « petits » vignobles du centre de la France (Loire-Auvergne). Ce travail a donné lieu à des rapports détaillés de restitution des résultats de nombreuses enquêtes par questionnaire et par entretiens auprès des acteurs eux-mêmes, des prescripteurs, des responsables de points de vente, etc. Cette recherche a donné lieu également à une première valorisation (travail en cours, Cheriet, Lepage, Arnal, Hannin, 2022) à travers une communication à soumettre aux prochaines journées en sciences sociales (JRSS- SFER).

Cette première valorisation viserait à montrer les étapes et les difficultés de la construction d'une stratégie collective des 4 vignobles. Ces derniers se caractérisent par des identités spécifiques, des attentes différentes (et parfois contradictoires) et des approches distinctes de la conduite du projet. En termes théoriques, l'approche adoptée s'appuyait sur la littérature en lien avec les stratégies collectives et la conduite des projets. Les résultats ont montré que malgré les fortes divergences de départ, l'implication des différents acteurs dans la co-construction du projet collectif lui donne un caractère légitime et renforcé. Par ailleurs, les résultats renseignent sur des méconnaissances parfois importantes

des acteurs eux-mêmes (leurs attentes et visions) et entre eux (connaissances des autres). De même, cette étude montre également que certaines divergences restent enracinées et conduisent des acteurs à abandonner le projet ou à ne pas s'y impliquer suffisamment. Enfin, les résultats témoignent d'une capacité d'adaptation des acteurs et d'appropriation des conclusions de la construction collective pour poursuivre son développement.

**Même si elle relève d'une dimension régionale (et non internationale), cette recherche a permis de comprendre les processus de co-construction des stratégies collectives dans le cadre d'alliances asymétriques multipartenaires. En cela, elle nous suggère certaines propositions en termes d'analyse de la conduite *in situ* des projets collectifs (connaissances de sa structure et celle des autres, difficultés d'identification des bénéfices collectifs *versus* individuels, sélection des partenaires pertinents, délimitation du périmètre de la collaboration, mécanismes de coopérations interne et externe, etc.). Sur le plan méthodologique et empirique, une telle recherche conforte les approches dynamiques et le recueil des données à travers la triangulation des sources, complétée par l'observation et l'analyse longitudinale. Ces éléments sont bien évidemment à transposer, en moins en partie, à des projets de recherche sur les alliances asymétriques entre petits partenaires à un niveau international.**

Dans le même ordre d'idées, une seconde recherche permet d'illustrer le « glissement » des unités d'analyse et la compréhension des mécanismes d'alliances à des niveaux « microéconomiques » dans des contextes locaux (Cheriet, Lepage, Jaouen, 2021). Il s'agit d'un travail portant sur l'entrepreneuriat à deux ou les alliances interpersonnelles. Cette recherche débutée en 2016 a donné lieu à une première valorisation à travers une communication présentée lors du *12<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*. Partie d'un constat sur la fréquence des duos d'entrepreneurs dans la pratique managériale et d'une rareté des études consacrées à cette forme spécifique d'équipes, cette recherche visait à étudier les spécificités de l'acte d'entreprendre à deux. Sur le plan théorique, ce travail était à l'intersection des théories entrepreneuriales (création, équipes, processus) et des approches stratégiques des alliances dyadiques (dynamiques, profils des alliés, issues).

Pour analyser ces alliances entrepreneuriales dyadiques, nous avons adopté un protocole de recherche qualitative d'analyse des processus à travers une approche rétrospective fondée sur trois « histoires » de cas d'entreprises incubées, créées par deux entrepreneurs, combinant entretiens multiples auprès des acteurs impliqués ou de personnes ressources de l'acte d'entreprendre, et des sources secondaires. Comme pour la recherche précédente, les résultats ont montré des visions différentes des acteurs de leurs projets entrepreneuriaux et des processus, des déterminants et des attentes spécifiques de la création à deux.

Ces spécificités empruntent des caractéristiques de l'entreprendre seul et celles de l'entrepreneuriat en équipes. Là encore, et même si les approches et les objets d'analyse semblent éloignés du champ des alliances asymétriques et le contexte d'internationalisation, les résultats de cette recherche ont permis de rendre compte de la complexité du fonctionnement de ce type d'organisation, de l'importance des relations interpersonnelles dans la détermination des issues et de la pertinence de l'analyse des processus à travers les « histoires » des coopérations et des répondants multiples. Les différences de visions confortent les travaux antérieurs sur les perceptions des partenaires. Pour les travaux futurs, cette recherche suggère plusieurs pistes : l'analyse de la formation des « petites » alliances en mettant en valeur les relations interpersonnelles, l'examen des divergences des trajectoires des alliés et leurs effets sur les issues des alliances, et enfin l'approfondissement des investigations sur les tensions paradoxales entre coopération et compétition au sein de ses alliances dyadiques.

C'est justement sur cette dernière piste qu'a porté la dernière recherche illustrant l'extension des unités d'analyse. Celle-ci visait à identifier les mécanismes de management de la coopération interne au sein des ASA internationales (Benjemaa, Hani, Dikmen, Cheriet, 2021). Ce travail a donné lieu à une première communication en 2021, lors de la *11<sup>ème</sup> conférence Atlas Afmi*. Il est en cours de développement pour une soumission à un ouvrage collectif.

Nous avons adopté une approche de la gestion des tensions coopératives internes, en nous inspirant des travaux récents sur les paradoxes coopératifs (Fernandez et al., 2018 ; Chiambaretto et al., 2019). Cette gestion des tensions paradoxales requiert trois principaux aspects : (i) l'établissement et le maintien d'un équilibre entre la concurrence et la coopération, (ii) les dynamiques qui se produisent au cours d'une relation coopérative et (iii) les mécanismes pour gérer les tensions et les conflits (Dorn et al., 2016). Ces tensions coopératives, largement étudiées au niveau inter-organisationnel dyadique (Wilhelm, 2011 ; Tidström, 2014 ; Wilhelm et Sydow, 2018), diffèrent des paradoxes organisationnels identifiés dans la littérature et requièrent un management spécifique. Parmi les mécanismes de gestion des tensions coopératives identifiés dans la littérature antérieure, il y a les principes de séparation et d'intégration (Fernandez et al., 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016), les principes de médiation, d'apprentissage organisationnel, de partages de l'information, etc. (Gersheimer et al., 2021). Nous avons tenté dans cette recherche de transposer les résultats obtenus dans l'analyse des tensions coopératives au niveau inter-organisationnel, pour vérifier leur pertinence lorsqu'il s'agit d'examiner les processus de coopération à des niveaux intra-organisationnels, c'est-à-dire la présence simultanée de la concurrence et de la coopération entre des unités faisant partie d'une même organisation (Raza-Ullah et al., 2014 ; Fernandez et al., 2014 ; Seran et al., 2016 ; Rouyre et Fernandez, 2019). Nous avons ainsi cherché à mettre l'accent sur la concurrence entre le personnel d'une même entreprise et qui sont en coopération plutôt avec les partenaires d'alliances.

Menée à travers l'étude de trois cas d'alliances asymétriques internationales et un recueil de données primaires par 24 entretiens semi directifs, cette recherche a permis de rendre compte des mécanismes de gestion des tensions coopératives internes. Certains mécanismes sont ceux déjà identifiés dans la littérature : séparation et intégration des espaces (ce que nous avons nommé les intersections) coopératif, processus de médiation, contrôle de la circulation des informations et du partage des connaissances, etc.

D'autres mécanismes spécifiques ont été mis à jour et portent sur la distinction des outils de gestion de la coopération interne vs externe, les effets d'apprentissage de la compétition interne pour mieux coopérer en externe (et *vice versa*), ainsi que des mécanismes collectifs de management des projets (gestion des risques et prévention des comportements opportunistes, coordination horizontale et facilitation de la prise de décision, développement de *capacities* coopératives, etc.).

**Même s'ils demeurent exploratoires, les résultats obtenus à travers cette recherche renforcent l'idée de l'importance de la compréhension des mécanismes mis en place par les alliés dans la gestion de leurs relations d'alliances. Cette recherche ouvre également des perspectives théoriques par l'intégration du champ du management de la coopération dans l'analyse des ASA. Une des perspectives serait de lier ces mécanismes coopératifs aux issues des ASA. Une deuxième concernerait l'examen des liens croisés entre coopération et compétition d'une part, et entre les dimensions interne et externe d'autre part. Rien n'empêcherait des alliés à apprendre à être concurrents en interne pour mieux collaborer en externe (ou l'inverse) (Bengtsson et al., 2016). Enfin, une troisième piste porterait sur l'introduction de la dimension internationale et la compréhension des effets des dimensions coopératives dans les processus d'internationalisation des entreprises. L'absence de mécanismes de gestion de la coopération ou à l'inverse, le développement de capacités coopératives élevées pourraient par exemple conduire à des fins précipitées des démarches d'internationalisation ou à influencer des modes d'entrée.**

Les trois illustrations précédentes (stratégies collectives des vins du centre, entrepreneuriat à deux et coopération interne) rendent compte du potentiel des extensions théoriques et empiriques des recherches menées sur les ASA et l'internationalisation. Elles suggèrent aussi de s'ouvrir à des nouvelles problématiques, tout en renouvelant les approches théoriques et les démarches empiriques. Elles laissent enfin entrevoir les futures questions envisagées et les premières esquisses du projet de recherche et sa projection académique : des extensions des questions à des thématiques de recherche jusque-là pas assez exploitées, un élargissement des focus géographiques et des terrains d'application, et une mobilisation plus fortes des approches théoriques complémentaires.

### 3. Le projet de recherche : projection académique et les questions envisagées

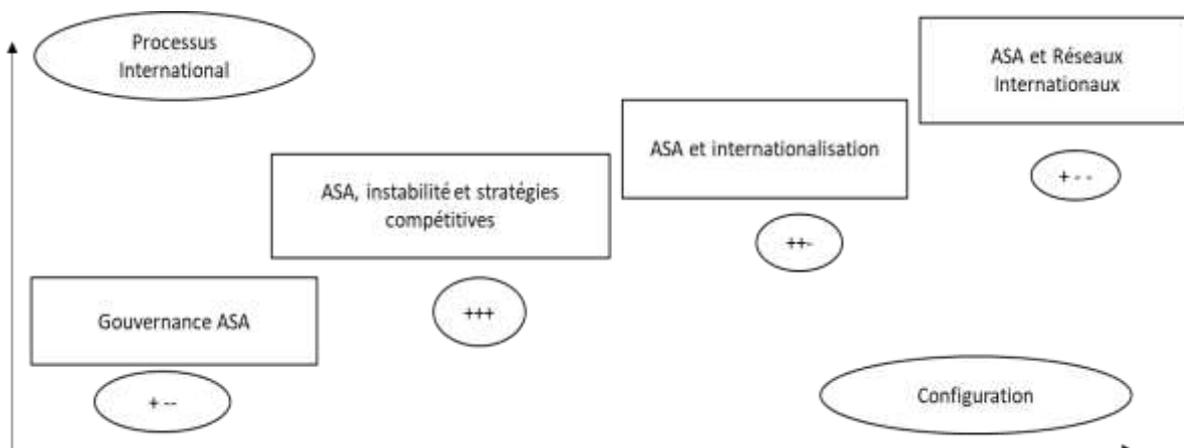
Et maintenant ? Quels seraient les choix futurs ? Quelle orientation donner aux intérêts de la recherche telle que menée jusqu'ici ? Comment concilier les choix académiques avec les impératifs professionnels ? Dans ce qui suit, nous montrerons une vision intégrée du projet de recherche à travers des premiers constats critiques, les esquisses des extensions des questions futures envisagées et l'inscription de ce projet dans le parcours académique et professionnel. Cela sera illustré par quelques travaux envisagés ou en cours de développement, avec cette limite inhérente à l'hétérogénéité des avancements de chacune des recherches présentées.

À l'évidence, il est plus facile de regarder 5 ans en arrière que 15 années. L'analyse rétrospective des travaux de recherche des 15 dernières années rend difficile l'équilibre avec la projection future pour plusieurs raisons : par l'éclatement relatif des intérêts de la recherche antérieure et ses applications empiriques, par la volonté continue de répondre à des gaps de la littérature et ceux de son propre cheminement, par la recherche d'une cohérence d'ensemble *a posteriori* alors même que les activités se font aussi en lien avec les opportunités de la recherche, le positionnement académique et le projet professionnel. Même s'il est clair que la traduction du projet en termes de question est à la fois à lier aux évolutions passées, mais également aux ambitions académiques et professionnelles futures, il n'en demeure pas moins que cette traduction est rendue difficile par le déséquilibre temporel entre les pas de l'exercice rétrospectif et celui de la projection.

Avant de tenter quelques réponses aux questions précédentes, il nous faut constater que sur un plan purement académique, un déséquilibre peut être constaté dans les travaux selon les principales thématiques en lien avec les ASA et l'internationalisation. De manière plus explicite, les recherches antérieures ont été concentrées sur les ASA, l'instabilité et les stratégies compétitives et dans un degré moindre aux travaux sur les ASA et l'internationalisation, au dépens des questions de gouvernance et des approches réticulaires des alliances asymétriques (*cf* figure ci-dessous). Les dernières années ont permis de rattraper quelque peu ces lacunes, mais il existe encore un retard à combler en termes d'investigation des deux dernières thématiques.

Au-delà de ce premier constat « quantitatif », il est à signaler une diversification des recherches au-delà des focus de « confort » institutionnel que sont la zone méditerranéenne et les industries agroalimentaires. Ces choix de focus restent dans une certaine mesure, contraints par l'appartenance institutionnelle mais offrent des perspectives de développement intéressantes.

**Figure 4-4. : Intensité des travaux de recherche par thématique et questions futures**



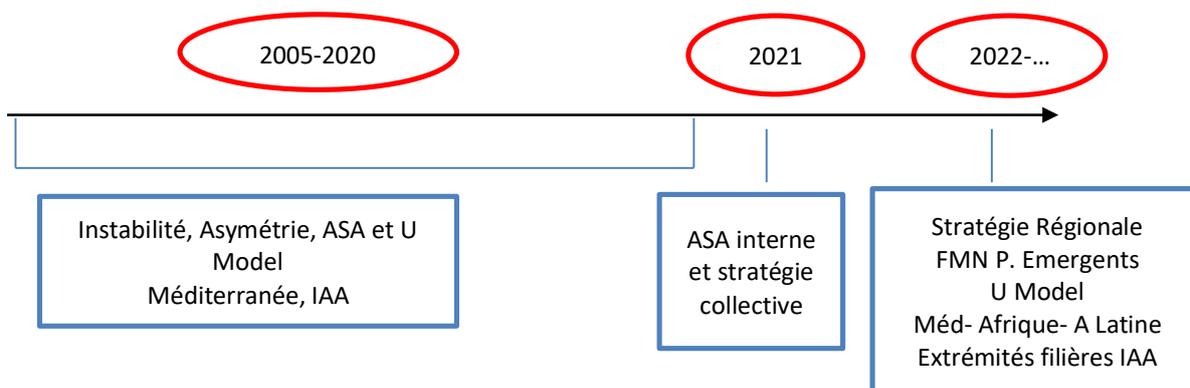
Source : élaboré par l'auteur

Cette appartenance institutionnelle n'est pas perçue uniquement une contrainte empirique car elle offre également la perspective d'extension continue des applications et le développement d'expertise sectorielle. Ainsi, et sur les plans académique et professionnel, et depuis quelques années, nous avons tenté de faire des connexions entre trois grands « pôles » de développement de nos travaux de recherche en termes d'intérêts académiques, de focus géographiques et sectoriels (*cf* les deux figures ci-dessous).

Sur le plan théorique, l'ambition est de compléter le *continuum* gouvernance ASA- ASA et réseaux et combler ainsi les insuffisances des travaux antérieurs. Il s'agira de mener des recherches sur les deux *extrémités*, tout en gardant à l'esprit les complémentarités qui peuvent exister entre ces thématiques. Par exemple, un intérêt marqué sera porté sur l'intégration des ASA dans les réseaux internationaux comme outil d'internationalisation et de gestion des implantations régionales.

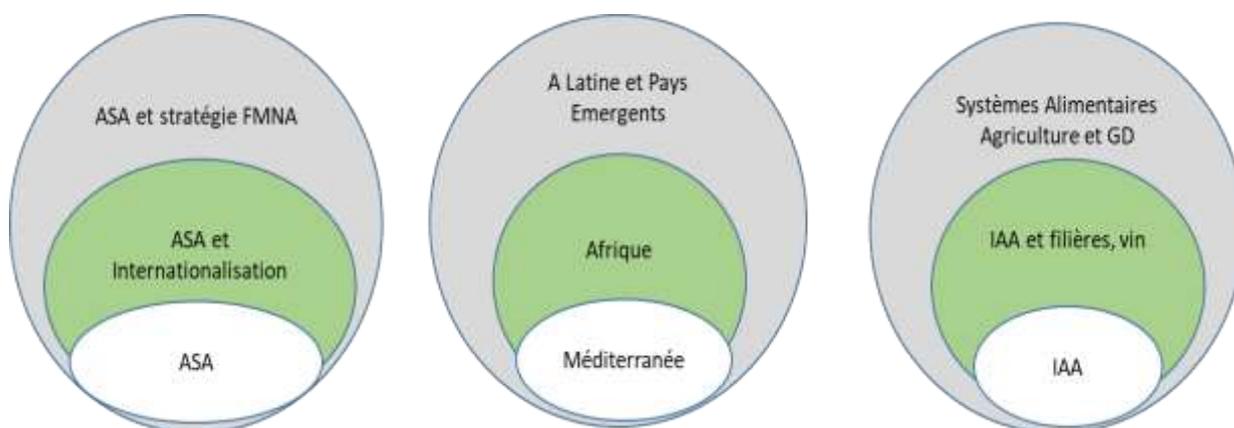
Cette triple évolution traduisant des développements de la recherche et une projection académique est aussi à lier à des développements professionnels : profil du poste exercé porté sur le développement international des entreprises avec une forte valence viticole, implication plus forte dans les enseignements et la recherche en gestion appliquée à la filière viticole, responsabilité et activités au sein de l'IHEV (Institut des Hautes Etudes du Vin et de la Vigne) de l'Institut Agro de Montpellier, développement de projets de recherche portant sur les zones géographiques d'Afrique et d'Amérique Latine.

**Figure 4-5. Evolution des intérêts de recherche et projection**



*Source : élaboré par l'auteur*

**Figure 4-6. Intérêts de recherche et applications empiriques**



*Source : élaboré par l'auteur*

**De manière plus explicite, le projet futur tente de connecter les travaux antérieurs avec ceux menés sur les systèmes alimentaires et les extrémités des filières (agriculture et distribution) d'une part et la filière viticole d'autre part, d'élargir les focus géographiques à l'Afrique et l'Amérique Latine, et d'intégrer sur un plan théorique les questions portant sur l'analyse de la gouvernance des ASA, les approches réticulaires et les dynamiques concurrentielles et les stratégies régionales des firmes, notamment celles issues des pays émergents.**

Pour illustrer ces évolutions et le projet futur, nous nous appuyons sur quatre exemples de travaux en cours de développement (avec des niveaux d'avancement très hétérogènes). Le premier concerne l'analyse des dynamiques concurrentielles avec une application sur les stratégies régionales de la firme brassicole Castel en Afrique (Duquenois, Cheriet, Dikmen, 2022). Le second porte sur les spécificités de l'internationalisation des firmes africaines, avec l'étude du cas de l'entreprise malgache Vidzar (Cheriet, Duquenois, Dikmen, 2021). Le troisième reprend le même questionnement en intégrant les approches de l'internationalisation des firmes des pays émergents, avec l'étude du cas de l'entreprise brésilienne JBS (Lubello, Cheriet, 2022). Enfin la quatrième illustration portant sur le cas de Carrefour en Asie, concerne l'analyse des entrées et sorties des entreprises à travers des options stratégiques régionales (Cheriet, 2022).

Concernant la *première illustration*, il s'agit d'un travail de recherche à présenter lors de la prochaine journée consacrée aux dynamiques concurrentielles (Université Paris 8), faisant suite à un travail antérieur sur les activités de cette firme. Il fait l'objet d'une soumission à une revue académique. Ce travail avait pour objectif de croiser différents niveaux d'analyse (concurrentiel, sectoriel, géographique) afin de rendre compte des dynamiques en cours dans une optique de stratégie régionale d'une firme multinationale (Castel en Afrique).

L'analyse des dynamiques concurrentielles est une thématique majeure qui a mobilisé des recherches empiriques afin de comprendre les mécanismes de coopération et de rivalité inter-firmes (Baum et Korn, 1996 ; Chen, 1996 ; Valdes-Llaneza et Garcia-Canal, 2015 ; Peng et al., 2018), à travers les actions et réactions stratégiques des acteurs (Bensebaa, 2000) pouvant conduire à une perturbation du jeu concurrentiel (Roy, 2007). Plusieurs chercheurs ont pointé les défis analytiques et méthodologiques de cette analyse (Bensebaa, 2003) et plaidé pour des recherches basées sur des cadres intégrateurs (Chen et Miller, 2012) et une « reconceptualisation » des dynamiques concurrentielles en adoptant des approches multidimensionnelles (Chen et Miller, 2015). Cela passe donc par l'intégration des approches géographiques, stratégiques, relationnelles et psychologiques afin de mieux cerner les enjeux des mouvements stratégiques actuels et d'appréhender les dynamiques concurrentielles dans leur globalité (Kilduff et al., 2012).

Nous sommes partis du constat d'un éclatement des analyses antérieures car malgré leur abondance, la plupart de ces travaux consacrés à la dynamique concurrentielle dans un contexte international signalent la rareté des applications portant à la fois sur des analyses de la compétition multi-marchés et multi-secteurs, ou celles combinant les approches quantitatives et qualitatives. Par exemple, Wechtler et Rousselet (2012) ont noté que sur les 74 articles analysés, seuls 9% et 14% concernaient respectivement des applications multi-marchés et multi-secteurs et uniquement 3% combinaient des sources de données primaires et secondaires. La grande majorité des recherches a porté sur la question des antécédents et des conséquences, et dans de nombreux cas, à travers des analyses d'actions et réactions des firmes.

Cependant, cette évolution vers la « précision » de l'analyse des firmes individuelles ou de la compétition dyadiques, ne permet pas d'appréhender la dynamique compétitive dans sa globalité, alors même que les premiers travaux plaidaient dans ce sens et pour une combinaison des méthodes quantitative et qualitative permettant un recueil plus complet des informations sur les firmes, leur environnement concurrentiel et institutionnel (Karnani et Wernerfelt, 1985 ; Chen, 1996 ; Gimeno et Woo, 1996). Ainsi, les « unités d'analyse » devraient être élargies selon les actions à des échelles intra-organisationnelles (équipes, filiales), inter-organisationnelles dyadiques horizontales (concurrents directs) ou verticales

(fournisseurs, distributeurs) et multiples : concurrents directs sur les produits / marques, indirects au sein du secteur ou en dehors du secteur, les autres acteurs annexes et enfin les institutions.

Afin de rendre compte des dynamiques concurrentielles des grandes firmes, l'élargissement précédent devrait également être croisé avec celui des échelles géographiques : les dynamiques compétitives peuvent être localisées, concerner le pays d'implantation ou un autre pays, porter sur une macro région (ensemble de pays ou continent) ou se situer à une échelle globale. Cela est d'autant plus cohérent, que certaines firmes disposent de structures organisationnelles (groupes, organisation par métier ou par région) ou de politiques de filialisation différentes en termes d'autonomie et de contrôle.

Par ailleurs, ce second niveau de lecture permettrait de rendre compte des stratégies interdépendantes de certains groupes (approvisionnement, implantations internationales, gestion des partenariats, portefeuille de marques, etc.) (Smith et al., 1997). Cela aboutirait à considérer à la fois le jeu concurrentiel dans sa composante d'actions- réactions dyadiques, mais aussi les antécédents et les conséquences des actions indirectes (rupture de contrats, conflits et stratégies de résolutions, modifications des partenaires et des alliances, etc.) et de l'agressivité compétitive des firmes (Ferrier, 2001). Enfin, cette dynamique devrait être également appréhendée à la lumière des actions menées en termes d'adaptation des firmes à leur environnement institutionnel (régulation de la concurrence, cadres réglementaires) et de leurs influences (lobbying, autres actions sociétales, etc.).

L'élargissement de la nature et des niveaux de la dynamique concurrentielle, croisée avec les différentes échelles géographiques permet de renforcer les approches globales de l'analyse de ces processus. Cette lecture « holistique » est tributaire de démarches méthodologiques pertinentes : combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives, données secondaires et primaires, analyse longitudinale, et recueil des données sur la stratégie des entreprises à un niveau global, mais aussi sur des échelles localisées. Cette évolution de l'approche de la dynamique concurrentielle est représentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4-3. : Croisement des niveaux inter-organisationnels et des échelles géographiques dans l'analyse de la dynamique concurrentielle**

Niveau d'analyse	Échelles géographiques			
	Régions - Ville / région d'implantation - Autres : ville/région	Pays - Pays d'implantation - Autres pays	Macro régions - D'implantation - Autres macro régions	Globale / mondiale
<b>Intra-organisationnel</b> - Équipes - Divisions et fonctions - Filiales	Approches dynamiques : longitudinales, historiques (antécédents et conséquences)			
<b>Inter-organisationnel / dyadiques</b> - Concurrents - Partenaires verticaux (fournisseurs) /distributeurs	Diversités des actions-réactions analysées (directes, indirectes via des partenaires) et influence / adaptation institutionnelle			
<b>Inter-organisationnel / multiples</b> - Concurrents du secteur - Concurrents autres secteurs - Réseaux institutionnels	Nécessité d'un recueil important d'informations : secteurs et hors secteurs, concurrents et partenaires, environnement institutionnel, etc., à différentes échelles géographiques			

Source : Extrait de Cheriet, Duquesnois et Dikmen 2022 (travail en cours de soumission- Ne pas citer)

**Ce travail sur les dynamiques concurrentielles s'inscrit dans l'approche des stratégies régionales des entreprises et les actions coopératives. Il permet de faire le lien avec l'utilisation des ASA dans les stratégies d'implantation des firmes et la gestion des réseaux de filiales. Si on lui ajoute une**

**dimension temporelle, il déboucherait sur une analyse dynamique des processus d'internationalisation régionale avec La l'utilisation des ASA comme outil de renforcement des présences et de gestion des relations avec les autres concurrents et les partenaires.**

La *seconde illustration* concerne l'intérêt porté aux firmes africaines. Elle s'inscrit dans le prolongement de travaux précédents (Cheriet, Beddi, Ado, Kamdem, 2020) et répond à la nécessaire contextualisation de l'analyse des stratégies des firmes (Acquaah, 2007). Dans ce travail qui a donné lieu à une première communication à Atlas Afmi en 2020 et qui a été étendu pour une seconde valorisation lors de la 3ème journée de recherche en marketing sur les pays africains (Cheriet, Duquesnois, Dikmen, 2022), nous avons tenté d'identifier les spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine à travers l'étude du cas du développement international du groupe malgache Vidzar, un des leaders africains du Rhum. Notre démarche méthodologique d'étude de cas se base sur des données internes de l'entreprise, des données secondaires (47 coupures de presse) et des informations recueillies auprès des dirigeants de l'entreprise et de ses représentants en Europe via 4 entretiens semi directifs. Au-delà des limites inhérentes aux études de cas unique, cette recherche a montré des spécificités en termes d'internationalisation à la fois en termes de rythme et de séquences du processus. La gestion « intuitive » des relations avec les partenaires et des représentations commerciales interroge sur le caractère non planifié de l'internationalisation.

Ces premiers résultats et les applications antérieures ont fortement renforcé notre intérêt académique pour les questions d'internationalisation dans le contexte africain. Ces questions de contextualisation des approches ont d'ailleurs fait l'objet d'une littérature abondante (Ado, Wanjiru, 2018 ; Aptisa, 2018 ; Bah et al., 2021). Récemment, de nombreuses recherches se sont intéressées aux spécificités du contexte des pays émergents et à leurs impacts sur les stratégies des firmes issues des pays développés (Amal et al., 2013). Ces recherches abordent, par exemple, les spécificités d'implantation dans les pays émergents : les modes d'entrée, les stratégies de négociation, l'opérationnalisation marketing, etc. (Hoskisson et al., 2000 ; Cavusgil et al., 2002). Toutefois, il existe peu d'études sur les firmes issues des pays en voie de développement qui s'internationalisent sur des marchés matures (Ibeh, 2018). Cela est encore plus marqué lorsqu'il s'agit de firmes africaines alors même que le contexte de départ semble spécifique (Acquaah, 2007 ; Walumbwa et al., 2011). En termes de déploiement, il n'existe pas de consensus sur ce « degré » de spécificité sur les stratégies des entreprises africaines : pas ou peu de spécificités (Nafukho et Muya, 2010) *versus* des spécificités importantes (Munemo, 2012).

Concernant le processus d'internationalisation des firmes, les recherches antérieures ont pu identifier certaines différences et similarités des firmes des pays développés et des pays émergents, en termes de séquences, de choix de pays et de modes d'entrée ainsi que dans la gestion stratégique et opérationnelle du processus (Amal et al., 2013). Dans une méta-analyse (1995-2011) sur les processus d'internationalisation des firmes africaines, Ibeh et al. (2012) ont montré des rythmes précoces et rapides de l'internationalisation, des facteurs plus diversifiés du déclenchement de l'internationalisation, un focus régional prédominant et une utilisation accrue des réseaux formels et informels.

Au-delà d'un intérêt académique propre, l'internationalisation des firmes africaines soulève de manière accrue des enjeux de création de richesses et d'emplois et de développement économique dans les pays d'origine et d'insertion de ces économies dans les échanges internationaux (Naudé, 2009, George et al., 2016). Une dynamique importante a été relevée dans le champ du management international sur le continent africain (Babarinde, 2009 ; Adeleye et al., 2015). Depuis quelques années déjà, un courant de recherche important se focalise sur les spécificités du management et de l'entrepreneuriat africains (Shamba, 2007 ; Kamdem, 2007, Cheriet, Beddi, Ado, Kamdem, 2020).

Des recherches plus récentes ont porté sur la dimension « internationale » des entreprises africaines. L'internationalisation des entreprises en Afrique interpelle les chercheurs sur plusieurs questions spécifiques : le rôle accru des diasporas africaines ou étrangères en Afrique (chinoise, indienne ou libanaise), les stratégies des firmes de certains pays sur des zones régionales (Maroc en Afrique de l'Ouest, Égypte en Afrique de l'Est, Afrique du Sud en Afrique australe, etc.) (Mc Namee et al., 2015 ; Liou et Rao-Nicholson, 2017), la performance et la compétitivité internationale (Ngok-Evina, 2014) des entreprises

selon leur profil managérial et leur mode d'internationalisation (Kropp *et al.*, 2006 ; Matanda, 2012 ; Gumede, 2014). Avec des terrains d'application souvent distincts sur le plan empirique et des contextes institutionnels et économiques différents, ces études ont néanmoins abouti à des résultats intéressants quant au processus et aux résultats de l'internationalisation des firmes africaines (Mtigwe, 2005 ; Okpara, 2012).

Au-delà des caractéristiques managériales africaines (Shamba 2007 ; Babarinde, 2009), plusieurs recherches antérieures ont pu dégager des spécificités « continentales » de l'internationalisation des firmes, que ce soit au niveau des acteurs (firmes multinationales et petites entreprises), des processus, ou des enjeux en termes de développement économique (Munemo, 2012 ; Amal *et al.*, 2013, Adeleye *et al.*, 2015). Ces spécificités permettent d'appréhender l'internationalisation en Afrique comme un champ de recherche « différent », nécessitant des efforts de contextualisation et des adaptations des *backgrounds* théoriques adoptés jusqu'ici (Kriauciunas *et al.*, 2011). Dans une analyse bibliométrique extensive, Ibeh *et al.*, (2012), ont montré une forte diversité des facteurs spécifiques de l'internationalisation des firmes africaines : une utilisation des réseaux formels et informels, une focalisation régionale, une prédominance du secteur des services ainsi que des rythmes précoces et rapides d'internationalisation. A ces quelques caractéristiques communes, il faudrait opposer une très forte diversité des situations selon les secteurs, les pays, les régions et les types d'entreprises.

La plupart des études se sont en effet intéressées à des contextes « nationaux », ne permettant que très peu une généralisation continentale pertinente. Par exemple, les études de Matanda (2012), Okpara (2012), Ngok-Evina (2014), portant respectivement sur l'internationalisation des entreprises kenyanes, nigérianes et camerounaises, ont abouti à des résultats contrastés en termes de déterminants du processus d'internationalisation et de descriptions des modes d'entrée ; et ce malgré la proximité des pays étudiés et des périodes analysées. Parfois, certaines études portant sur le même pays conduisent à des résultats « différents » en termes de caractérisation des processus d'internationalisation. Cela a été l'exemple des analyses menées sur les firmes sud-africaines (Gumede, 2004 ; Mtigwe, 2005 ; Kropp *et al.*, 2006).

**Ce bref rappel des résultats de la littérature permet de constater que la question des spécificités contextuelles n'est pas tranchée mais qu'un consensus semble se dégager pour les intégrer dans les analyses des processus d'internationalisation des firmes. Notre intérêt est donc de répondre à ce « gap » théorique en nous intéressant à l'internationalisation des firmes africaines et leurs présences sur des marchés aux caractéristiques éloignées (Europe et Amérique du Nord) ou encore l'internationalisation des firmes africaines en Afrique<sup>13</sup>, et l'implantation des firmes multinationales dans ces pays (illustration précédente). Par ailleurs, une telle analyse permettrait d'identifier des spécificités par rapport à d'autres processus d'internationalisation qui ont eu des focus plutôt régionaux, tout en prolongeant les investigations autour de l'utilisation des ASA comme vecteur d'internationalisation.**

La *troisième illustration* concerne les stratégies d'internationalisation des firmes des pays émergents. Il s'agit d'un travail en cours portant sur l'étude du cas de la firme brésilienne JBS. Cette recherche a été valorisée à travers une communication aux *15èmes journées de recherche en sciences sociales (JRSS-SFER)* (Lubello, Cheriet, 2021), mais reste en cours de développement en vue d'une soumission à une revue académique. Notre approche qualitative et exploratoire nous a conduit à exploiter des données internes à l'entreprise et des informations secondaires, issues de la presse spécialisée nationale et internationale. Cela nous a permis de retracer une cinquantaine d'opérations d'acquisitions au Brésil et à l'étranger et ce depuis 1953, date de la création de JBS. Nos résultats ont permis de confirmer que l'internationalisation des FMNE suivait une trajectoire spécifique (tardive mais rapide et accélérée) et obéissait à des logiques particulières : forte financiarisation, acquisitions de filiales de groupes internationaux, servant ensuite à acquérir d'autres firmes, expansion géographique maîtrisée et visant la sécurisation des approvisionnements et de la distribution, et fort appui des institutions financières et politiques du pays d'origine.

---

<sup>13</sup> Un travail portant sur l'implantation de Landor du groupe tunisien *Slama* au Maroc, pour servir de filiale régionale a été entamé dans ce sens

S'il y a un consensus pour considérer l'internationalisation comme un processus dynamique (*capabilités*, engagement, apprentissage et performance) (Johanson et Valhne, 2017), cette démarche a été interrogée pour les processus des FMNE. Ainsi, la comparaison d'accords de coopération en Europe occidentale et dans PECO a permis à certains chercheurs de relativiser l'importance de certains concepts issus des premières versions du modèle séquentiel: distance psychique et expérience (Angue et Mayrhofer, 2010). De même, Narula (2012) soulignait le poids important des conditions dans les pays d'origine, mais reconnaissant l'existence d'un seuil minimum d'actifs spécifiques liés à la localisation, commun aux firmes dans le déclenchement du processus d'internationalisation.

Depuis quelques années déjà, les trajectoires d'internationalisation des firmes multinationales des pays émergents (FMNE) interrogent les approches théoriques en management international. Selon Mayrhofer, Meschi (2018), l'explication théorique de l'émergence des FMNE est considérée comme une des « grandes questions » actuelles en management international. L'essor des recherches sur cette question a permis l'émergence de certains cadres théoriques originaux. Ainsi, l'analyse de l'internationalisation des FMNE chinoises a donné lieu à l'approche *Springboard* (Luo et Tung, 2007) : internationalisation rapide, agressive et basée sur de grandes opérations d'acquisition et bénéficiant de soutiens importants des institutions des pays d'origine. Mais pour les FMNE autres que Chinoises, la question demeure pertinente et porte sur le renouvellement des modèles classiques de l'internationalisation issus des approches éclectiques et incrémentales, notamment pour les firmes indiennes, turques et brésiliennes dont l'internationalisation est marquée par un processus prudent et progressif, une internationalisation régionale et pays proches (distance psychique) d'abord avant une expansion internationale large et rapide.

Pour Ramaruti (2012), il est nécessaire de développer des modèles spécifiques d'internationalisation FMNE prenant en compte les déterminants de l'internationalisation (mode d'entrée, pays cible et vitesse) et autres facteurs : secteurs d'activité, effets des pays d'origine, contexte de globalisation et évolution de la stratégie de la firme. Pour d'autres auteurs, les différences des profils et des trajectoires des FMNE, la période d'internationalisation, les effets du pays d'origine, les choix du mode d'entrée suggèrent d'étendre certains cadres théoriques aux FMNE en combinant les approches processuelles et modernes pour identifier les nouveaux chemins d'internationalisation (Cuervo-Cazzura, 2012, Marchand, Vieu, 2018).

Les différentes recherches menées sur les FMNE s'accordent donc sur quelques traits communs (Luo, Tung, 2007), même si des différences ont été observées selon les profils et les pays d'origine : Pour Ramaruti, (2012), il s'agit de l'appui du pays d'origine, la participation à reconfiguration des chaînes globales de valeur (CGV), l'internationalisation par fusions & acquisitions, et le développement d'une stratégie innovation à moindre coûts. En termes de rythme et de direction des processus, l'internationalisation serait rapide et « inversée » : dans pays développés et distants, avant de revenir à des bases régionales de pays plus proches.

Ces constats sur les spécificités des processus sont confirmés par d'autres recherches : « *les firmes multinationales émergentes s'internationalisent généralement rapidement et pas forcément de manière incrémentale et séquentielle comme cela est prédit par les approches classiques de l'internationalisation processuelle* », (Luo et Zhang, 2016, p 343). Dans les recherches académiques antérieures, un consensus semble s'établir pour caractériser l'internationalisation des firmes multinationales émergentes : rapide, accélérée et agressive (Marchand et Vieu, 2018). Le point de départ est rarement la position dominante sur le marché interne, mais l'internationalisation est davantage une réponse à l'étroitesse du marché interne et aux contraintes institutionnelles (Mayrhofer, Meschi, 2018). Une première étape serait l'apprentissage sur le marché interne au contact des FMN occidentales à travers des partenariats ou des contrats de sous-traitance, assimilée à une phrase de pré-internationalisation. Ces caractéristiques du marché d'origine expliqueraient en partie le caractère agressif et rapide de l'internationalisation (Marchand, Vieu, 2018).

L'approche *Springboard* de Luo et Tung, (2007) identifient de nombreuses spécificités de l'internationalisation des FMNE : un leadership entrepreneurial, des supports institutionnels, un partage optimal

des ressources, une arrivée tardive à l'international, absence de compétences clés, une diminution du cycle de vie des produits, une internationalisation accélérée, et une intégration amont/aval importante. Ces résultats ont été confirmés empiriquement par de nombreuses recherches ultérieures : Ricard, Zao (2018) concluent à une internationalisation discontinue pour les FMNE et accélérée versus séquentielle (continue) et lente pour les autres.

En s'appuyant sur une démarche qualitative d'études de cas multiples, Amal et al., (2013), se sont intéressés aux différences et similarités de l'internationalisation des FMNE et d'autres firmes : les similarités se situent au niveau de la valorisation de l'avantage de localisation ; alors que les différences portent sur l'apprentissage, l'expérience et le rythme de l'internationalisation. De son côté, Marchand (2015) a abordé la question de l'intégration post-acquisition à travers l'analyse de 4 cas d'acquisition par FMNE. Les résultats montraient une prédominance d'une approche partenariale de l'intégration (fort degré de coordination, peu d'intégration structurelle). Enfin, certaines analyses des échanges internationaux et de la présence des firmes, confirment l'importance des caractéristiques des pays d'origine (*push factor*) comme principaux déterminants des stratégies internationales des FMNE (Andreff, 2016). Ces facteurs se combinent d'ailleurs avec d'autres déterminants pour une meilleure compétitivité internationale des FMNE : une internationalisation rapide, des soutiens institutionnels et une adaptation- apprentissage et des processus d'innovation accélérés (Kumar et al., 2013).

Si un consensus semble s'établir sur ces principales spécificités de l'internationalisation des FMNE (démarche rapide, entrée simultanée, faible aversion au risque, intégration rapide des actifs et des ressources, entrée par acquisition firme locale, soutien des institutions et pouvoirs publics pays origine (financement et lobbying)) (Mayrhofer, Meschi, 2018), d'autres recherches se sont interrogées sur l'hétérogénéité des comportements d'internationalisation des FMNE (asiatiques versus issues d'Amérique Latine par exemple). D'autres auteurs ont souhaité dépasser l'opposition entre ces deux conceptions exclusives (internationalisation classique, relevant des cadres théoriques classiques pour les firmes issues des pays développés versus internationalisation rapide et inversée et relevant des théories modernes de l'internationalisation pour les FMNE). Ainsi, et en analysant les trajectoires internationales de 110 FMNE issues de 6 pays émergents, Marchand, Vieu (2015) ont identifié 4 types de trajectoires selon des clés de lecture du modèle séquentiel (distance psychique et engagement) : prudent, intrépide, explorateur, méthodique. Les résultats de cette recherche ont confirmé la diversité des trajectoires mais surtout des effets des caractéristiques des pays d'origine sur les comportements adoptés. En analysant les nouvelles localisations des entreprises, Aymard (2021) a proposé de son côté un modèle d'Uppsala intégré prenant en compte les apports des nouveaux modèles (*Casino, Springboard*, etc) et les spécificités des processus d'internationalisation des firmes.

En termes d'intérêt empirique, il faut signaler que le poids croissant des firmes multinationales issues des pays émergents, notamment dans les filières agricoles et agroalimentaires, s'est accentué avec une accélération et une financiarisation de leur processus d'internationalisation durant les deux dernières décennies. Cela s'est fait à la faveur d'un accroissement des opérations de diversification par fusion et acquisition, mais aussi à travers un déploiement international plus large, favorisé en partie par des politiques commerciales actives dans leurs pays d'appartenance (Park et Xiao, 2017). Car au-delà de l'analyse de l'itinéraire « international » de JBS, les résultats obtenus permettent d'identifier les spécificités de l'internationalisation à travers une grille de lecture construite sur la base des recherches antérieures : **un processus tardif mais rapide se traduisant par des opérations « agressives » d'acquisitions internationales, et une internationalisation fortement financiarisée, et s'appuyant sur un contrôle de l'amont agricole et les soutiens de l'Etat (cf tableau ci-dessous).**

Nos résultats compléterons ainsi ceux des recherches menées sur l'internationalisation des firmes multinationales brésiliennes (Loncan, Meucci Nique, 2010; Parente et al., 2013; Mellahi et al., 2016; Buckley et Tian 2017; Carneiro et al., 2018) et les monographies antérieures sur l'internationalisation de cette firme (Fèvre et Pouch, 2013; Texeira et al, 2010) et participerons à enrichir les analyses précédentes des stratégies des firmes issues des pays émergents (Meyer et Peng, 2016; Mayrhofer et Meschi, 2018; Marchand et Vieu 2018) .

**Tableau 4-4. Synthèse des principales caractéristiques de l'internationalisation FMNE**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Internationalisation des firmes multinationales émergentes</b>
<b>Période et Rythme</b>	Tardive (années 2000) mais rapide et accélérée
<b>Financiarisation</b>	Forte avec participation pouvoirs publics et banques pays origine
<b>Mode entrée</b>	Acquisitions et prises de participation capitalistiques
<b>Pays cibles</b>	Base mondiale, mais régionale d'abord pour FMNE Amérique Latine
<b>GRH et liens avec filiales</b>	Arbitrage standardisation-adaptation, mais centralisée et standard pour les FMNE Amérique Latine
<b>Intégration post acquisition</b>	Rapide et partenariale avec maintien activités des firmes cibles
<b>Appui pays origine</b>	Fort et action de lobbying et adaptation au contexte de crise

*Source : Extrait de Lubello et Cheriet, 2021 (travail en cours de soumission- Ne pas citer)*

Ce bref panorama des spécificités des processus d'internationalisation des FMNE est synthétisé dans le tableau ci-dessous. Toutes les caractéristiques plaident pour un examen différencié de l'internationalisation de ces firmes, en adaptant à minima certains concepts et cadres théoriques utilisés jusque-là. Pour les firmes brésiliennes, d'autres caractéristiques se dégagent. Elles sont au nombre de trois principalement : une internationalisation tardive et rapide sur une base régionale avec une consolidation continue de la position sur le marché d'origine ; une internationalisation financiarisée et agressive s'appuyant sur les efforts institutionnels importants (financement et lobbying du pays d'origine ; et enfin, une intégration rapide des extrémités des CGV avec une maîtrise de l'amont, notamment à travers des acquisitions d'intégration verticale dans le pays d'origine et des stratégies partenariales de maîtrise de l'amont dans les pays de destination.

**En termes de projection de la recherche, les résultats obtenus renforcent les analyses de l'internationalisation sur la base des approches processuelles et par séquence, tout en y intégrant le corpus des firmes émergentes et les nouveaux modèles de l'internationalisation. A cet effet, l'utilisation des ASA pour des objectifs de restructuration, d'implantation rapide, ou de maîtrise de l'amont, trouve ici toute sa justification. Sur le plan empirique, une telle orientation vers l'analyse des processus d'internationalisation des firmes agroalimentaires des pays émergents, complète à la fois des travaux antérieurs (cf Cheriet, Lubello, 2016, sur le poids des firmes asiatiques comme fournisseurs agricoles dans la « nouvelle division multinationale du travail ») et renforce l'orientation des terrains d'application sur une approche plus globale des systèmes alimentaires à travers des focus géographiques renouvelés.**

La *dernière illustration* des questions futures porte sur l'analyse conjointe des entrées et sorties des marchés comme options stratégiques d'internationalisation des firmes multinationales. Il s'agit là d'un travail en cours de soumission à la prochaine *conférence Atlas-Afmi qui se déroulera à Bogota en mai 2022*. Il s'agit probablement du développement théorique le plus important des travaux antérieurs car il permettra d'intégrer plusieurs intérêts de recherche (modèle d'Uppsala, approches de la dynamique et des configurations des alliances, conception positive de l'instabilité) et de ses applications empiriques (Asie-pays émergents, GD et extrémités des filières). Avant de développer ses différents points, nous reviendrons brièvement sur le contenu de ce travail.

L'analyse des modes d'entrée des entreprises à l'international constitue une question importante dans le champ du management international. Cela renvoie à des questions des risques et des avantages de chacun des modes. Plusieurs travaux empiriques ont déjà porté sur la notion de l'échec de l'internationalisation (Yoder et al., 2016) et à celle plus spécifiques des enseignes de grande distribution (Burt et al., 2003 et 2004). Certaines recherches ont été menées dans des optiques comparatives des échecs de la grande distribution (Durand, 2007 : Walmart vs Carrefour ; Ryu et al., 2011 : Walmart vs Carrefour vs Tesco). Plus récemment, des recherches s'intéressent aux modes et aux déterminants de ré-entrées, comme une démarche de nouvelle internationalisation (Chen et al., 2019).

Depuis quelques temps, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux modes de sorties des entreprises des marchés (cession au partenaire, dissolution, cession des actifs à un tiers) en y associant certains facteurs explicatifs (échec, facteurs exogènes, expiration du contrat, etc.) (Tan et Souza, 2018). Les facteurs explicatifs relèvent des déterminants liés à la firme sur son marché, à ses relations avec son (ou ses) partenaires sur place, à l'environnement concurrentiel local, à la stratégie mondiale et aux résultats financiers de la firme, et à sa compétitivité internationale (Gnyawali et Park, 2011). Cependant, rares sont les travaux qui ont tenté d'analyser le couple entrée-sortie dans une optique globale des stratégies des firmes : sortir d'un marché pour entrer dans un autre.

Dans cette recherche empirique qualitative basée sur un recueil de données externes (presse et rapports d'activité) appliquée à la présence asiatique de Carrefour, nous analysons les mouvements d'entrées-sorties de la firme de distribution française dans une optique longitudinale (2000-2020) afin d'expliquer les entrées par des sorties précédentes et les prochaines sorties par des projets d'entrée future. Les résultats confirment la nécessité d'une analyse combinée des entrées et sorties et suggèrent l'intégration d'un regard macro régional de l'internationalisation. Enfin cette recherche esquisse les contours d'un modèle « séquentiel » des sorties des firmes des marchés.

Le cas de Carrefour est assez emblématique. L'enseigne s'est implanté au Chili en 1997 avant de se retirer en 2003. Idem pour l'Algérie : 2005/2009 ou le Mexique : 1994/2005. Mais c'est sur le continent asiatique que ces entrées-sorties ont été le mieux observées (Durand 2007).

Le tableau ci-dessous ne donne que les dates des mouvements d'entrées et de sortie. Il ignore de ce fait, l'« ampleur » des sorties (nombre de magasins, pertes, ..), les motifs (et leurs niveaux d'intervention) et les formes de ces retraits (désinvestissement, cession au partenaire, cession à un tiers, ..). Il permet néanmoins de faire des lectures intéressantes en liens avec les questions de recherche antérieurs et les développements souhaités.

**Tableau 4-5. Entrée et sorties de marchés asiatiques de Carrefour**

Pays	Entrée	Sortie	Mouvements de Walmart
Malaisie	1994	2012	
Chine	1995	2020	
Thaïlande	1996	2010	1996 : Entrée de Walmart en Chine
Corée du Sud	1996	2006	2006 : Sortie de Walmart de Corée du Sud
Singapour	1997	2012	1996 : Sortie de Walmart de Hong Kong
Hong-Kong	1997	2000	
Japon	2000	2005	2005 : Entrée de Walmart au Japon
Inde	2010	2014	

Source : Cheriet, 2022 (*travail en cours de soumission- Ne pas citer*)

Tout d’abord, une lecture du tableau en « colonne » permet de constater que les implantations de Carrefour en Asie, suivent un modèle étagé, avec probablement des séquences d’apprentissage et de transferts entre les filiales. Un tel résultat avait été observé dans une précédente recherche sur l’implantation de Danone en Algérie (Cheriet, 2010). Ensuite, cette même lecture permet de visualiser un rythme non uniforme, avec des implantations simultanées sur certains marchés (Singapour et Hong-Kong par exemple) et de longs décalages pour d’autres implantations (Japon). Idem, ce résultat rejoint ceux de la recherche sur le cas de Danone. Cette même lecture en colonne des sorties, donne également lieu à des séquences : Hong Kong en 2000, Japon en 2005, Corée du Sud en 2006, Malaisie et Thaïlande en 2012, Inde en 2014 et enfin Chine en 2020. Existerait-il un processus étagé des sorties ? Un U Model des retraits des marchés ? De manière globale, force est de constater la grande diversité des périodes d’implantation, suggérant des différences dans les durées d’adaptation et d’engagement : 4 ans pour l’Inde et 5 ans pour le Japon, contre 18 ans en Malaisie et 25 ans en Chine.

Ces premières observations du tableau sont aussi à mettre en lien avec le comportement des concurrents directs. La troisième colonne donne à titre indicatif 4 entrées-sorties de Walmart. Nous pouvons constater que certains mouvements sont liés (ou au moins concomitants) à ceux de Carrefour. Walmart s’installe en Chine une année après Carrefour, elle entre au Japon l’année même du retrait de son concurrent, se retire la même année que Carrefour de Corée du Sud. A l’inverse, Carrefour s’implante une année après le retrait de Walmart à Hong-Kong. Ces mouvements s’inscrivent donc en partie dans les dynamiques concurrentielles (illustration précédente du cas de Castel en Afrique) et permettent de constater les liens entre les mouvements stratégiques des firmes et leurs environnements compétitifs.

**Tableau 4-6. : Grille de lecture des stratégies d’internationalisation par sorties de marchés**

Facteurs	Déterminants	Niveau d’analyse
Filiale ou AS	Perte financière, échec commercial	Intra organisationnel
	Difficultés logistiques et d’adaptation	
Relations partenaires	Conflits, volonté d’autonomie	Inter-organisationnel
	Exercice options contractuelles	
Contexte local/national	Compétition locale ou internationale	Local/national
	Institution, injonction réglementaire	
Stratégie firme	Benchmark implantation	Macro-régional/global
	Perte financière	Organisationnel- firme
Environnement externe	Changement institutionnel	Macro-régional/global
	Réaction entrée-sortie concurrent	Macro-régional/global

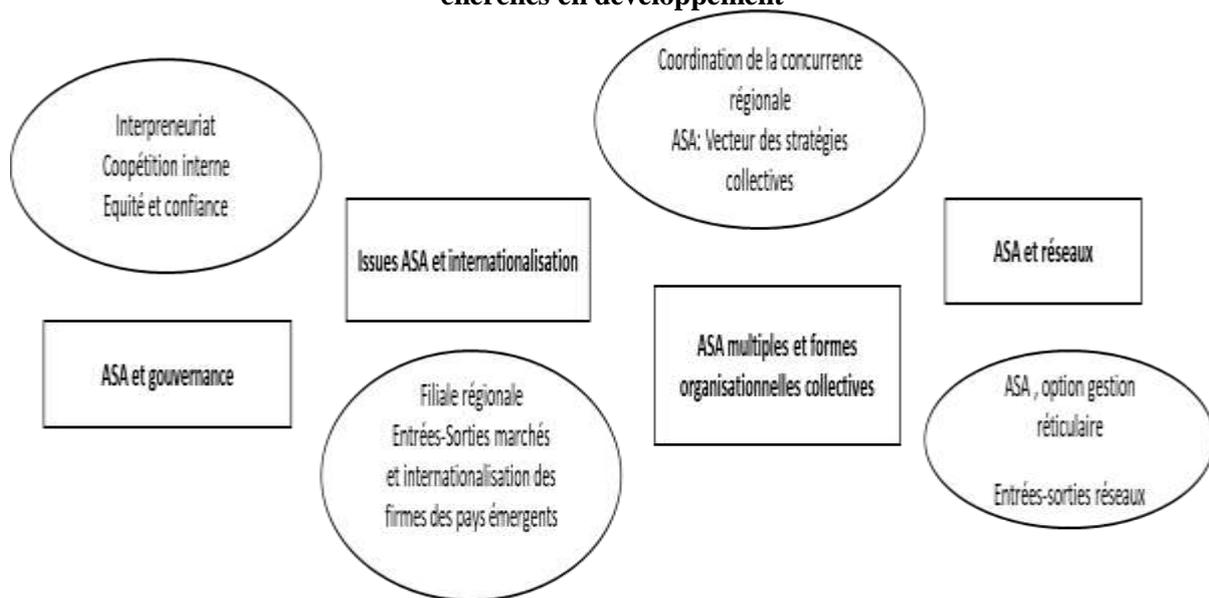
*Source : Cheriet, 2022 (travail en cours de soumission- Ne pas citer)*

Au-delà de ces constats, l’analyse suggère également des liens entre les entrées et les sorties, à la fois en termes de motifs et de formes que dans une lecture de la stratégie macro-régionale et globales des firmes. Le tableau ci-dessus présente une grille de lecture des motifs de sorties à différents niveaux. A ce stade, les ASA et la gestion de leurs instabilités, ne deviennent qu’un outil pour des objectifs plus importants de la stratégie de la firme. La gestion globale de son processus d’internationalisation à travers la gestion des couples entrées-sorties sur les marchés. Il s’agit donc de « dé-zoomer » la lecture des stratégies internationales des firmes pour dépasser les niveaux d’implantations isolées. De même, ces analyses ne sont possibles qu’au prix d’une approche dynamique à travers des études longitudinales. Une telle lecture rejoint néanmoins celle qui était faite dans les travaux antérieurs sur l’instabilité des alliances asymétriques, à travers le processus dynamique et la configuration au niveau de l’alliance, des relations entre les partenaires et de l’environnement (Cheriet, 2008 et 2009). En termes de projection, il s’agit donc pour nous de « boucler la boucle » en remontant l’objet des recherches au niveau des stratégies globales (ou macro-régionales) des firmes et leurs utilisations des ASA dans des optiques réticulaires et de gestion des entrées et sorties des marchés.

En d'autres termes, la projection de la recherche envisage davantage les ASA comme outil de la gestion des stratégies des firmes multinationales et des options d'internationalisation régionale des entreprises. Les alliances ne seront plus examinées comme des outils isolés dans l'optique d'une seule entreprise, mais comme option de stratégie d'internationalisation ancrée dans les choix géographiques et de gestion des réseaux. L'intérêt pour les aspects de gouvernance viendra compléter la compréhension des modes de gouvernance des ASA et coïncidera avec les résultats des recherches antérieures sur l'instabilité et les asymétries. Tout en restant cohérent avec les approches dynamiques et de l'analyse des configurations, cela permettra enfin d'intégrer les analyses réticulaires et de stratégies des firmes dans la compréhension des processus d'internationalisation.

Sur le plan empirique, une telle projection reste cohérente avec les extensions des intérêts pour les zones des PVD et plus particulièrement des pays africains ou des firmes issues des pays émergents. Sur les extrémités des filières agroalimentaires, les intérêts de la recherche sont renforcés pour l'analyse des grandes firmes agricoles (les entreprises asiatiques de fournitures de matières premières agricoles, les firmes brésiliennes des filières de viande, les firmes africaines de produits agricoles bruts, etc.) et des entreprises mondiales de la grande distribution. Les quatre illustrations précédentes rendent compte des évolutions des intérêts des recherches futures. Elles couvrent un spectre large de questions et d'objets d'analyse. Elles combinent aussi de nombreuses approches théoriques et permettent d'envisager divers terrains d'application. La figure ci-dessous permet de synthétiser ces différentes évolutions.

**Figure 4-7. : Synthèse des questions futures et illustrations par les travaux en cours et des recherches en développement**



*Source : élaboré par l'auteur.*

#### **4. ASA et internationalisation : Eloge de la lenteur, des différences et des équilibres instables**

Avant de conclure ce chapitre de synthèse et de projection académique, nous partagerons trois séries de réflexion portant sur des thématiques centrales de notre projet antérieur et des recherches futures. Il s'agit des questions de la vitesse et du rythme d'internationalisation, des différences des profils des partenaires et de l'instabilité des ASA.

##### ***La question des ASA et du rythme de l'internationalisation***

La dimension temporelle de l'internationalisation a probablement été celle la moins investie par les recherches antérieures qui se sont davantage concentrées sur les notions de risques et de performances,

de modes d'entrée, de localisation, de choix des partenaires, etc. Pourtant, de nombreux auteurs ont signalé la pertinence de cette dimension. Pour Jones et Coviello (2005) « *incorporer le temps entant que dimension conceptuelle majeure est essentiel pour comprendre l'internationalisation des entreprises* » (p 290). Certaines recherches ont tenté cette incorporation : celles sur les premiers arrivés par exemple, ont porté sur le fait d'être pionnier et premier sur un marché international *versus* suiveur et second (Pan et Tse, 2000). Ensuite, d'autres recherches ont tenté de mesurer ce rythme (ou cette vitesse) d'internationalisation des entreprises : nombres d'implantation sur une durée donnée, rythme de croissance des ventes internationales, ouverture de filiales à l'étranger, le nombre de nouveaux marchés ... Il s'agit là d'un premier écueil sur lequel nous reviendrons.

Alors même qu'il s'agit d'une issue importante, aborder cette question du rythme d'internationalisation dans un cadre académique s'apparente à une prise de position risquée entre les tenants d'une approche étapiste « scandinave » et les défenseurs des nouveaux modèles d'internationalisation (*Born Globals* et *International New Venture*). Ce risque perçu dans cette prise de position est renforcé par plusieurs éléments : le caractère « universel » des modèles processuels vs celui de « challenger » des INV, l'ouverture de ce dernier sur les champs disciplinaires de l'entrepreneuriat international (Oviatt, Mc Dougall, 2005), et les connotations « négatives » de la lenteur et des étapes contre l'attrait pour la vitesse et la précocité de l'internationalisation.

Pourtant, dans le domaine du management international, nombreuses sont les tentatives de montrer qu'une internationalisation lente, présentait *aussi* certains avantages (Tapia-Moore, Meschi, 2010). Par exemple, et en se référant au paradigme des capacités d'absorption et aux théories d'apprentissage organisationnel, Vermeulen et Barkema (2002) avaient évoqué les déséconomies de compression du temps : « *une expansion importante en peu de temps peut conduire à des modèles peu efficaces pour la firme* » (p 639). Cela signifie que la lenteur n'est pas un résultat de la passivité du processus d'internationalisation, mais caractérise le processus d'apprentissage et d'absorption des connaissances des marchés visés et de la gestion des risques.

Nos travaux sur les applications des approches étapistes aux stratégies des firmes multinationales à travers leurs utilisations des ASA ont renforcé notre conviction quant à l'importance de cette « lenteur » : ce temps permet de gérer les issues des alliances avec des partenaires, d'accumuler et de transférer des connaissances entre les filiales et les métiers, et ensuite d'envisager des gestions macro-régionales des réseaux et des marques (Cheriet, 2010). Ensuite, cela nous a conforté aussi dans la considération de la notion de vitesse (dans sa conception « cinétique » et mesurable) comme peu pertinente et non intrinsèque à la stratégie des firmes. Par exemple, dans le cas de Danone en Algérie, et après 5 ans de présence *via* un partenariat, la firme a décidé de manière simultanée de renforcer sa présence par une acquisition, une reprise, et un autre partenariat sur ses trois métiers clés de l'époque. Cela signifie donc que la décision a été prise sur la base d'une perception du risque et de l'apprentissage spécifique du marché, mais nous ne pouvons en aucun cas qualifier ces mouvements de rapides ou lents ! Idem lorsqu'il s'agit d'examiner la stratégie régionale de la firme en Méditerranée : des processus et des modes d'entrée distincts au Nord et au Sud, des rythmes d'implantation non uniformes, des partenariats variés et des synergies toujours renouvelées.

Par ailleurs, les recherches antérieures ont montré des processus d'internationalisation suivant des schémas variés, mais peu linéaires : saut d'étape, accélération, retours, chemins inversés, etc. Même pour les firmes dites *Born Global*, qui s'internationalisent dès la conception, il y a des étapes (cette conception est en elle-même une étape préliminaire) qui précèdent une présence généralisée sur les marchés étrangers. Nous considérons donc quel que soit ces trajectoires, elles prennent en compte la lenteur à travers les différentes étapes, les rythmes d'implantation et la gestion des relations avec les partenaires (ASA) et les réseaux.

Enfin, l'hétérogénéité même des contextes et des objectifs stratégiques des firmes rend complexe des mesures uniformes de la vitesse. Il est certain que l'intégration d'une dimension temporelle dans l'analyse des processus d'internationalisation donne des explications supplémentaires, mais cela ne saurait

se faire par des mesures simples (et parfois simplistes) de la vitesse, sans la prise en compte des stratégies, des spécificités des marchés et de la gestion des liens avec les autres firmes.

### ***AS et Asymétries : une conception positive des différences***

La seconde réflexion porte sur les différences et les asymétries de profils. De nombreuses recherches se sont intéressées aux effets des différences de profils sur les issues des ASA : certaines études concluent à un effet négatif (Geringer et Hebert, 1991 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005), d'autres signalent des effets non significatifs (Lee et *al.*, 2003 ; Beamish et Jung, 2005), voire positifs où l'asymétrie de taille « facilite » le règlement des conflits et des divergences, ou conduit à de meilleures performances (Assens, Cherbib, 2010) ou une plus grande longévité (Beamish et Jung, 2005).

Ces démarches posent plusieurs problèmes, en lien avec les mesures des asymétries, les mesures des effets et la mesure des liens entre les deux. Dans une méta-analyse de 77 études sur l'impact des caractéristiques des partenaires sur les issues des coentreprises, Larimo (2003) a révélé qu'aucune étude n'avait utilisé des critères identiques. Dans cette même analyse, l'auteur avait relevé que six 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. Cinq études aboutissaient à l'absence d'effets significatifs et une seule à l'existence d'effet de cette variable. Cela est d'ailleurs souvent occulté dans les « méta-analyses » sur les profils des partenaires. La plupart des études aboutissent à la non significativité des effets des différences de profils sur les issues. Ensuite, il est peu pertinent d'avoir une vision *manichéenne* des alliances : celles qui seraient asymétriques *versus* celles symétriques. Par définition, et en référence aux profils des alliés, à leurs ressources, objectifs stratégiques degrés d'engagement, toutes les alliances sont asymétriques (Chrysostome et *al.* 2005), et il serait vain de « mesurer » de manière uniforme les effets de ses différences.

Notre conviction est que le plus souvent, les recherches ont porté sur les profils distincts dans un sens de « distances » et de différences négatives, en négligeant le potentiel de complémentarités et de synergies entre les partenaires, alors que les firmes choisissent souvent leurs partenaires sur cette base : connaissance des marchés domestiques, ressources complémentaires, intégration de la diversité culturelle dans la gestion des ressources humaines internationales, flexibilité des partenaires de petite taille, etc.

Par ailleurs, une considération globale des différences tend à ignorer les spécificités des partenaires et peut reléguer au second plan les déterminants de fonctionnement au détriment de caractéristiques dites « structurelles » des partenaires. Cela reviendrait à dire que selon leurs caractéristiques propres (taille, origine géographique, mode de gestion, etc.), des partenaires seraient condamnés à avoir des relations conflictuelles ou au contraire, à aboutir à des alliances performantes !

Pour notre part, et comme dans la pratique des entreprises à l'international, nous défendons donc une conception positive des différences, comme autant de complémentarités stratégiques et organisationnelles à exploiter par les alliés pour optimiser leurs processus d'internationalisation. Nous défendons aussi une approche de l'analyse des effets des différences des structures sur le fonctionnement *in situ*.

### ***L'instabilité des ASA : d'un équilibre à un autre***

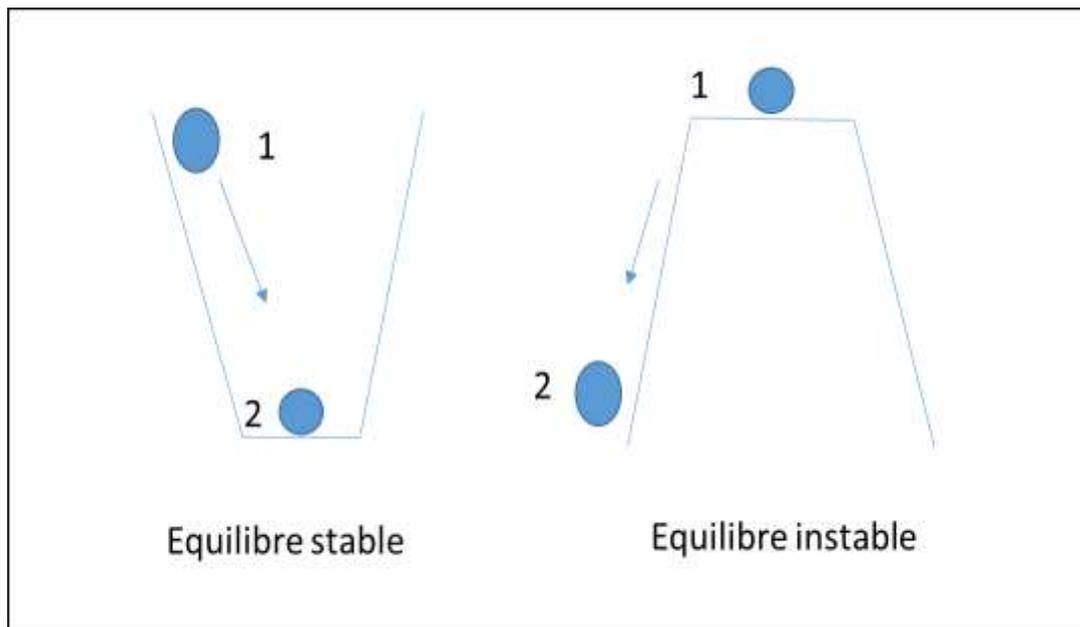
En novembre 1998, pour ma première séance de travaux dirigés en tant que jeune assistant (21 ans !) en macroéconomie à l'Université de Béjaia (Algérie), je m'étais inspiré d'une figure tirée du célèbre Manuel de Samuelson (L'Economie) pour expliquer la notion d'équilibres stables et instables (ci-dessous). C'était probablement la première figure que j'avais « dessiné » sur un tableau en tant qu'enseignant. Simple et efficace, pour expliquer le retour ou pas à un état antérieur pour distinguer deux situations d'équilibre.

Durant les 15 dernières années, une grande partie de la recherche a été consacrée à l'examen de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques, avec là aussi (comme pour les cas précédents de la lenteur

ou des « différences » de profils), une connotation négative de l'état non stable des issues de ces relations partenariales.

Plusieurs des recherches effectuées ont tenté de montrer que cela relevait d'abord de l'évolution même des alliances, mais aussi que cette instabilité était souvent positive et rendant compte de la dynamique de la relation et de sa non inertie, et enfin que cette instabilité était souvent le résultat d'une stratégie programmée dans l'optique d'au moins un des partenaires pour répondre à ses propres objectifs stratégiques ou pour signifier la fin de son apprentissage organisationnel et institutionnel.

**Figure 4-8. : Les équilibres stables et instables**



*Source : Repris de Samuelson A., 1972, L'Economie, Paris, Armand Colin, 667 pages*

Cette conception positive du déséquilibre et qui avait accompagné nos recherches tout au long de ces années plaide donc pour un processus d'instabilité qui séparent deux états d'équilibres dans les relations d'alliances. Il s'agit d'un passage qui rend compte de la « vie » de l'alliance et de l'évolution des liens entre les partenaires, du contexte de l'alliance ou de la relation partenariale elle-même.

L'étude de ce processus ne devrait donc se faire en dehors d'une approche dynamique ou par une analyse isolée de la seule entité coopérative. Elle ne saurait considérer l'instabilité (y compris lorsqu'elle aboutit à la disparition de l'alliance) comme autre chose que le chemin vers un nouvel équilibre. Ce dernier ne sera à son tour que transitoire, une autre phase d'instabilité devrait aboutir à d'autres situations d'équilibre, etc. Dans ce sens, les ASA et en particulier lorsqu'elles portent sur des processus d'internationalisation des firmes, ne correspondent finalement qu'à des équilibres instables et des configurations organisationnelles en sursis.

Sans constituer des positions académiques dogmatiques, ces trois « convictions » présentent le cheminement personnel de la réflexion autour des ASA et des processus d'internationalisation. Elles sont une invitation à la discussion académique et à la poursuite des recherches sur ces thématiques centrales en management international.

## Conclusion du chapitre 4.

Ce chapitre avait pour objectif de faire le bilan des 18 travaux ayant servi à illustrer les activités de recherche des 15 dernières années et de présenter une projection de la recherche future. Celle-ci a été illustrée par quelques travaux en cours et nourrie par des réflexions autour des notions de vitesse d'internationalisation, de conception positive des asymétries et des différences et des d'équilibres instables pour renforcer le caractère dynamique des alliances asymétriques internationales.

Sur le plan du bilan, les travaux menés jusque-là témoignent d'une forte activité de recherche et d'une diversité des intérêts académiques (processus d'internationalisation, instabilité et rôle de l'asymétrie, ASA et Internationalisation, etc.), des cadres théoriques mobilisés, des approches méthodologiques déployées et des terrains d'application empiriques. Les recherches récentes ou en cours ont tenté de combler certains de nos propres gaps, avec un glissement sur deux extrémités : gouvernance des ASA et stratégies réticulaires *via* les ASA. En termes méthodologiques, les recherches antérieures et en cours s'appuient à la fois sur des démarches qualitatives et quantitatives, combinant les différents modes de recueil et de traitement des données.

Sur le plan empirique et de l'insertion professionnelle, le projet futur tente de connecter les travaux antérieurs avec ceux menés sur les systèmes alimentaires et les extrémités des filières (agriculture et distribution) d'une part, et la filière viticole d'autre part, d'élargir les focus géographiques à l'Afrique et l'Amérique Latine, et à intégrer les questions portant sur l'analyse des dynamiques concurrentielles et des stratégies régionales des firmes, notamment celles issues des pays émergents.

La projection de la recherche envisage davantage les ASA comme outil de la gestion des stratégies des firmes multinationales et des options d'internationalisation régionale des entreprises. Les alliances ne seront plus examinées comme des configurations inter-organisationnelles isolées dans l'optique d'une seule entreprise, mais comme une option à part entière des stratégies d'internationalisation ancrée dans les choix géographiques et de la gestion des réseaux. L'intérêt pour les aspects de gouvernance viendra compléter la compréhension des modes de gouvernance des ASA et coïncidera avec les résultats des recherches antérieures sur l'instabilité et les asymétries. Tout en restant cohérent avec les approches dynamiques et de l'analyse des configurations, cela permettra enfin d'intégrer les analyses réticulaires et de stratégies des firmes dans la compréhension des processus d'internationalisation.

Ce glissement d'une analyse inter-organisationnelle à l'intégration des alliances dans les stratégies des firmes (notamment multinationales) nous semble également plus cohérent avec les observations empiriques du comportement des entreprises. Même s'il se heurte sur le plan de la conduite de la recherche à des difficultés de collecte de données (contexte différents, répondants à un haut niveau du management des entreprises, informations sensibles sur les objectifs stratégiques des firmes), il semble mieux correspondre aux mouvements stratégiques en cours d'accélération des relations d'alliances et des fusions et acquisitions, dans une optique de gestion des réseaux et des présences internationales.

Trois réflexions académiques permettent de faire le lien avec le cheminement personnel de la recherche. Nous plaidons pour l'analyse de la lenteur du processus d'internationalisation comme choix stratégique des entreprises pour la gestion de leurs apprentissages, une analyse « positive » des différences des profils des alliés comme autant de complémentarités renforçant la dynamique internationale, et une conception de l'instabilité des alliances comme une évolution entre deux états d'équilibres transitoires.

**Conclusion générale :**

**Bilan, articulation des activités et projection académique**

## Conclusion générale

---

### 1. Bilan global et projection académique

Les recherches antérieures ont été consacrées à l'analyse des ASA et de l'internationalisation des entreprises. Tour à tour, les intérêts ont porté sur les processus dynamiques et les issues de ces relations inter-organisationnelles à une échelle internationale, à l'intégration et à la gestion active de l'instabilité de ces ASA dans l'optique des stratégies des firmes multinationales, aux différences de profils des partenaires et leurs effets sur le fonctionnement et les issues des alliances.

Ces recherches ont adopté des approches théoriques combinant des cadres de l'analyse stratégique dynamique et les processus séquentiels d'internationalisation. Elles ont été marquées par de nombreuses applications empiriques basées en grande partie sur des approches qualitatives à travers des études de cas uniques ou multiples, des analyses longitudinales ou des modes des recueils de données auprès de plusieurs répondants. Les terrains d'investigation ont essentiellement porté sur les entreprises des industries agroalimentaires localisées dans les pays européens ou méditerranéens.

La recherche future se poursuivra sur les questions liées aux ASA et à l'internationalisation mais avec un triple élargissement : celui des approches théoriques avec des extensions aux théories réticulaires et les analyses de la gouvernance des ASA, celui du focus géographique avec l'intégration des zones Afrique et pays émergents et un élargissement sectoriel avec une analyse plus large des ASA en amont (agriculture) et en aval (circuits de distribution) des industries agroalimentaires. La projection de la recherche se caractérise aussi par un regard « renouvelé » sur les ASA et leur insertion dans les stratégies des firmes. Il ne s'agira plus de les examiner dans une optique isolée ou même en considérant leurs issues comme des options programmées, répétées et transférées dans la gestion des implantations internationales, mais comme de véritables outils des stratégies régionales et de la gestion des dynamiques concurrentielles.

### 2. Articulation avec les autres activités de recherche

Cet intérêt renouvelé que nous portons aux ASA dans le cadre des stratégies des firmes à l'international coïncide avec les activités académiques menées au sein de l'UMR MoISA, mais il ne saurait masquer d'autres questions de recherche importantes : les coopérations à des niveaux intra-organisationnels, les stratégies collectives comme outils de coordination des filières agricoles et agroalimentaires, le poids des firmes dans la reconfiguration des systèmes alimentaires, etc. A côté des travaux consacrés au champs du Management International, d'autres recherches sont également menées, certes dans un degré moindre, sur des thématiques en lien avec l'entrepreneuriat agricole, le marketing et le management appliqués au vin, le management africain, etc. Concrètement, cela s'est traduit par plusieurs publications : un dossier thématique de la Revue de l'Entrepreneuriat portant sur l'entrepreneuriat agricole en 2020, la coordination d'un ouvrage collectif sur le management du vin (édition ISTE, 2020) et celle d'un numéro spécial de la revue Management International abordant les questions des spécificités du management africain (*cf* références dans le CV).

A titre d'illustration, et en termes d'implications dans les « sociétés académiques », et après de nombreuses conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique (depuis 2006), nous coordonnons depuis quelques années l'atelier Safari (stratégies d'alliances, fusions & acquisitions et réseaux à l'international) de Atlas-Afmi. En même temps, nous assurons la coordination d'un groupe thématique sur l'entrepreneuriat agricole de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) (depuis 2018), celle du séminaire transversal de l'UMR MoISA portant sur les systèmes alimentaires en Méditerranée (depuis 2018) et du cycle de conférences sur le management international du vin (Montpellier Wine International Business) (depuis 2018). Cela s'inscrit dans le cadre de l'élargissement des champs d'intérêt (*cf* figure 4-6 *supra*) et de l'implication active dans l'animation scientifique disciplinaire et institutionnelle.

### **3. Les perspectives de la recherche et l'articulation avec les activités d'enseignement**

Les nouvelles perspectives de la recherche s'articulent aussi avec les activités d'enseignement et d'encadrement. Celles-ci sont de plus en plus tournées vers la géostratégie des firmes multinationales, les stratégies de développement international des entreprises agroalimentaires et du secteur du vin, et les pratiques concurrentielles à des échelles régionales. Par ailleurs, le développement de certains enseignements auprès d'étudiants de l'Institut des Régions Chaudes (de SupAgro) conforte le choix des focus géographiques portant sur les zones Afrique et pays émergents.

En termes de pédagogie, cette nouvelle orientation offre également des perspectives d'applications empiriques concrètes : études de cas, analyse sectorielle, focus sur un pays spécifique, monographie d'entreprises, analyse des processus d'internationalisation et des modes d'implantation, etc. De même, les activités d'enseignement spécialisé dans le vin pourraient bénéficier de l'essor des recherches menées sur cette filière spécifique. Elles pourront être déclinées pour intégrer des enjeux marketing du développement international des entreprises : stratégie commerciale à l'international, démarche d'exportation, déploiement du marketing à travers des implantations à l'étranger, stratégies de coopération et d'intermédiation, ...

Enfin, cette nouvelle orientation sera compatible avec les ambitions d'encadrement pédagogique. Des travaux et des projets d'étudiants pourraient ainsi être consacrés à des thématiques portant sur les relations inter-organisationnelles à échelle territoriale locale, les coopérations au sein des organisations agricoles professionnelles, les mouvements de concentration dans la grande distribution, et plus largement les stratégies collectives mises en place par de nombreux acteurs du système alimentaire, en France mais aussi à l'international.

### **4. Inscription du projet de recherche au niveau professionnel**

Telle qu'envisagée, le projet de recherche répond à trois objectifs au niveau de la trajectoire professionnelle. Tout d'abord, il permet de poursuivre les activités académiques sur des intérêts et des objets de recherche élargis mais qui demeurent cohérents avec ce qui a été entrepris jusque-là. Ainsi, les investigations sur la gouvernance des ASA et les stratégies d'internationalisation des firmes seront renforcées et complétées. Les questions en suspens pourront être abordées pour répondre à nos propres « gaps » théoriques et empiriques. Ensuite, cette orientation et les nouvelles applications envisagées, consolideront notre implication au sein de la communauté scientifique en Management International (Atlas-Afmi), en Entrepreneuriat Agricole (AEI) et en Management-Marketing de l'alimentaire et du vin (JRMV). Il s'agira de trouver des ponts entre ces trois grands pôles à la fois en termes de recherche, d'enseignement et d'encadrement pédagogiques.

Cela serait cohérent avec la poursuite de l'animation collective de l'équipe MESSA (Marketing, Entrepreneuriat et Stratégie dans les Systèmes Alimentaires) et du séminaire transversal SAM (Systèmes Alimentaires en Méditerranée) de l'UMR MoISA de SupAgro, mais également avec les engagements en termes de recherche et d'enseignement auprès de l'IHEV-SupAgro. Les nouveaux focus géographiques et sectoriels laisseraient envisager de nouvelles activités d'animation et des collaborations de recherche plus importantes.

Enfin, cette nouvelle orientation s'inscrit pleinement dans la perspective d'une candidature à un poste de professeur en développement international des entreprises agroalimentaires et du vin. Elle renforcerait la cohérence globale du parcours entamé en termes de recherche et d'enseignement, tout en ouvrant de nouvelles perspectives d'encadrement doctoral. Certains projets programmés ou en cours de montage, s'inscrivent aussi dans cette logique d'analyse de la gouvernance des ASA à des échelles locales (collaborations entre organisations professionnelles viticoles dans la région Occitanie pour l'export de vin en vrac- projet entamé) ou des stratégies régionales des firmes (analyse des pratiques d'accès au marché européen des firmes alimentaires brésiliennes-projet en cours de montage).

## 5. Propos libres : la nature et les difficultés de l'exercice d'un « retour vers le futur »

Si un jour vous deviez vous rendre en Algérie et monter dans un bus, ne soyez pas surpris par la remarque du « receveur » (l'assistant du chauffeur qui encaisse les prix du trajet), qui, pour rentabiliser l'espace de son bus, vous demandera d'*avancer à ...l'arrière*. Cette expression que je trouvais normale jusqu'en 2002, époque où je vivais encore en Algérie, me surprend maintenant lors de mes quelques retours dans mon pays d'origine. En voulant comprendre les attendus de cet exercice, je n'ai pu m'empêcher de repenser à cette expression en entamant ce travail d'HDR. En reprenant la même « logique », cet exercice serait davantage celui de « reculer vers l'avant ».

Un rapport d'HDR procure beaucoup de plaisir, même s'il relève d'une nature complexe et nous confronte à de nombreuses difficultés.

Du plaisir car cela permet de revenir de manière nostalgique à ses premiers travaux. Se relire peut vite devenir délicat, mais l'attitude égocentrique gênée est compensée par le défi du chercheur de devenir son propre objet de recherche, et à la satisfaction de la relecture d'un résultat intéressant, se mêle la frustration de ne pas l'avoir assez valorisé. Du plaisir également car la démarche permet *in situ* d'entrevoir de nouvelles idées, d'avoir des intuitions, de prioriser des thématiques et d'envisager de nouvelles directions à son parcours. Du plaisir enfin, parce que cela laisse envisager d'autres perspectives professionnelles : intégrer de nouveaux projets, encadrer *seul* de nouveaux doctorants, évoluer dans sa carrière universitaire, postuler à de nouvelles fonctions, ...

L'exercice est de nature complexe car il se situe à plusieurs niveaux. Le premier porte sur un axe temporel intuitif (rétrospective-prospective), que nous avons en grande partie adopté ici : décrire le passé pour mieux se projeter dans le futur. A ce premier niveau, vient s'ajouter celui de l'articulation entre projet académique et trajectoire professionnelle, et entre recherche et enseignement. Un troisième niveau, encore plus complexe, porte sur l'axe d'analyse introspective (motivations, convictions) et celle de ce qui a été fait (adaptation, contextualisation). Par ailleurs, la complexité de l'exercice provient aussi des positionnements à faire par rapport aux autres. Cela revient à opter pour des choix de cadres théoriques, de postures épistémologiques et méthodologiques, d'applications empiriques, de supports de valorisation, de trajectoires professionnelles, etc. Il s'agira donc de trouver la cohérence de l'ensemble mais aussi la cohérence vis-à-vis des autres, tout en apportant des justifications pertinentes à ces deux types de cohérences.

Des difficultés, car plus qu'un simple exercice de « réflexion sur soi », il s'agira tout de suite de revenir aux « canons » académiques d'une production scientifique : rigueur, respect des formats et des délais, qualité de la présentation, détails des résultats et des raisonnements, mais... esprit de synthèse, etc. Ensuite, des difficultés associées aux choix à faire : que valoriser ? quels travaux retenir ? pourquoi ces résultats et pas les autres ? pourquoi défendre telle posture et pas les autres ? comment justifier ces choix ? De même, cet exercice mené sur plusieurs mois, est entrecoupé par les activités ordinaires d'enseignement et de recherche. Un va et vient incessant et irrégulier entre son travail quotidien et sa « réflexion sur soi » donne parfois le sentiment de mener des réflexions en points tillés. Enfin, des difficultés car nous devons « construire une cohérence *a posteriori* », alors que parfois les recherches ont été faites sur une intuition, une opportunité d'accès aux données ou une collaboration académique réussie. Plus large a été l'activité de recherche antérieure, plus difficile sera l'exercice de la « ramasser » autour de questions centrales. Plus diversifiée ont été les thématiques et les intérêts passés, plus complexe sera la réflexion associée et plus grand le défi de trouver un fil conducteur.



## **Références bibliographiques**

## Références bibliographiques

### 1. Références exploitées dans le corps du rapport HDR

#### 1. A. Articles de références publiés dans des revues ACL classées

1. Benjema K., Cheriet F., Smida A., (2020), « Role of Objectives Alignment in Strategic Alliance Instability ». *Revue Management internationale*, Vol. 24, N° spécial, p. 78-91. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, HCERES B].
2. Korbi F., Benjema K., Cheriet F., (2019), « Gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales : Prévenir ou guérir ? », *Revue Management & Avenir*, Vol 113, p. 39-61. [ISSN : 1768-5958 : CNRS 4, HCERES C, FNEGE 3]
3. Hani M., Cheriet F., (2017), “A quel réseau appartenir pour améliorer sa performance ?”, *Revue Management Internationale*, Vol. 22, N° 4, printemps, p. 60–74. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, HCERES B].
4. Saisset L-A., Cheriet F., Couderc J-P., (2017), “Cognitive and Partnership Dimensions in Merger Processes in Agricultural Cooperatives: The case of winery cooperatives in Languedoc-Roussillon,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 32, N°s 1/2, p. 181- 207. [ISSN 1476-129: CNRS 4, FNEGE 4, HCERES C, indexé Scopus-Elsevier]
5. Dikmen L., Cheriet F., (2016), « Quels effets de l’asymétrie partenariale sur la performance des coentreprises internationales en Turquie ? », *Revue Française de Gestion*. Numéro Spécial: Les relations inter-organisationnelles déséquilibrées: Vices et vertus. Vol. 3, N° 256, p. 125-137. [ISSN : 0338-4551 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
6. Cheriet F., (2016), « Quelles différences de perceptions des entreprises locales et des firmes multinationales de leurs relations d’alliances stratégiques instables ? », *Revue Internationale de PME*. Vol. 29, N°2, p. 13-39. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
7. Lepage F., Cheriet F., (2015), « Analyse des alliances entre producteurs agricoles et une entreprise de la finance : Cas du modèle Pangea au Québec », *Economies & Sociétés, série AG économie agroalimentaire*, N° 37, novembre-décembre, p. 1245-1264. [ISSN : 0013-0567 : CNRS 4, AERES C]
8. Cheriet F., (2015), « Est-il pertinent d’appliquer le modèle d’Uppsala de l’internationalisation des entreprises à l’analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? », *Revue Management Internationale*. Vol. 19, N°4, p. 121-139. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
9. Cheriet F., Cherbib J., (2014), « L’instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une option programmée par la firme multinationale », *Revue Internationale de PME*. Hiver, Vol. 27, N° 2, p. 15-38. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
10. Cheriet F., Dikmen-Gorini L., (2014), « Contrat ou confiance ? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques », *Revue des Sciences de Gestion*. N° 266, mars-avril, p. 43-51. [ISSN: 2259-6372: CNRS 4, FNEGE 4, AERES C]

11. Cheriet F., Guillaumin P., (2013), « Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée », *Revue Management International*, Vol. 17, N°4. p. 210-224. [ISSN : 1206-1697: CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
12. Aubert M., Bouhsina Z., Cheriet F., Codron J.M., Pavez I., (2011), « Diversité des stratégies et importance du relationnel dans les exportations de fruits et légumes du Chili », *Economies & Sociétés, AG*, N° 33, p 1827-1847. [ISSN : 0013-0567 : CNRS 4, AERES C]
13. Cheriet F., (2010), « Stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : Discussion du modèle d'Uppsala à travers l'étude de l'implantation de Danone en Algérie ». *Revue Française de Gestion*. Vol. 36, N° 201, p. 45-64. [ISSN : 0338-4551: CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
14. Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), « Les enjeux des coopérations inter-entreprises pour la sécurité alimentaire en Méditerranée », *Revue New Medit*, N° 3, p. 4-12. [ISSN: 1594-5685, Impact Factor: 0,312(Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]
15. Cheriet F., (2008), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Est-ce un problème ? Etudes de cas dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée ». *Economies et Sociétés, série AG agroalimentaire*. N° 30, 11-12, p. 2085-2106. [ISSN : 0013-0567 :CNRS 4, AERES C]
16. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008), « Les alliances stratégiques asymétriques : Cas de l'accord entre Danone et Djurdjura en Algérie ». *Revue Internationale de PME*. Vol. 21, N° 1, p. 35- 68. [ISSN : 0776-5436 : CNRS 4, FNEGE 3, AERES C]
17. Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée ». *Revue Management International*. Vol. 12, N° 3, p. 45-60. [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, AERES B]
18. Cheriet F., Tozanli S., (2007), « Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des IDE : Cas du secteur agroalimentaire en Méditerranée ». *Revue Economie Rurale*. N° 302, novembre – décembre, p. 40-55. [ISSN : 0013-0559 : CNRS 4, AERES C]

## 1. B. Thèse de doctorat et mémoire de Master

19. Cheriet F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier (FRA) : Montpellier SupAgro. 443 p.
20. Cheriet F., (2006), *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, mémoire de DEA* (ENSA Montpellier) ; soutenu publiquement le 07 septembre. 171 p.

## 2. Autres références personnelles intégrées dans le rapport HDR:

### 2. A. Autres articles dans des revues classées (CNRS, HERES, FNEGE)

21. Cheriet F., Beddi H., Ado A., Kamdem E., (2020), « Management international en Afrique : Spécificités, stratégies des acteurs et enjeux pour le développement », Dossier Spécial Afrique, *Revue Management International*, Vol. 24, N° 3, p 24-30 [ISSN : 1206-1697 : CNRS 3, FNEGE 2, HCERES B].
22. Cheriet F., Messeghem K., Lagarde V., Mc Elwee G., (2020), « Agricultural entrepreneurship : challenges and perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 19, N°4, p. 7-20. [ISSN : 1766-2524 : FNEGE 2, CNRS 4, HCERES A]
23. Hadjou L., Cheriet F., Djenane A-M., (2014), « Evaluation de « l'effet préférence » de la diaspora algérienne en France pour les produits de terroir ». *Revue New Medit*, N°3/2014 (septembre), p. 13-22. [ISSN: 1594-5685, Impact Factor: 0,312(Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]
24. Hadjou L, Lamani O., Cheriet F., (2013), « Labellisation des huiles d'olives algériennes : contraintes et opportunités du processus », *Revue New Medit*. Vol. 12, N° 2, juin, p. 35-46. [ISSN: 1594-5685, Impact Factor: 0,312(Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]
25. Hani M., Cheriet F., (2012), « L'industrie brassicole en Méditerranée : Concentration, restructuration et évolutions récentes », *Revue New Medit*. Vol. 11, N° 3, p. 22-34. [ISSN: 1594-5685, Impact Factor: 0,312(Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]
26. Cheriet F., Tozanli S., (2008), « Existe-t-il une attractivité des IDE spécifique à certains secteurs ? L'agroalimentaire en Méditerranée ». *Revue New Medit*. N° 02, p. 5-17. [ISSN: 1594-5685, Impact Factor: 0,312(Indexée Ecolint, ISI, Scopus, AgriFao)]

### 2.C. Chapitres d'ouvrages

27. Duquesnois F., Dikmen L., Cheriet F., (2021), Dynamiques concurrentielles autour de BGI (groupe COPAGEF) : acteur principal des boissons en Afrique de l'Ouest, pp.131-150, in Bensebaa F. (Dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Editions EMS, Collection Gestion en liberté, Caen, 216 pages
28. Cheriet F., Lubello P., (2016), « Concentration des grandes firmes et nouvelle division multinationale du travail : La révolution du système agroalimentaire mondial », p. 117-136. In Lubello et al., (Eds), *Systèmes agroalimentaires en transition*, Quae, Versailles, 185 pages
29. Cheriet F., Rastoin L., (2014), « Le commerce international agricole et agroalimentaire des pays méditerranéens : la tentation du grand large. Entre géants américains et émergents asiatiques », Chapitre 5, In *Mediterra 2014*, Editions CIHEAM-Presses Sciences Po, Paris. 560 pages.

### 2. D. Conférences nationales et internationales

30. Cheriet F., Lepage F., Jaouen A., (2021), « Interpreneuriat : quelles spécificités de « l'entreprendre à deux », *12ème congrès international de l'AEI* (Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation), Sousse, Tunisie du 13 -15 octobre

31. Benjemaa K., Hani M., Dikmen L., F Cheriet, (2021), « Quels mécanismes de management des tensions coopératives internes ? », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.
32. Cherbib J., Cheriet F., (2021), « Evolutions des perceptions de l'équité et issues des alliances stratégiques asymétriques », *11<sup>ème</sup> conférence internationale Atlas-Afmi*, 2-5 mai.
33. Duquesnois F., Dikmen L., Cheriet F., (2020), « Dynamiques concurrentielles autour du groupe COPAGEF (Castel) acteur principal des boissons en Afrique de l'Ouest », *Journée d'études : Actualités de la dynamique concurrentielle*, Université Paris 8, 10 Septembre.
34. Bahri Korbi F., Benjemaa K., Cheriet F., (2020), « The construction of trust in strategic alliances », *36th EGOS Colloquium*, Hambourg, Germany, 2-4 july.
35. Bahri Korbi F., Benjemaa K., Cheriet F., (2020), « Quels antécédents de la construction de la confiance dans les alliances stratégiques internationales », *10<sup>ème</sup> Conférence internationale Atlas-Afmi*, Poitiers, 18-20 mai.
36. Cheriet F., Duquesnois F., (2018), Spécificités du processus d'internationalisation d'une firme africaine : cas de l'entreprise malgache Vidzar », *8<sup>ème</sup> conférence Atlas-Afmi*, Paris, 21-23 mai.
37. Dikmen L., Cheriet F., (2015), "Effects of Asymmetrical partnerships on joint ventures' performance: The case of International Joint Ventures in Turkey". *41th EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, Rio De Janeiro, Brazil, 1-3 December.
38. Hani M., Cheriet F., (2013), « Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA », *XXII<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS*, Clermont Ferrand, 10-12 juin.
39. Cheriet F., (2010), « Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels », *4<sup>èmes</sup> journées de recherche en sciences sociales, SFER*, Agrocampus Ouest, Rennes, 9-10 décembre.

## 2. D. Autres documents : Rapports, Working Papers,

40. Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), *Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée : Etat des lieux*. Rapport d'étape 1, *Projet PSAM*, MOISA-IPEMED, Montpellier, septembre, 118 p.
41. Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), *Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Résultats d'une enquête auprès des opérateurs industriels*. Rapport d'étape 2, *Projet PSAM*, MOISA-IPEMED, Montpellier, juillet, 79 p.
42. Cheriet, F., (2010), « Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques ». *Working Paper MOISA*, n°3/2010, SupAgro Montpellier, 19 p.  
[http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010\\_pdf/WP\\_3\\_2010.pdf](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010_pdf/WP_3_2010.pdf)
43. Cheriet F., (2009), « Les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques », *Working Paper Moisa*, N° 7/ 2009, SupAgro Montpellier, 22 p.  
[http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2009\\_pdf/WP\\_7\\_2009.pdf](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2009_pdf/WP_7_2009.pdf)

### 3. Références bibliographiques (classées par ordre chrono-alphabétique)

1. Acquaaah M., (2007). « Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy », *Strategic Management Journal*, Vol 28, p. 1235-1255.
2. Adeleye I., Ibeh K., Kinoti A., White L. (2015). *The Changing Dynamics of International Business in Africa*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
3. Ado, A. ; Wanjiru, R. (2018). « International business research challenges in Africa: Knowledge creation and institutional perspectives », *Critical perspectives on international business*, Vol 14, N° 2/3, p. 188-209.
4. Aggarwal R., Berrill J., Huston E., Kezrney C., (2011). “What is a multinational corporation? Classifying the degree firm-level multinationality”, *International Business Review*, vol. 20, p. 557-577.
5. Ahuja G., (2000). « Collaboration networks, structural holes and innovation : A longitudinal study », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol 45, N° 3, p. 425-455.
6. 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.
7. Albers S., Wohlgezogen F., Zajac E. J., (2016). « Strategic alliance structure: An organization design perspective. », *Journal of Management*, Vol 42, N°3, p.582-614.
8. Amal M., Awuah G.B., Raboch H., Anderson S. (2013). « Differences and similarities of the internationalization process of multinational companies from developed and emerging countries », *European Business Review*, Vol 25, N° 5, p. 411-428.
9. Andersen O., (1993). “On the internationalization process of firms: A critical analysis”. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, p. 209-231.
10. Andreff V., (2016). « Une nouvelle vague d’investisseurs directs étrangers : les firmes multinationales des pays émergents ». *Colloque International du Gresea*, Bruxelles, novembre.
11. Angué K., Mayrhofer U., (2010). « Le modèle d’Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents ». *Management International*, vol. 15, n° 1, p.33-46.
12. Ansoff I., (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
13. 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, juin.
14. Alvarez S.A., Barney J.B. (2001). « How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n°1, p 139-148.
15. Apitsa, S.M., (2018). « Les éléments culturels africains pour repenser le management interculturel en Afrique en termes de *crossvergence* ? », dans Tournois, N. et Very, P. (dir.), *Internationalisation ouverte*, Paris, Vuibert, p. 41-64.
16. Aribou M.L., (2009), “Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d’intégration post fusion-acquisition”, *XVIIIème Conférence de Management Stratégique*, Grenoble, juin.
17. Arino, A. (2003). “Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity”, *Journal of International Business Studies*, vol. 34, p. 66 -79.
18. Arino A., De La Torre J., (2011). « Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. », *Organization science*, Vol 9, N°3, p. 306-325.
19. Arino A., De la Torre J. (1998). « Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative venture », *Organization Science*, vol. 9, p 306-325.
20. Artisien, P., Buckley, P. (1985). « Joint-Ventures in Yugoslavia: Opportunities and Constraints ». *Journal of International Business Studies*, Vol 16, p. 111–135
21. Assens C., (2013). *Le management des réseaux*, Bruxelles : Editions De Boeck
22. Assens C., Cherbib J., (2010). « L’Alliance asymétrique: une stratégie durable ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol 3, N° 243-244, p. 111-119
23. Axinn C.N.; Mathyssens P., (2002). “Limits of internationalization theories in an unlimited world”, *International Marketing Review*, vol. 19, N° 5, p.436-449.

24. Avenier M-J., (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, Vol 3, N° 43, p. 372-391.
25. Aymard C., (2021), *Explication de l'intention de localisation dans une même région à partir d'une version intégrée du modèle d'Uppsala*. Thèse de doctorat en gestion. Université d'Aix-Marseille. 491 pages.
26. Babarinde O.A., (2009). « Africa is open for business: A continent on the move », *Thunderbird International Business Review*, Vol 51, N° 4, p. 319-328.
27. Bah I., Catanzaro A., Ndione L.C., (2021), "L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises: déterminants et modalités", *Revue Management International*, Vol 24, N° 3, p. 78-91.
28. Barden J.Q., Steensma H.K., Lyles M.A. (2005). " The Influence of Parent Control Structure on Parent Conflict in Vietnamese International Joint Ventures: An Organizational Justice-Based Contingency Approach ", *Journal of International Business Studies*, vol.36, p. 156-174
29. Barkema H.G., Drogendijk R., (2007). "Internationalization in small, incremental or larger steps? ", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, p1132-1148.
30. Barkema Vermeulen 2002
31. Barkema H.G., Vermeulen 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.
32. 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.
33. Bartlett C.A., Ghoshal S., (1990). "The multinational corporation as an interorganizational network", *The Academy of Management Review*, Vol 15, N° 4, p. 603-625.
34. Barmeyer C., Mayrhofer U., (2009). « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, Vol. 2, n°22, p.109-131
35. Baum J.A., Cowan R., Jonard N., (2014). « Does evidence of network effects on firm performance in pooled cross-section support prescriptions for network strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 35, p. 652-667.
36. Baum J.A.C., Korn H.J., (1996), « Competitive dynamics of interfirm rivalry », *The Academy of Management Journal*, Vol 39, N° 2, p. 255-291.
37. 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.
38. Baumard P., Starbuck W.H. (2005). "Learning from failures: Why it may not happen", *Long Range Planning*, vol. 38, p. 281 –298.
39. Beamish P.W., Jung J.C. (2005)., " The Performance and Survival of Joint Ventures with Parents of Asymmetric Size ", *Management International*, vol. 10, p. 19-30.
40. Beamish P. W., Kachra A. (2004). "Number of Partners and Joint Venture Performance " , *Journal of World Business*, vol. 39, p. 107-120.
41. Beamish P., (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. London : Routledge.
42. Beamish, P.W. (1985). « The Characteristics of Joint- Venture Performance in Developed and developing Countries », *Columbia Journal of World Business*, n° 3, p 9-13.
43. 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.
44. Benito, G.R., Petersen, B., Welch, L.S. (2009). "Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n°9, p.1455-1470.
45. Bencharif H., Ghersi 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.
46. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., Vanyushyn, V., (2016). « The coopetition paradox and tension : The moderating role of coopetition capability », *Industrial Marketing Management*, Vol 53, p. 19-30.
47. Bensebaa F., (2003). « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol 6, N° 1, p. 5-38.

48. Bensebaa F. (2000). « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol 3, N° 2, p. 57-79.
49. Berthelot J.-M., (2001), *Epistémologie des sciences sociales*, Paris, PUF, 593 pages.
50. Bettis, R.A. (1991). "Strategic management and the straightjacket: An editorial essay". *Organization Science*, vol. 2, n° 3, p. 315-319.
51. Bilkey W., Tesar G., (1977). "The export behaviour of small sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 93-98.
52. Birkinshaw J., Hood N. (1998). « Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in Foreign- Owned subsidiary companies », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 04, p 773-795.
53. Birkinshaw, J. (1997). « Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, p 207-229.
54. Birkinshaw, J. (1996). «How multinational subsidiary are gained or lost », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 467-495.
55. Blanchot, F. (2006) « Alliances et performances : Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, n°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
56. 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, Vol. 2, p. 901-931.
57. Blanchot F., Guillouzo R., (2011). » La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse », *Management international*, Vol 15, N°2, p. 95–107.
58. 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.
59. Boateng A., Glaister K.W. (2002). " Performance of International Joint Venture: Evidence for West Africa ", *International Business Review*, vol. 11, p. 523-541.
60. Boersma, M. F., Buckley. P. J., Ghauri, P. N., (2003). "Trust in IJV relationships", *Journal of Business Research*, Vol 56, N°12, p.1031-1042.
61. Buckley P.J., Tian X., (2017). "Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprises" *International Business Review*, Vol 26 N°5, p. 976-990.
62. Buckley P.J., Casson M.C., (1998). "Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalisation approach", *Journal of International Business Studies*, 29,3, p. 539-561.
63. Burt S., Dawson J., Sparks L., (2004), « The international divestment activities of European grocery retailers », *European Management Journal*, Vol 22, p. 483-492.
64. Burt S., Dawson J., Sparks L., (2003), « Failure in international retailing : Research propositions », *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 13, N° 4, p. 355–373
65. Burt R S., (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge : Harvard University Press.
66. Calof J.L.; Beamish P.W., (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", *International Business Review*, Vol 4, N° 2, p. 115-131.
67. Carneiro J., Bamiatzi V., Cavusgil S.T., (2018). "Organizational slack as an enabler of internationalization : the case if large Brazilian firms", *International Business Review*, Vol 27, p. 1057-1064.
68. Casciaro T., (2003). « Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties. » *Industrial and Corporate Change*, Vol 12, N°6, p. 1223-1251.
69. Cavusgil T., Ghauri P., Agarwal M., (2002). *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*, Thousand Oaks, Sage.
70. Chen J., Souza C.M.P., He X., (2019), Export Market reentry : Time out period and price quality/dynamisms », *Journal of Word Business*, Vol 54, p. 154-168.
71. Chen, H., Chen T.J. (2002). « Asymmetric strategic alliances A network view », *Journal of Business Research*, Vol 55, p 1007-1013.
72. Chen M.J., Miller D. (2015). « Reconceptualizing competitive dynamics : a multidimensional framework », *Strategic Management Journal*, Vol 36, N° 5, p. 758-775.

73. Chen M.J. (1996). « Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration », *The Academy of Management Review*, Vol 21, N° 1, p. 100-134.
74. Cherbib J., Assens C. (2008). " La dynamique asymétrique des alliances stratégiques ", *17ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice Sophia-Antipolis, 28-30 Mai.
75. Chiambaretto P., Massé D., Mirc N., (2019). "All for One and One for All?" – Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition : The Ubisoft case", *Research Policy*, Vol 48, N° 3, p. 584-600.
76. Chiao Y.-C., Yu CC-M. J., Peng J.-T.A. (2009). " Partner Nationality, Market-Focus and IJV Performance: A Contingent Approach ", *Journal of World Business*, vol.44, p. 238-249.
77. 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.
78. Chrysostome, E., Beamish P.W., Hebert L., Rosson P. (2005). « Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération », *Management international*, vol. 10, p 1-5.
79. Cook M.L., Chaddad F.R., (2004). "Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 86, N°5, p. 1249-1253.
80. Coviello, N. E.; Munro, H., (1997). "Network relationships and the internationalization process of small software firms". *International Business Review*, vol. 4, p. 361–386.
81. Cuervo-Cazurra, A., (2012). "How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: solving the goldilocks debate", *Global Strategy Journal*, Vol 3, N°3, p. 152-167.
82. Cui A. S., (2013). « Portfolio dynamics and alliance termination: The contingent role of resource dissimilarity. », *Journal of Marketing*, Vol 77, N° 3, 15-32.
83. Cui, A., Calantone, R., Griffith, D. (2011). "Strategic change and termination of inter-firm partnerships". *Strategic Management Journal*, vol. 32, n° 4, p 402 – 423
84. Cui A.S., Kumar, S. (2012). "The termination of related and unrelated joint ventures: A contingency approach". *Journal Business Research*, vol. 65, N°8, p.1202-1208.
85. Currall, S.C., Inkpen, A.C., (2003). "Strategic alliances and the evolution of trust across organizational levels". *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, p. 533-549.
86. Cravens K., Piercy N., Cravens D. (2000). "Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies". *European Management Journal*, vol18, N°5, p. 529–541.
87. Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York. Praeger Publishers.
88. Das, T. K., Rahman N., (2010). « Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework. », *Journal of Business and Psychology*, Vol 25, N°1, p. 55-74.
89. Das T.K., Teng B.S. (2003). "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, p. 279- 308.
90. Das T.K., Teng B.S., (2001a), "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", *Journal of International Management*, vol. 7, p. 1-29.
91. Das T.K., Teng B.S., (2001b). « Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework », *Organization Studies*, vol. 22, p 251-282.
92. Das T.K., Teng B.S., (2000). « Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective », *Organization Science*, vol. 11, N° 1, p 77-101.
93. Das T.K., Teng B.S., (1998). « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy Management Review*, vol. 123, p 491-513.
94. Danciu, V. (2012). "Models for the internationalization of the business: a diversity based approach", *Management & Marketing*, vol. 7, N° 1, p. 29-42.
95. D'Aunno, T.A., Zuckerman H.S. (1987), « A life-cycle model of organizational federations: the case of hospitals», *Academy of Management Review*, vol. 12, p 534-545.
96. David A., Hatchuel A., Laufer R., (Eds) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de recherche en management*, Paris, Vuibert, 216 pages.
97. Delerue, H. (2004). « Relational risks perception in European biotechnology alliances: the effect of contextual factors », *European Management journal*, vol. 22, p 546-556.

98. Delios, A., Beamish, P.W. (2004). "Joint venture performance revisited: Japanese foreign subsidiaries worldwide ", *Management International Review*, vol. 44, n°1, p. 69-91.
99. Delios A., Beamish P.W. (2001). "Survival and profitability: The role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance". *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 05, p.1028 – 1038.
100. De Man A-P., Roijakkers N., De Graauw H., (2010). « Managing dynamics through robust alliance governance structure: The case of KLM and Northwest Airlines. », *European Management Journal*, Vol 28, N° 3, p. 171-181.
101. 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.
102. Demirbağ 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. 9, p.1-35.
103. Demirbağ M., Weir D. (2006). "Resources and Equity Ownership in IJV in Turkey ", *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n° 1, p.55-76.
104. Demirbağ M., Tatoğlu E., Glaister K.W. (2007). "Factors Influencing Perceptions of Performance: The Case of Western FDI in an Emerging Market ", *International Business Review*, vol. 16, p. 310-336.
105. Dhanaraj C., Beamish, P. W. (2009). "Institutional environment and subsidiary survival", *Management International Review*, vol. 49, N° 3, p. 291 – 312
106. 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.
107. Dovev L., Haunschild P.R., Khanna P. (2012)."Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance ", *Strategic Management Journal*, vol. 33, p.1453-1479.
108. Dorn, S., Schweiger, B., Albers, S., (2016). « Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda », *European Management Journal*, Vol 34, N° 5, p. 484-500.
109. Doz, Y.L. (1996). « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p 55-83.
110. Doz, Y.L. et G. Hamel (2000). *L'avantage des alliances : Logique de création de valeur*, Paris, Editions Dunod.
111. Dunning, J.H. (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, N° 1, p. 45-66.
112. Dunning, J.H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, p. 1-31.
113. Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. London. Routledge.
114. Durand C., (2007). Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger ? : une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour », Colloque RINOS "Globalisation, reconnexion Nord-Sud et recomposition des économies, des sociétés et des territoires" Aix-en-Provence, juillet.
115. 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° 02, p. 99-126.
116. Dussauge P., Garrette B., (1991). "Alliances Stratégiques : mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
117. Dyer J.H., Singh H. (1998). « The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p.660-679.
118. Dymsha, W.A. (1988). "Successes and failures in joint ventures in developing countries: Lessons from experience". In F. J. Contractor, P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books.
119. Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories for better constructs: The case for rigor and comparative logic". *The Academy of Management Review*. vol. 16, n° 03, p. 620-627.

120. Eisenhardt, K. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p 532-550.
121. Enright M.J.; Venkat S., (2007). “An organizing framework for MNC subsidiary typologies”, *Management International Review*, vol. 47, N° 6, p. 895-924.
122. Erramilli M.K., (1991). “The experience factor in foreign market entry behavior of service firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, N° 3, p. 479-501.
123. Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D. (1997). “Experiential knowledge and cost in internationalization process”, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 2, p. 337-360.
124. Esen A., Alpay G., (2017). « Exploring the impact of firm-and relationship-specific factors on alliance performance: Evidence from Turkey. », *South African Journal of Business Management*, Vol 48, N° 2, p. 11-21.
125. Evans J., Mavondo F.T. (2002). “Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, p. 515-532.
126. Fernandez A-S., Le Roy F., Chiambaretto P., (2018). “Implementing the right project structure to achieve cooperative innovation projects”, *Long Range Planning*, Vol 51, N° 2, p. 384 – 405.
127. Fernandez A-S, Chiambaretto P., (2016), “Managing tensions related to information in cooperation”, *Industrial Marketing Management*, Vol 53, p. 66 – 76.
128. Fernandez A-S., Le Roy F., (2015). « Les stratégies de coopération comme source de tensions multiples : Le cas EADS-Thales dans l’industrie des satellites de télécommunications », *Management International*, Vol 19, N° 3, p. 115 – 128.
129. Fernandez A-S., Le Roy F., Gnyawali D. (2014), “Sources and Management of Tension in Cooperation Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe”, *Industrial Marketing Management*, Vol 43, N° 2, p. 222-235.
130. Ferrier W.J., (2001), « Navigating the competitive landscape : The drivers and consequences of competitive aggressiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°4, p. 858-877.
131. Fèvre C., Pouch T., (2013). « L’affirmation des multinationales de l’agroalimentaire des pays émergents. Le cas des firmes brésiliennes de la viande », *Economie Rurale*, Vol 334, p. 85-98.
132. Fey C.F., Beamish P.W. (2001). "The importance of Organizational Climate Similarity Between Parent Firms and the JV: The Case of IJVs in Russia ", *Organization Studies*, vol. 22, n° 5, p.853-882.
133. Fey C. F., Beamish P.W., (2000). “Joint Venture conflict: The case of Russian international joint ventures”. *International Business Review*, vol. 09, p. 139-162.
134. Filippi M., Triboulet P., (2011). “Alliances stratégiques et forme de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d’Economie Industrielle*, N° 133, p. 57-78.
135. Forsgren, M. (2002). “The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical Review”, *International Business Review*, vol. 11, p. 257-277.
136. Forsgren, M. (2000). “Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model”. *Working Paper*. n° 2. Uppsala University.
137. Franko L.G., (1971). “Joint-venture divorce in the multinational company”. *Columbia Journal of World Business*. Vol 6, N° 3, p. 13- 22.
138. Gaba V., Pan Y., Ungson R. (2002). “Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. fortune 500 firms in China”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 1, p. 39-55.
139. Garrette B., Dussauge P. (1995). *Les Stratégies d’Alliance*, Les Editions d’Organisation, Paris.
140. Garoian L., Cramer G.L., (1968). “Merger component of growth of agricultural cooperatives”, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 50, N°5, p.1472-1482.
141. Gimeno J., Woo C.Y., (1996). « Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation », *Organization Science*, Vol 7, N° 3, p. 322-341.
142. Geringer M.J., Hebert L. (1991). "Measuring Performance of International Joint Venture ", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 2, p.249-263.

143. Geringer M.J., Hebert L. (1989). "Control and Performance of International Joint Ventures ", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, p.235-254.
144. Gernsheimer O., Kanbach D.K., Gast J., (2021), « Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories », *Industrial Marketing Management*, Vol 96, p. 113-134.
145. Ghemawat P., (2003). "Semi globalization and international business strategy", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, N° 1, p. 137-147.
146. Ghersi G., (2003). « Partenariats méditerranéens : Garder le cap sur une mer agitée ? », *Options Méditerranéennes, Série A*, 52, p. 27-38.
147. George G, Corbishley G.C., Khayesi N.O., Haas M.R., Tihanyi L., (2016). « Bringing Africa in: Promising directions for management research», *Academy of Management Journal*, Vol 59, N° 2, p. 377-393.
148. Gill J., Butler R.J. (2003). « Managing instability in cross-cultural alliances. », *Long range planning*, Vol 36, N° 6, p. 543-563.
149. Gnyawali D. R., Park B.-J. (2011). « Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation ». *Research Policy*, Vol 40, N° 5, p. 650—663
150. Gnyawali D., Madhavan R., (2001). « Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N°3, p. 431-445.
151. Goerzen A., Beamish P.A, (2005), « The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol 26, N° 4, p. 333-354.
152. Gomes-Casseres B. (1987). « Joint Venture instability: is it a problem? ». *Columbia Journal of World Business*, vol, N° 2, p. 97-102.
153. Gong Y., Shenkar O., Luo Y., Nyanw M.-K. (2007). " Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint-Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation ", *Strategic Management Journal*, vol. 28, p.1021-1034.
154. Granovetter M.S. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, p. 481-510.
155. Gulati R., Lavie D., Singh H. (2009). "The nature of partnering experience and the gains from alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 30, N°11, p. 1213-1233.
156. Gulati R., Lawrence P., Puranam P., (2005). "Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict." *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n°5, p.415-440.
157. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., (2000). « Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, p. 203-215.
158. Gulati R., (1998). « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 293–317.
159. Gumede V., (2004). « Export Propensities and Intensities of Small and Medium Manufacturing Enterprises in South Africa », *Small Business Economics*, Vol 22, N° 5, p. 379-389.
160. Habib G.M., (1987). "Measures of manifest conflict in International Joint Ventures". *The Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 04, p. 808-816.
161. Hagedoorn, J., Schakenraad J. (1994). «The effect of strategic alliances on company performance », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 04, p. 291-309.
162. Hamel, G. (1991). «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, vol. 12, p 83-103.
163. Harrigan, K.R., Newman W.H. (1990), « Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence », *Journal of Management Studies*, vol.27, p. 417-431.
164. Harrigan, K.R. (1988), « Joint Venture and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 9, N° 2, p. 141- 158.
165. Harrigan, K.R. (1988), «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», *Management International Review*, vol. 28, p 53-72.
166. Hartmann A.M., (2019). « Negotiating for Strategic Alliances. » In M. A. Khan & N. Ebner (eds.), *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation* (p. 53-70). Palgrave Macmillan
167. Hatem F., (2005). « Le secteur agroalimentaire dans la région Euro- Méditerranéenne », *Notes et études ANIMA*, AFII, N° 16, novembre. 126 pages.

168. 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.
169. 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
170. Hennart J.F., Roehl T., Zietlow D.S., (1999), " "Trojan horse" or "work horse"? The evolution of U.S Japanese joint ventures in the US", *Strategic Management Journal*, vol .20, n° 1, p. 15-29.
171. 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, n°3, p 382-395.
172. 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° 04, p. 483-497.
173. Hennart J.F. (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures ", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p.361-374.
174. Hill R. C., Hellriegel D. (1994), " Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from manager", *Organization Science*, vol. 7, n° 2, p.594-607.
175. 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.
176. Hoffmann W., (2007). « Strategies for managing a portfolio of alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N° 8, p. 827-856.
177. Holmberg S. R., Cummings J.L., (2009). « Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. », *Long range planning*, Vol 42, N° 2, p.164-193.
178. Hoskisson R.E., Eden L., Lau C.M., Wright M., (2000). « Strategy in emerging economies », *Academy of Management Journal*, Vol 43, N° 3, p. 249-267.
179. Hudson D., Herndon C.W., (2000). "Mergers, acquisitions, joint ventures and strategic alliances in agricultural cooperatives", *research report*, department of agricultural economics, Mississippi State University, september, 28 p.
180. 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.
181. 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.
182. Hyder A.S. (1999), « Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth? ». *International Business Review*, Vol 08, p. 441- 461.
183. Hyder S.A., Ghauri P.N., (1989). « Joint-venture relationship between Swedish firms and developing countries : a longitudinal case study », *Journal of Global Marketing*, Vol 2, N°4, p. 25-47.
184. Ibeh K., (2018). « Why do African multinationals invest outside their home region? Should they? *Transnational Corporations* », Vol 25, N° 1, p. 43-72.
185. Ibeh K., Wilson J., Chizema A., (2012). « The internationalization of African firms 1995-2011: Review and implications », *Thunderbird International Business Review*, Vol 54, N° 4, p. 411-427.
186. Ingham M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, p.105-121.
187. Inkpen A.C., Ross J., (2001). « Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?. », *California management review*, Vol 44, N° 1, p. 132-148.
188. Inkpen, Currell 1998
189. 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.
190. Jarillo C., (1988). « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 31-41.
191. Jiang R.J., Tao Q.T., Santoro M.D., (2010). « Alliance portfolio diversity and firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 31, p. 1136-1144.
192. Jiang X., Li Y., Gao S. (2008), " The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages", *Journal of International Management*, vol. 14, N°2, p. 173 - 189.

193. Johanson J., Vahlne J.E., (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
194. Johanson J., Vahlne J.E., (1990). "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, N° 4, p. 11-24.
195. Johanson J., Matsson L.G., (1988). « Internationalisation in industrial systems. A network approach », In Hood N.; Vahlne J.E., (Eds), *Strategies in global competition*, Croom Helm, London, p. 287-314.
196. Johanson J., Vahlne J.E., (1977). "The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, N° 1, p. 23-32.
197. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., (1975). "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, vol. 12, N° 3, p. 305-323.
198. Jones M.V., Coviello N.E., (2005). "Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time", *Journal of International Business Studies*, Vol 36, N° 3, p. 284-303.
199. Jung J.C., Beamish P.W. (2005), "The Performance and Survival of Joint Venture with Parents of Asymmetric Size", *Revue Management Internationale*, N° 10, p. 19-30.
200. Kale, P., Singh, H. (2009), "Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here", *Academy of Management Perspectives*, vol23, p.45–62.
201. Kale P., Anand J. (2006), "The Decline of Emerging Economy Joint Venture", *California Management Review*, vol. 48, N° 3, p. 62-76.
202. Kalinic I.; Forza C., (2012), "Rapid internationalization of traditional SMSs: Between gradualist models and born globals", *International Business Review*, vol 21, p. 694-707.
203. Kamdem E., (2007). « Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique », *Management International*, Vol 11, N ° 2, p. 65-79.
204. Karani A., Wernefelt B., (1985). « Multiple Point Competition », *Strategic Management Journal*, Vol 6, N° 1, p. 87-96.
205. Khalid, S., Ali, T. (2017). "An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures", *International Business Review*, Vol 26, N° 3, p. 491-501.
206. Kilduff G.J., Elfenbein H.A., Saw B.M. (2010). « The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition », *The Academy of Management Journal*, Vol 53, N° 5, p. 943-969.
207. Killing J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger.
208. Knight G.G., Cavusgil S.T. (1996). "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, p. 11-26.
209. Kogut, B. (1991). « Joint ventures and the option to expand and acquire », *Management Science*, vol. 37, p 19-33.
210. Kogut, B. (1989). « The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 3, n° 2, p 183-198.
211. Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.
212. Koka B., Prescott J., (2008). « Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N° 6, p. 639-661.
213. Koza, P.M., Lewin A. Y. (1998), « The co- evolution of strategic alliances », *Organization Science*, vol. 9, n°3, Special issue, p. 255-264.
214. Kriauciunas A., Parmigiani A., Rivera-Santos M., (2011). « Leaving our comfort zone: Integrating established practices with unique adaptations to conduct survey-based strategy research in nontraditional contexts », *Strategic Management Journal*, Vol 32, p. 994-1010.
215. Krishnan R., Geyskens I., Steenkamp J. (2015). « The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty ». *Strategic Management Journal*, Vol.37, n°12, p.2521–2542

216. Kropp F., Lindsay N. J., Shoham A., (2006). « Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms », *International Marketing Review*, Vol 23, N° 5, p. 504-523.
217. Kumar V., Mudambi R., Gray S., (2013). "Internationalization, Innovation and Institutions: The 3 I's underpinning the competitiveness of emerging market firms", *Journal of International Management*, Vol 19, p. 203-206.
218. 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.
219. Kumar R., Nti O.K. (1998), « Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model», *Organization Science*, vol. 9/3, p 356- 367.
220. Lahiri N., Narayanan S., (2013). « Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, N°9, p. 1042-1064.
221. Laine A., Kock S., (2001). « A Process Model of Internationalization –New Times Demands New Patterns », *Working Paper*, Swedish School of Economics. 10 p. En Ligne.
222. Larimo J. (2003), "International joint ventures strategies and performance in Asian countries ", in C. Jayachandran et H. Paul (éds), *Strategies for sustainable globalization: Business responses to regional demands and global opportunities*, New Jersey, Montclair State University, p.290-307.
223. Lavie D., (2007). « Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N°12, p. 1187-1212.
224. Le Bihan J., (1964). « Quelques réflexions sur les possibilités de croissance des coopératives agricoles en France », *Économie Rurale*, N°62, p. 93-99.
225. Le Borgne-Larivière M. ; Schier G., (2010). « Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international », *Management International*, Vol 15, N° 1, p.59-72.
226. Lecraw, D.J. (1984). « Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transaction Corporations in Developing Countries», *Journal of International Business studies*, vol.15, n°1, p 27-43.
227. Lehiany B., Chiambaretto P., (2014), « ASMA : Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances », *Management International*, Vol. 18, p. 85–105.
228. Lee Y., Cavuşgil S.T. (2006), " Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based versus Relational-Based Governance ", *Journal of Business Research*, vol. 59, n° 8, p. 896-905.
229. Lee, J.R., Chen W.R., Kao C. (2003), « Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture: an empirical investigation », *Journal of Business Research*, vol. 56, p 815-828.
230. 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.
231. Le Moigne J-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 178 pages
232. Leonidou L. C., Katsikeas C. S., (1996). «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
233. Lemaire J-P., (2013), *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Paris, Dunod (3ème édition), 534 pages.
234. Le Roy F., Fernandez A.S. (2015). "Managing cooperative tensions at the working-group level : The rise of the Cooperative Project Team", *British Journal of Management*, Vol 26, p. 671–688.
235. Li J., (1995). "Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international market's", *Strategic management Journal*, Vol 16, p. 333- 351.
236. Liou R.-S., Rao-Nicholson R., (2017). « Out of Africa: The role of institutional distance and host-home colonial tie in South African Firms' post-acquisition performance in developed economies », *International Business Review*, Vol 26, N° 6, p. 1184-1195.
237. Lin Z., Yang H., Arya B. (2009), " Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association ", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 9, p.921-940.
238. Loncan T., Meucci Nique W., (2010). « Degree of internationalization and performance : Evidence from Brazilian multinational firms", *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol 4, N° 1, p. 40-51.

239. Lorange P., Roos J., (1992) *Strategic Alliances, Formation, Evolution and Implementation*, Basil Blackwell, Oxford, UK.
240. 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.
241. Lu J., Hébert L. (2005), " Equity Control and the Survival of International Joint-Ventures: A Contingency Approach ", *Journal of Business research*, Vol 58, p. 736-745.
242. 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.
243. Luo Y., Zhang, H., (2016). "Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions", *Journal of International Management*, Vol 22, N° 4, p. 333-350.
244. Luo Y., Tung R.L., (2007). "International expansion of emerging market enterprises: a Springboard perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol 38, N° 4, p. 481-498.
245. Luo Y., Peng M. (1999). « Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance ». *Journal of International Business Studies*, Vol.30, n°2, p.269-295.
246. Luo Y., Shenkar O. et 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.
247. Luo Y., (2002). « Contract, cooperation, and performance in international joint ventures». *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n°10, p. 903-19.
248. Lyles M. A., Saxton T., Watson K. (2004). "Venture survival in transitional economy", *Journal of Management*, vol. 30, n° 3, p.351-375.
249. 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.
250. Mahamadou Z., (2016), "PME et firmes multinationales: performance des alliances asymétriques", *Management International*, Vol 20, N° 4 , p. 158-175.
251. 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.
252. Makino S., Beamish P.W. (1998), "Performance and Survival with Joint Ventures with Non Conventional Ownership Structures ", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p.797-818.
253. Malik T.H., Yazar O.H., (2016). « The negotiator's power as enabler and cultural distance as inhibitor in the international alliance formation. », *International Business Review*, Vol 25, N°5, p. 1043-1052.
254. Marchand M., Vieu M., (2018). « Chemins d'internationalisation émergentes : vers une extension des modèles théoriques d'internationalisation », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-2 mis en ligne le 13 juillet 2018
255. Marchesnay M., (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, 202 pages.
256. Marchesnay M., (2004), « L'économie et la gestion sont-elles des sciences ? », *Economie Rurale*, Vol 283-284, p. 85-92.
257. Martens R.; Matthyssens P.; Vandenbempt K. (2012), « Marketing strategy renewal as a dynamic incremental process », *Journal of International Research*, vol. 65, p. 720-728.
258. Martinet A.C., Pesqueux Y., (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 288 pages.
259. Matanda M.J., (2012). « Internationalization of established small manufacturers in a developing economy: A case study of Kenyan SMEs », *Thunderbird International Business Review*, Vol 54, N° 4, p. 509-519.
260. Mayrhofer U., Meschi P-X., (2018). "PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ? ", *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-2 mis en ligne le 13 juillet 2018.
261. Mayrhofer U., (2011), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 268 pages.
262. Mayrhofer U., Urban S., (2011), *Management International: des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education, série Eco Gestion, 312 pages.
263. Mayrhofer U., Very P., (eds), (2013), *Le management international à l'écoute du local*, Paris Gualino Lextenso, 352 pages

264. Mayrhofer U., (2007). « Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales », *Revue Management & Avenir*, Vol. 4, N° 14, p. 81-99.
265. Mc Dougall P.P., Oviatt B.M. (2000). "International Entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 902-908.
266. McNamee T., Pearson M., Boer W., (2015). *Africans Investing in Africa: Understanding Business and Trade, Sector by Sector*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
267. Meier, M., Lütkevitte, M., Mellewigt, T., Decker, C. (2016). "How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms", *Journal of Business Economics*, Vol 86, N° 3, p.229– 257.
268. Meier, M. (2011). "Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n°1, p 1 - 23.
269. Meier O., Meschi P.X., (2010). « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche International New Ventures et aux théories de la firme », *Management International*, vol. 15, N° 1, p.11-18.
270. Mellahi K., Frynas J.G., Collings D.G., (2016). "Performance management practices within emerging market multinational enterprises: the case of Brazilian multinationals", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 27, N°8, p. 876-905.
271. Meschi P-X., Phan T.T., Wassmer U., (2016). « Transactional and institutional alignment of entry modes in transition economies. A survival analysis of joint ventures and wholly owned subsidiaries in Vietnam. », *International Business Review*, Vol 25, N° 4, p. 946-959.
272. Meschi P.X., Wassmer U., (2013), "The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies", *International Business review*, vol. 22, N° 4, p.713-724.
273. 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.
274. Meschi P.X., (2006). « Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N° 164, p. 33-53.
275. Meschi P.X. (2005), " Environmental Uncertainty and Survival of International Joint Ventures: The Case of Political and Economic Risk in Emerging Countries ", *European Management Review*, vol. 2, n° 2, p. 143-152.
276. 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
277. Meschi, P.X. (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, n° 143, p 159-179.
278. Metais E., Véry P., Hourquet P-G. (2010). « Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009) », *Management International*, vol. 15, N° 1, p.47-58.
279. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). "Theoretical foundations of emerging economy business research", *Journal of International Business Studies*, Vol 47, N° 1, p. 3–22.
280. Mjoen H., Tallman S. (1997), "Control and Performance of International Joint Ventures ", *Organization Science*, vol. 8, n° 3, p.257-274.
281. Miles R.E., Snow C.C., (1986). « Organizations: New concepts for new forms », *California Management Review*, Vol. 28, N° 3, p. 62-73.
282. Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y. (1996), "International Joint Venture in Developing Countries : Happy Marriages ?", Discussion paper N° 26, *International Finance Corporation*, The World Bank, Washington D.C.
283. Mitchell W., Dussauge P., Garrette B. (2003), *Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources*, Perspectives en Management Stratégique, Editions EMS, Tome IX, p.15-36.
284. Mohr, A.T. (2006). « A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement», *Journal of World Business*, 41, p. 260-274.
285. Mohr J., Spekman R. (1994). « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p165-152.

286. Mouline A., (2005). « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications », *Management international*, vol. 10, p 75-87.
287. Mtigwe B., (2005). « The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context: A comparative approach », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 11, N° 5, p. 358-377.
288. Mucchielli J. L., (1998). « Comment l'entreprise se multinationalise-t-elle ? Coopérations et alliances multinationales : Entre marché et hiérarchie », In Mucchielli. J.L, (Ed), *Multinationales et Mondialisation*. Ed Seuil. Paris. p. 231- 255.
289. Munemo J. (2012). « Entrepreneurship in developing countries: is Africa different? » *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol 17, N° 1, p. 125-137.
290. Murray J.Y., Kotabe M. (2005), “ Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms”, *Journal of Business Research*, vol. 58, N° 11, p. 1525–1533.
291. Nafukho F.M., Muyia H.M., (2010). « Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: A reality or myth? », *Journal of European Industrial Training*, Vol 34, N° 2, p. 96-109.
292. Naudé W., (2009). « Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights », *Small Business Economics*, Vol 34, N° 1, p. 1-12.
293. Nemeth A et M. Nippa (2011), “Revisiting research on IJV exit: more questions than answers”, *TU Bergakadem Freiberg Working paper*, n° 3.
294. Nemeth A., Nippa M. (2003). « Rigor and relevance of IJV exit research ». *Management International Review*. vol. 53, n°3.
295. Ngok-Evina J-F. (2014). « La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 3, n° 267-268, p. 51-58.
296. Nguyen H., Larimo J., (2011). « Determinants of Conflict Management Strategies in International Joint Ventures: An Integrative Theoretical Framework ». *Journal of Transnational Management*, Vol.16, n°2, p.116–132.
297. Nippa M., Reuer J.J., (2019). « On the future of international joint venture research. », *Journal of International Business Studies*, Vol 50, N°4, p. 555-597.
298. Nippa M., Beechler S., Klossek A. (2007), “ Success factors for managing international joint ventures: A review and an integrative framework”, *Management and Organization Review*, Vol. 3, N°2, p. 277 - 310.
299. Nielsen B.B., (2010). « Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. », *Journal of Business Research*, Vol 63, N°7, p. 682-689.
300. Nohria N., Garcia-Pont C., (1991). « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 1, p. 105–124.
301. Okpara J.O., (2012). « An exploratory study of international strategic choices for exporting firms in Nigeria », *Thunderbird International Business Review*, Vol 54, N° 4, p. 479-491.
302. Osborn R.N., Baughn C. C. (1990). “Forms of Interorganizational governance for multinational alliances”, *The Academy of Management Journal*, Vol.33, N°3, p.503-519.
303. Oviatt B.M., Mc Dougall P.P. (2005). “ Defining international entrepreneurship and modeling speed of internationalization“, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol 29, N° 5, p. 537-553.
304. 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.
305. Ozcan P., Eisenhardt K., (2009). « Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 52, N°2, p. 246-279.
306. Palpacuer, F., Pérez R., Tozanli S., Brabet J., (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.
307. Pan Y.; Tse D.K., (2000). “The hierarchical model of market entry modes”, *Journal of International Business Studies*, vol. 31, N° 4, p. 535-554.
308. Parente R.C., Cyrino A.B., Spohr N., Vasconcelos (de) F. C., (2013). « Lessons learned from brazilian multinationals' internationalization strategies », *Business Horizons*, Vol 56, 453-463.
309. Pangarkar N., Wu J., (2013). « Alliance formation, partner diversity, and performance of Singapore startups. », *Asia Pacific Journal of Management*, vol 30, N° 3, p. 791-807.
310. Park, B. I., Xiao, S. S. (2017). « What drives outward FDI from emerging economies? The interplay between exploration orientation and home country institutional changes », *Revue*

- Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol 34, N°4, p. 387-400.
311. Park S.H., Russo M.V. (1996), " When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure ", *Management Science*, vol. 42, p.875-890.
  312. Park, S.H. et G.R. Ungson (2001), « Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure», *Organization Science*, vol. 12, n° 1, p 37-53.
  313. 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.
  314. Parkhe, A. (1993a), « Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, vol. 36, p 794–829.
  315. Parkhe A. (1993b), ““Messy” Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures”, *The Academy of Management Review*, vol. 18, N° 2, p. 227-268.
  316. 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.
  317. Peng A. T-J., Yen M.H., Bourne M., (2018), « How rival partners compete based on cooperation », *Long Range Planning*, Vol 15, N° 2, p. 351-383.
  318. Pennings J., Barkema H., Douma S., (1994). « « Organizational learning and diversification », *The Academy of Management Journal*, Vol 37, p.608-640.
  319. 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 », *15èmes journées nationales des IAE*, Bayonne, septembre.
  320. Perez R., (1997). « Les stratégies des firmes multinationales alimentaires ». In C. Palloix, Y. Rizopoulos, *Firmes et économie industrielles*. Paris. Ed L'Harmattan. p.147-163.
  321. Perez R., (1996). « Sur l'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires », *Economie rurale*, Vol 234-235, p. 29-33.
  322. Petersen B.; Pedersen T., (1997). “Twenty years after: Support and critique of the Uppsala internationalization Model”, In Björkman I., Forgsen M. (Eds), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, p.197-224.
  323. Pfeffer J., Nowak P. (1976). “Joint Ventures and inter-organizational dependence”. *Administration Science Quarterly*, vol. 21, p. 319-418.
  324. Pondy L.R., (1967). “Organizational conflicts: Concepts and models”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, N°2, p. 296-320.
  325. Poppo L., Zenger T., (2002). “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?”, *Strategic Management Journal*, , Vol.23, p.707-725.
  326. 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.
  327. Powell W.W., Koput K., Smith-Doerr L., (1996). « Interorganizational Collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°1, p. 116-145.
  328. Prange C., Verdier S. (2011). “Dynamic capabilities internationalization processes and performance”, *Journal of World Business*, vol. 46, p. 126-133.
  329. 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.
  330. Provan K-G., Kenis P., (2007). « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », *The Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, N° 2, p. 229-252.
  331. 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.
  332. Ramaswamy K., Gomes L., Veliyath R. (1998), " The Performance Correlates of Ownership Control: A Study of U.S. and European MNE Joint Ventures in India ", *International Business Review*, vol. 7, n°4, p.423-441.
  333. Ramamurti, R. (2012). “What is really different about emerging market multinationals?”, *Global Strategy Journal*, Vol 2, N° 1, p. 41–47.

334. Rao A., Schmidt S.M. (1998). " A Behavioral Perspective on Negotiating International Alliance ", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°4, p. 665- 694.
335. Rastoin J.L., Ghersi G., Padilla M., Tozanli S., (2004) « Développement et politiques agroalimentaires dans la région Méditerranéenne », in *Agri Med, rapport annuel*, CIHEAM, p. 212 - 266.
336. Raza-Ullah, T., Bengtsson M., Kock S., (2014). "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels". *Industrial Marketing Management*, Vol 43, p. 189–198.
337. 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. PP 7-17.
338. Reuer J.J., Devarakonda S.V., (2016). « Mechanisms of hybrid governance: Administrative committees in non-equity alliances. », *Academy of Management Journal*, Vol 59, N° 2, p. 510-533.
339. Reuer J.J., Tong T.W., Tyler B.B., Arino A. (2013). "Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 9, p.1104–1122
340. Reuer, J.J., Ariño A., (2002). « Contractual renegotiations in strategic alliances. », *Journal of Management*, Vol 28, N°1, p. 47-68.
341. Reuer J.J., Zollo M., Singh H. (2002). "Post formation dynamics in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 135-151.
342. Reuer, J (2002), "Incremental corporate reconfiguration through international joint venture buyouts and selloffs", *Management International Review*, vol. 42, n°3, p. 237-260.
343. Reuer J.J., Zollo M., (2000). « Managing governance adaptations in strategic alliances. », *European management journal*, Vol 18, N°2, p. 164-172.
344. 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.
345. Rezendé, S.F.L. (2006). "Multinationals and interdependence in internationalization processes", *Brazilian Administration Review*, vol. 1, n° 1, p.1-16.
346. Ricard A., Zhao Y., (2018). "Processus d'internationalisation et performance : apport de la théorie Springboard au paradigm Uppsala", *Finance-Contrôle-Stratégie*, N° Spécial 2, juillet. En ligne.
347. Ricart J.E., Enright M.J., Ghemawat P., Hart S.L., Khanna T. (2004). "New frontiers in International Strategy", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 175-200.
348. Ring, P.S. et A.H. Van de Ven (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationship», *Academy of Management Review*, vol. 19, p 90-118.
349. Ring P.S., Van De Ven A.H. (1992). "Structuring cooperative relationship between organizations". *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498.
350. Rouyre, A., Fernandez A-S., (2019). « Managing Knowledge Sharing-Protecting Tensions in Coupled Innovation Projects among Several Competitors », *California Management Review*, Vol 62, N° 1, p. 95-120.
351. Ryu S.J., Simpson J.J., (2011). Retail internationalization: Lessons from "Big Three" global retailers' failure cases », *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol 6, N°1, p 1-8.
352. 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.
353. Shamba P.B., (2007). « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques », *Actes du 18<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse, 12p.
354. 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.
355. 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.
356. Shenkar O., Zeira Y. (1992). "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 01, p. 55-75.

357. Sim A.B., Ali Y. (2000). "Determinants of Stability in International Joint Ventures: Evidence from a Developing Country Context ", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 17, n° 3, p.373-397.
358. Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., Gurau, C. (2016). « The management of cooperative tensions within multi-unit organizations », *Industrial Marketing Management*, Vol 53, p. 31-41.
359. Sim A.B., Ali Y. (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.
360. 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.
361. Smith K.G., Ferrier W.J., Young G., Wally S., (1997). « Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation », *Strategic Management Journal*, Vol 18, p 149-157.
362. Steensma H.K., Barden J.Q., Dhanaraj C.Q., Lyles M.A., Tihanyi L. (2008). "The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy". *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n° 3, p. 491-507
363. Tan Q, Souza C.M.P., (2018). « Performance and business relatedness as drivers of exit decision : A study of MNCs from emerging country », *Global Strategy Journal*, Vol 8, N° 4, p. 612-634.
364. Tapia Moore E., Meschi P.X. (2010). « Vitesse et mode d'internationalisation des PME », *Management International*, vol. 15, N° 1, p.87-98.
365. Teixeira C.H., Carvalho (de) D.E., Feldmann P.R., (2010). "The International expansion of JBS and a discussion of Porter's Diamond", *Future Studies Research Journal*, Vol 2, N°1, p. 175-194
366. Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. Paris. 535 pages.
367. Thorelli H.B., (1986). « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 37-51.
368. Tidström A., (2014)., « Managing tensions in co-opetition », *Industrial Marketing Management*, Vol 43, N° 2, p. 261–271
369. Tinlot, G., Mothe C. (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault », *Management International*, vol. 10, p 31-49.
370. Tozanli S., (1996). « L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux », *Economie Rurale*, Vol 231, p. 29-38.
371. Valdes-Llaneza A., Garcia-Canal E. (2006). " Direct Competition, Number of Partners and the Longevity of Stakes in Joint Ventures ", *Management International Review*, vol. 46, n° 3, p. 307-326.
372. Valdes-Llaneza A., Garcia-Canal E. (2015), « The devil you now ? A review of the littérature on the impact of prior ties on strategic alliances », *Management Research*, vol 13, N°3, p 334-358.
373. Verdier S.; Prange C.; Atamer T.; Monin P., (2010). « International performance revisited: the impact of age and speed on sales growth », *Management International*, Vol 15, N° 1, p.19-32.
374. Vermeulen F., Barkema H., (2002), "Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation", *Strategic Management Journal*, Vol 23, p. 637-653.
375. 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.
376. Vidot-Delerue, H., Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, vol. 10, n° 1, p 51-60.
377. Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S., (2004). *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica.
378. Walumbwa F.O., Avolio B. J., Aryee S., (2011). « Leadership and management research in Africa: A synthesis and suggestions for future research », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 84, p. 425-439.
379. Wang L., Sheng S., Wu S., Zhou K. (2017). "Government role, governance mechanisms, and foreign partner opportunism in IJVs". *Journal of Business Research*, Vol.76, p.98-107
380. Wang Y., Nicholas S., (2007). « The formation and evolution of non-equity strategic alliances in China. », *Asia Pacific Journal of Management*, 24,2, 131-150.
381. Wassmer U., (2010). « Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol. 36, N° 1, p. 141–171.

382. Wechtler H., Rouselet E. (2012). « Research and methods in competitive dynamics : review and perspectives », *Euram Annual Conference*, Rotterdam, 6-8 June.
383. Wilhelm M.M., Sydow J., (2018). “Managing coopetition in supplier networks: a paradox perspective”, *Global Economics and Management*, Vol 54, N°3, p. 22-41.
384. Welch D., Welch L.S., Wilkinson I., Young L.C., (1996). “Network analysis of new export grouping scheme: the role of economic and non-economic relations”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, N°5, p. 463-477.
385. Wilhelm, M.M., (2011). « Managing coopetition through horizontal supply chain relations : Linking dyadic and network levels of analysis », *Journal of Operations Management*, Vol 29, N° 7, p. 663–676
386. Wolff J. A.; Pett T. L. (2000). « Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance », *Journal of Small Business Management*, Vol 38, N° 2, p. 34-47.
387. Wuyts S., Dutta S., (2014). « Benefiting From Alliance Portfolio Diversity - The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy », *Journal of Management*, Vol. 40, N°6, p. 1653-1674.
388. Yan A., Luo Y. (2016). *International Joint Ventures: Theory and Practice: Theory and Practice*. New York: Routledge
389. 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.
390. Yan, A. (1998). “Structural stability and reconfiguration of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.
391. 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, p1478-1517.
392. Yeheskal 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.
393. Yin, R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, New York, Sage Publication.
394. Yin, R.K (1981), “The case study crisis: Some answers”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 1, p. 58-65.
395. Yolder S., Visich J.K., Rustambekov E., (2016), Lessons learned from international expansion failures and successes », *Business Horizons*, Vol 59, p. 233-243.
396. 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*, 1995, Vol 16, N°5, p.373-392.
397. Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002). “Interorganizational routines and performance in strategic alliances”. *Organization Science*, vol. 13, n° 6, p. 701–713.

## Liste des figures et des tableaux

---

## Liste des figures

---

	page
<b>Chapitre 1</b>	
Figure 1-1. : Liens inter-métiers clés et processus d'implantation de Danone en Algérie : Accumulation d'expérience et évolution du mode de présence	25
Figure 1-2. : Analyse de Danone en Algérie et extensions possibles du modèle d'Uppsala	26
Figure 1-3. Modèle intégré et dynamique de l'instabilité des ASA	31
Figure 1-4 : Les formes internes et externes de l'instabilité des alliances stratégiques	33
Figure 1-5. : La notion d'instabilité dynamique et différenciée des ASA	35
Figure 1-6 : Décomposition du modèle d'analyse et échantillons associés	36
Figure 1-7. : Concept d'instabilité différenciée pour les alliances asymétriques	39
Figure 1-8 : Application de la notion d'instabilité dynamique et différenciée aux 6 études de cas d'ASA instables dans les IAA en Méditerranée	42
Figure 1-9 : La notion d'instabilité dynamique et différenciée : Répartition des 105 cas de l'échantillon des ASA agroalimentaires en Méditerranée	42
Figure 1-10 : Date et longévité des ASA instables selon la localisation (en moyenne)	44
Figure 1-11. : Les logiques des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée	46
<b>Chapitre 2</b>	
Figure 2-1. : Globalisation, stratégies des firmes et extensions du modèle d'Uppsala	60
Figure 2-2. : La programmation de l'instabilité des ASA	63
Figure 2-3. : Modèle intégrateur des modes de pilotage sur les issues des ASA	70
Figure 2-4. : Modèle de mesure de la performance des accords de coopération	72
Figure 2-5. : Profils stratégiques des exportateurs selon les couples Produits- Marchés	75
<b>Chapitre 3</b>	
Figure 3-1. : Démarche de recueil des données primaires : versions des deux parents-alliés	85
Figure 3-2. : Petits et grands partenaires : des visions distinctes de leurs alliances	87
Figure 3-3. : Les mesures et le lien entre asymétrie partenariale et performance	92
Figure 3-4. : Alliances dyadiques et les nouvelles structurations en réseaux	95
Figure 3-5. : Modèle conceptuel de la performance réticulaire	96
Figure 3-6. : Approches proactive et réactive de la gestion des conflits dans les ASA	101
<b>Chapitre 4</b>	
Figure 4-1. Evolution des questions principales selon les trois périodes	112
Figure 4-2. Le modèle de la dynamique de la confiance dans les ASA	118
Figure 4-3. Processus de construction de la confiance dans les alliances stratégiques	119
Figure 4-4. : Intensité des travaux de recherche par thématique et questions futures	122
Figure 4-5. Evolution des intérêts de recherche et projection	123
Figure 4-6. Intérêts de recherche et applications empiriques	123
Figure 4-7. : Synthèse des questions futures et illustrations par les travaux en cours et des recherches en développement	132
Figure 4-8. : Les équilibres stables et instables	135



## Liste des tableaux

---

### Chapitre 1

Tableau 1-1. : Synthèse des mesures des issues des alliances stratégiques	28
Tableau 1-2. : Les principales problématiques abordées dans la littérature pour l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques	29
Tableau 1-3. : Présentation des études de cas d'instabilité des alliances asymétriques	42
Tableau 1-4. : Comparaison des <i>joint-ventures</i> internationales (IJV)	43
Tableau 1-5. : Ventilation des motifs et des formes d'instabilité des 105 ASA analysées selon la localisation en Méditerranée	44

### Chapitre 2

Tableau 2-1. : Approches d'analyse de l'internationalisation des entreprises	53
Tableau 2-2. : Internationalisation PME et nouvelle implantation d'une multinationale	54
Tableau 2-3. : Le modèle de la satisfaction des coopérations internationales	73
Tableau 2-4. : Les déterminants de la satisfaction des partenaires	73
Tableau 2-5. : Différences du modèle Pangea / alliances stratégiques « classiques »	77
Tableau 2-6. : Avantages et risques du modèle Pangea	77

### Chapitre 3

Tableau 3-1. : Revue de littérature des effets des asymétries sur la performance des coentreprises internationales	93
--	----

### Chapitre 4

Tableau 4-1. Bilan synthétique des travaux antérieurs et principaux apports (2015-2020)	114
Tableau 4-2 : Diversité des démarches méthodologiques et des terrains d'application empirique à travers quelques exemples	115
Tableau 4-3. : Croisement des niveaux inter-organisationnels et des échelles géographiques dans l'analyse de la dynamique concurrentielle	125
Tableau 4-4. Synthèse des principales caractéristiques de l'internationalisation FMNE	129
Tableau 4-5. Entrée et sorties de marchés asiatiques de Carrefour	131
Tableau 4-6. : Grille de lecture des stratégies d'internationalisation par sorties de marchés	131



