

Instabilités des coopérations entre firmes multinationales et entreprises locales : configurations des alliances et issues stratégiques

Foued Cheriet

▶ **To cite this version:**

Foued Cheriet. Instabilités des coopérations entre firmes multinationales et entreprises locales : configurations des alliances et issues stratégiques. 2011. hal-01594065

HAL Id: hal-01594065
https://hal.science/hal-01594065

Preprint submitted on 26 Sep 2017

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.

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Instabilités des coopérations entre firmes multinationales et entreprises locales :

Configurations des alliances et issues stratégiques

Cheriet, F.

WORKING PAPER MOISA 2011-8

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Instabilités des coopérations entre firmes multinationales et entreprises locales : Configurations des alliances et issues stratégiques

F. Cheriet

Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Décembre 2011

Résumé
L'objet de cet article est d'analyser les liens entre les formes et les motifs d'instabilité d'une part, et d'estimer d'autre part les effets des facteurs de la configuration de l'alliance (environnement externe, relations entre les parents et performance de la relation) sur les modalités de modification de la répartition du capital entre les partenaires d'une relation asymétrique. Cet article s'inscrit dans une approche de la contingence des facteurs d'instabilité (Ghoshal, Bartlett, 1990), avec une analyse de la stratégie de la firme multinationale comme déterminant principal des issues des coopérations avec des partenaires de petites tailles. L'étude empirique a été menée à travers l'examen de 105 cas d'alliances stratégiques instables, formées entre des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Nos résultats soutiennent l'analyse multidimensionnelle et dynamique des issues des relations coopératives asymétriques.

Mots Clés
Alliances, Asymétrie, Instabilité, Configuration, Régression PLS

Instabilities of inter firm cooperations between multinational and local agridood enterprises
Alliances configuration and strategic issues

Abstract
Our paper aims to analyze the relationship between asymmetric alliance instability forms and motives on the one hand, and secondly to estimate the effects of the alliance configuration (external environment, relationships between parents and performance) on how to change the allocation of capital between partners of an asymmetric relationship. This article is based on the contingency approach of instability (Ghoshal, Bartlett, 1990), with an analysis of the strategy of the multinational firm, as the main outcomes condition of cooperation with small size partners . The empirical study was conducted through a review of 105 cases of unstable strategic alliances formed between MNCs and local food enterprises in the Mediterranean. Our results support the multidimensional and dynamic analysis of asymmetric cooperative relationships issues.

Key Words
Asymmetric Alliances, Instability, Configuration, PLS method

Code JEL : L21 ; L24 ; L66 ; M16

Article présenté lors de la réunion de l'équipe REGAAL-UMR MOISA, le 13 décembre 2011

1. Introduction : Controverses théoriques et empiriques autour des issues des alliances

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

Ces résultats empiriques contrastés de l'appréciation des issues des alliances stratégiques peuvent être expliqués à la fois par la fragmentation des approches théoriques **(a)**, notamment pour la définition de l'instabilité, mais aussi par la diversité des contextes et des champs d'application des études **(b)**, et enfin par le manque d'analyse dynamique de ces issues **(c)**.

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

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

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

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

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

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

Ainsi, certaines « dissimilitudes » peuvent avoir des effets positifs (Parkhe, 1991) et constituer des sources de complémentarités et de synergies entre les parents (Yeheskel, 2001). D'autres en revanche, sont « dys-fonctionnelles » et peuvent se traduire par des effets négatifs sur le management de la relation commune. Pour certains auteurs, l'asymétrie de tailles peut constituer un actif stratégique en soi (Doz, 1996) , et s'accompagner de fortes performances des relations (Baum et al, 2000 ; Stuart, 2000). De même, la proximité des tailles des partenaires peut exacerber les rivalités compétitives en dehors de la relation, la course à l'apprentissage à l'intérieur de l'alliance ainsi que l'émergence de situations conflictuelles pouvant entamer la stabilité de la coopération (Gudmundsson, Rhoades, 2001).

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

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

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

- L'appréciation de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : échec ou succès ? Dans la perspective de quel partenaire ? Quelle mesure choisir et à quel moment mesurer cette issue? Plusieurs auteurs ont signalé les différences de perspectives selon le partenaire pour les appréciations des issues de la relation coopérative (Mohr, 2006). Une fin de la relation peut s'accompagner de l'atteinte d'un objectif individuel pour un parent et des pertes importantes pour l'autre.

- Le caractère multidimensionnel de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : de nombreuses recherches ont signalé la diversité des formes d'instabilité (Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). Dans ce sens, les déterminants de chaque forme d'instabilité doivent être distingués.
- L'instabilité et la dynamique des alliances stratégiques : si les alliances ne changent pas de stables à instables, « *la nuit qui précède leur instabilité* » (Yan, Zeng, 1999), les analyses des issues devraient intégrer l'examen des processus d'évolution des relations coopératives, pour rechercher les déterminants de l'instabilité tout au long du cycle de vie de l'alliance stratégique.

Ces trois insuffisances vont ainsi au-delà d'une appréciation de l'instabilité en termes d'échec ou de succès. Celle-ci serait d'abord « *un changement majeur dans la répartition du capital entre les partenaires ou une reconfiguration organisationnelle de la relation coopérative non programmés par au moins un des parents »* (Cheriet et al., 2008). Cette conception a le mérite d'intégrer les perspectives des parents et d'analyser l'instabilité sans connotation positive ou négative quant au succès ou l'échec de la relation coopérative.

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

Ainsi, le problème de l'instabilité des alliances stratégiques est reposé : il ne s'agit pas de mesurer un taux d'instabilité (combien ?), ou de qualifier d'échec ou de succès des formes différentes, sans isoler leurs principaux déterminants (pourquoi ?). Il ne s'agit pas non plus de comparer des taux d'instabilité et de performance entre différents modes de coopération. La nature statique de ces questions, ainsi que la faible portée analytique de leurs issues réduisent la problématique de l'instabilité à des questions quantitatives aux implications théoriques, empiriques et managériales limitées. La question est plutôt de savoir ***pourquoi ET comment*** les alliances stratégiques asymétriques sont instables ? (Cheriet et al., 2008). Cette problématique s'inscrit dans une optique de la contingence des déterminants des issues des alliances stratégiques (Ghoshal, Bartlett, 1990). Elle peut être décomposée en deux questions principales :

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

Les différentes *formes d'instabilité* 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 aboutit à un taux d'échec avoisinant les 55 %. L'auteur avait expliqué cela par des facteurs d'asymétrie stratégique : taille, nationalité et expérience collaborative antérieure. Le critère d'échec était la disparition de l'entité commune ou le changement de la configuration initiale de l'alliance.

Dans une étude plus récente, Hennart et al, (1998) avait examiné l'instabilité de *284 joint ventures* internationales et filiales japonaises implantées aux USA. Ils ont intégré la sortie d'un partenaire, la cession ou la 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

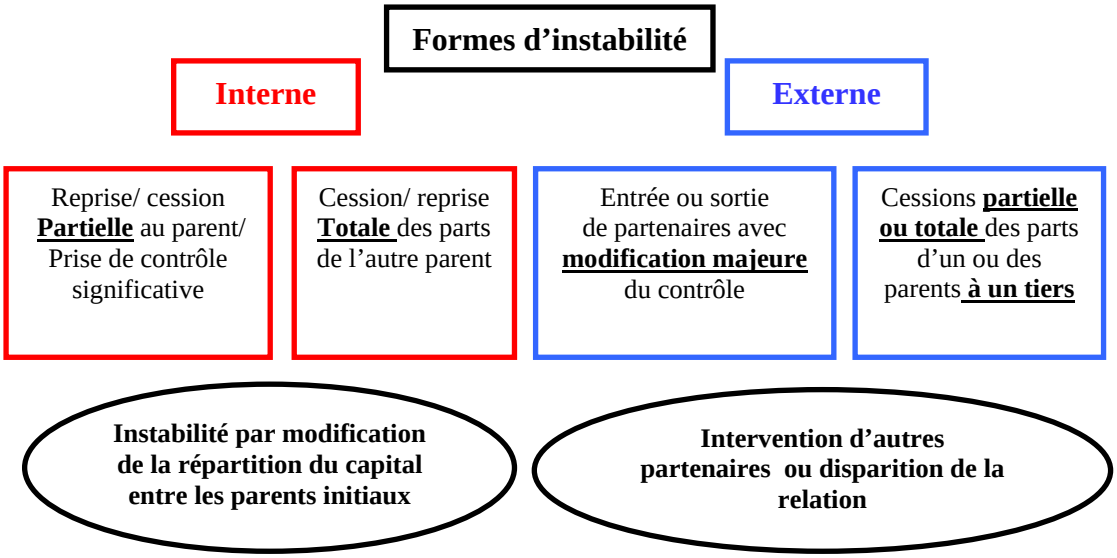
modalité « cession » et que les déterminants de cette forme de sortie étaient différents de ceux de la dissolution.

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

- **L'instabilité interne :** due aux changements des parts de capital détenues par les mêmes partenaires initiaux: augmentation significative de participations, reprise et cession partielles ou totales par un parent des parts de son partenaire, prise de contrôle, etc. L'entité commune continue à exister avec au moins un ou l'ensemble des partenaires initiaux. L'instabilité dans ce sens est provoquée par une modification significative dans la répartition du capital entre les partenaires à l'origine de l'alliance.

- **L'instabilité externe** : traduite par un changement majeur de configuration avec l'intervention d'une tierce partie: cession à un tiers, sortie d'un ou de deux partenaires (dissolution/liquidation), entrée d'un nouveau partenaire avec modification significative du contrôle de la relation. Ce type d'instabilité se rapporte à une reconfiguration de l'alliance par rapport à sa structure initiale et aux parents « originels ». La nouvelle entité est différente de la relation coopérative de départ dans sa configuration initiale. L'instabilité est provoquée dans ce sens, par une intervention d'un autre acteur, non présent au début de l'alliance.

Figure 1. : Les formes *internes* et *externes* de l'instabilité des alliances stratégiques



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

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

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

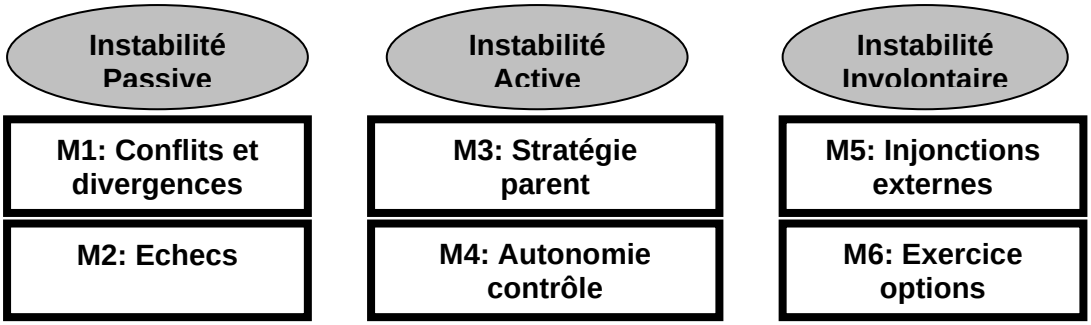
Cette question s'inscrit dans une optique d'encastrement de l'alliance stratégique dans les stratégies de ses parents (Reuer, Zollo, 2005 ; Koza, Lewin, 1998) et dans son environnement externe (Kogut, 1991, Harrigan, 1988). Les formes d'instabilité sont aussi déterminées par les perceptions des performances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

2. Configuration et instabilités des alliances stratégiques : hypothèses de recherche

2. 1. Caractérisation de l'instabilité par les couples « motifs- formes »

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

Figure 2. : Les principaux motifs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques



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

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

Cette première proposition peut être à son tour décomposée en trois hypothèses vérifiables. La première concerne les effets du conflit et des divergences d'objectifs **(M1)** entre les partenaires sur les formes d'instabilité. Plusieurs auteurs ont soutenu que les divergences entre les partenaires, pouvaient si elles étaient fortes et fréquentes, conduire à une instabilité de la relation. Ces conflits peuvent résulter d'une incompatibilité des objectifs (Parkhe, 1991) ou d'une différence des visions stratégiques et des attentes des partenaires(Das, Teng, 2000). Dans les relations asymétriques, *a fortiori*, des situations conflictuelles peuvent émerger à cause des incompatibilités managériales (Park, Ungson, 1997), accentuées par les spécificités structurelles et les *background*s coopératifs des grands et des petits partenaires. D'un autre côté, plusieurs études ont signalé que ce motif demeurait marginal quant à l'explication des formes d'instabilité des alliances (Reuer, Zollo, 2005, Meschi, 2003). Nous soutenons aussi qu'il est sans effet significatif dans le cas des alliances asymétriques pour deux raisons principales : d'abord à cause des variations dans la perception de la fréquence et de l'intensité de telles situations par les partenaires (Habib, 1987) mais surtout parce que les différentiels de taille, de pouvoir de négociation et le déséquilibre des rapports de force (Tinlot, Mothe, 2005) permettent un *règlement facilité* du conflit sans qu'il n'y ait d'instabilité majeure de la relation coopérative (Mohr, Spekman , 1994).

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

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

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

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

options stratégiques de recentrage ou de plate forme d'expansion géographique en dehors du fonctionnement de la relation elle-même (Kumar, 2005 ; Meschi, 2003).

Ainsi, l'instabilité active, relative aux stratégies des parents, exerce des effets différenciés sur les formes d'instabilité : interne lorsque les parents souhaitent intégrer une relation proche de leur cœur de métiers ou la contrôler de manière autonome ; et externe lorsqu'elle se trouve en dehors de leur périmètre d'activités clés ou lorsqu'ils jugent que sa cession est nécessaire pour répondre à des besoins de désendettement. Les deux options stratégiques peuvent ainsi intervenir dans des situations où la relation avec l'autre parent est harmonieuse et que l'alliance présente des performances élevées. Dans cette optique, le parent dominant opère une gestion globale de son portefeuille d'alliances (Goerzen, Beamish, 2005), en optimisant les complémentarités et la performance d'ensemble du réseau (Human, Provan, 1997), en dehors du fonctionnement et des résultats de chaque alliance prise de manière isolée (Osborn, Baughn, 1990). Dans ce sens, nos deux hypothèses testables peuvent être formulées ainsi :

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

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

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

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

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

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

2.2. Effet de la configuration de l'alliance stratégique sur son instabilité

La détermination des liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques permet de lier le ***comment*** au ***pourquoi*** de l'instabilité. Cependant, elle ne renseigne que peu sur les issues de la relation coopératives et pourrait être biaisée par les intentions stratégiques non déclarées des partenaires (*hidden agenda*) (Hamel, 1991). Le recours à l'analyse de la configuration de l'ensemble des relations autour de l'alliance permet à la fois de contourner ce biais, et d'identifier l'origine des déterminants retenus (Makino et al, 2007). Ainsi, les formes interne et externe de l'instabilité peuvent être liées à la fois à des déterminants de l'environnement de l'alliance, aux relations inter-parentales en dehors de l'alliance et à sa structure, à ses performances et aux relations des parents en son sein.

Si l'alliance n'est qu'une réponse à une exigence institutionnelle, la modification de cette dernière pourrait entraîner une instabilité de la relation (Kale, Anand, 2006). De même, la modification du niveau de rivalité entre les parents en dehors de l'alliance peut entraîner une modification de la répartition du capital ou du niveau de contrôle désiré (Kogut, 1989). Aussi, les atteintes d'objectifs stratégiques ou d'apprentissage par un des parents, peuvent avoir des effets significatifs sur les formes d'instabilité selon les options stratégiques des parents (Inkpen, Beamish, 1997). Une fin d'apprentissage institutionnel d'une firme multinationale dans un pays en développement (PVD) peut entraîner la création d'une filiale autonome, *ex nihilo*, et la cession des parts dans l'alliance ou sa reprise pour une intégration globale de l'alliance, transformée par la suite en filiale (Hennart et al. 1998).

Les trois composantes de la configuration semblent ainsi exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique, qu'elle soit interne ou externe. D'un autre coté, même si l'asymétrie de taille ne peut constituer un déterminant en soi, les effets sont d'autant plus forts, que le niveau d'asymétrie entre les partenaires permet d'exercer les options stratégiques de manière plus prononcée par le partenaire dominant. Dans ce sens, notre seconde proposition peut être formulée ainsi :

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

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

Ainsi, l'alliance peut constituer la meilleure option organisationnelle (Mowery et al, 1998 ; Chi, Mc Guire, 1996) en réponse à des exigences légales ou par rapport à l'attitude des autorités locales du pays d'accueil (Franko, 1971 ; Makino, 1995 ; Yan, 1998, Kale, Anand, 2006), aux structures industrielles et compétitives initiales (Kogut, 1988 ; Harrigan, 1988) ou enfin au risque pays et à l'incertitude du marché (Meschi, 2006 ; Harrigan, 1988). Par conséquence, un changement du cadre institutionnel ou de la structure compétitive peut amener à une instabilité de la relation, sous une forme particulière (Blodgett, 1992).

La détérioration des conditions du secteur ou de la structure compétitive ou encore une augmentation de l'incertitude ou du risque pays semble, *a contrario*, provoquer une instabilité externe par des sorties de partenaires (Blanchot, 2006 ; Meschi, 2003, 2006 ; Barkema,

Vermeulen, 1997). Notre première hypothèse relative à l'environnement externe de l'alliance asymétrique peut être formulée ainsi :

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

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

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

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

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

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

A coté des deux éléments précédents de la configuration des différentes relations dans l'alliance (parents et environnement), ***la structure de l'alliance et les relations internes*** entre les parents constituent le dernier groupe de déterminants sur les formes d'instabilité de la relation asymétrique. En effet, les résultats de la structure de l'alliance peut avoir des effets

sur les formes d'instabilité, à travers les bénéfices tirés par chaque partenaire, les performances propres ou perçues et l'atteinte des objectifs individuels (Mohr, 2006).

Sur un autre plan, certains déterminants de structure peuvent être lié au partage initial du capital (Blodgett, 1991, Geringer, Hebert, 1991) ou à la structure de gouvernance (Yan, Gray, 1994) et peuvent déterminer les perceptions de satisfaction des parents (Verna, 1989), avec des effets importants sur les formes d'instabilité. L'atteinte des objectifs et le degré de satisfaction peuvent avoir des effets sur des formes internes d'instabilité, alors que l'insatisfaction et de faibles performances (réelles ou perçues) peuvent suggérer une instabilité externe de la relation. Ainsi, la dernière hypothèse liée à la structure peut être formulée comme suit :

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

Nous nous proposons dans ce qui suit de tester la validité de ces deux propositions et les hypothèses qui leur sont associées, à travers l'examen d'un échantillon de 105 alliances stratégiques asymétriques instables, formées entre des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée entre 1986 et 2006.

3. Méthodologie

Les spécificités sectorielles (intensité concurrentielle et niveau de l'innovation) peuvent être à l'origine de l'instabilité des relations coopératives (Kogut 1989). Aussi, l'examen des alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire se justifie par plusieurs raisons (Hatem 2005)

- D'abord par rapport aux spécificités du produit agroalimentaire (« périssabilité », typicité, faibles marges par rapport au volume, localisation des bassins de productions et de consommation).
- Ensuite, par rapport aux stratégies des firmes multinationales agroalimentaires[1] : souvent à travers des stratégies multidomestiques avec des adaptations des produits aux habitudes de consommation locales et des stratégies différentes selon le marché visé : produits alimentaires de consommation de masse et compétitivité prix pour les marchés des pays émergents ; et différenciation, politiques marketing et d'innovation « agressives » dans les pays en développement.
- Enfin, d'autres contraintes sont spécifiques aux industries agroalimentaires : concentration de la grande distribution (filière « tirée » par l'aval), réglementations sanitaires strictes en matière de consommation et d'importation et forte compétition entre les FMN-A pour l'implantation sur les marchés émergents, avec souvent des modes d'entrée spécifiques, basés sur des partenariats avec les leaders locaux.

Par rapport à la région Méditerranéenne, il faut souligner que depuis le milieu des années 1990, les FMN agroalimentaires ont accentué leur présence, sur des marchés jusqu' alors négligés au profit d'autres régions (Asie, Amérique latine et PECO[2]). Deux raisons majeures peuvent être à l'origine de ce changement géostratégique :

[1] FMN-A dans le reste du texte
[2] PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

- la perspective de la création d'une zone de libre échange à l'échéance de 2013, fera des Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée(PSEM), un marché relativement important (240 millions d'habitants avec un PIB par habitant moyen de 3000 $ (Hatem 2005)). Cela s'ajoute à une forte croissance démographique et une urbanisation de plus en plus poussée. Aussi, la plupart des pays concernés ont signé et ratifié des accords d'association avec l'Union Européenne.
- La proximité géographique de l'Union Européenne d'une part, la saturation de la demande alimentaire dans les pays développés et les fortes perspectives de croissance dans les marchés émergents d'autre part, peuvent expliquer l'attrait relatif de la région aux investissements étrangers agroalimentaires.

L'implantation des grandes FMN agroalimentaires en Méditerranée, s'est souvent faite *via* des *joint ventures* avec des groupes familiaux et des acquisitions partielles de partenaires locaux, leaders sur leur marché. L'objectif de ces firmes étant de minimiser les risques liés à une implantation type « *greenfields* » et de bénéficier d'une période d'adaptation et d'apprentissage du climat des affaires et des habitudes de consommation locales .

3.1. Recueil des données secondaires : Constitution de l'échantillon ES 105

L'échantillon de base compte des alliances stratégiques établies entre des firmes multinationales agroalimentaires[3] ou leurs filiales et des entreprises locales agroalimentaires[4] dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée[5]. Les alliances stratégiques ont été réduites aux *joint ventures* capitalistiques (coentreprises) et aux prises de participations significatives (10 % < participation < 90%) sans pour autant altérer l'indépendance des partenaires et leur autonomie de décision. Cette relation peut avoir pour objectif l'addition ou la combinaison de ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs. Nous avons exclu les autres formes contractuelles car pouvant avoir des modes et motifs d'instabilité spécifiques: licence, franchise, contrat de recherche ou représentation commerciale.

Le secteur agroalimentaire comprend aussi bien les activités de l'industrie agroalimentaire (IAA) que celles en amont (fournitures de matériel agricole, semences et engrais) ou en aval (grande distribution, logistique, commercialisation). Cet échantillon a été recueilli à partir de la base de données SDC *Platinum* sur les alliances stratégiques. Il a été complété pour les relations récentes par un relevé des opérations d'alliances telles que publiées dans les rapports d'activité des firmes multinationales et la presse spécialisée (*Les Echos, Financial Times, AGIAA Alimentation*).

La constitution de l'échantillon des alliances stratégiques asymétriques est basée sur un recueil de données secondaires portant sur les relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée établies entre 1986 et 2006. Nous aborderons la question de la nature des données recueillies et des variables retenues dans le prochain point. Dans ce qui suit, nous allons décrire la procédure de constitution de cet échantillon ainsi que les principales sources de données.

[3] Dont le chiffre d'affaires alimentaire est supérieur à un milliard d'euros et présentes dans au moins deux pays.

[4] PME appartenant à un groupe familial local, entreprise du secteur privé ou public, PME indépendante mais hors filiales locales d'une FMN-A.

[5] **PSEM** : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (dans le reste du texte) : **Pays du Sud de la Méditerranée**: Algérie, Maroc, Egypte, Tunisie. **Pays de l'Est de la Méditerranée** : Autorités Palestiniennes, Israël, Jordanie, Liban, , Syrie, Turquie . Chypre et Malte ont pas été intégrés dans cette analyse, même si ces deux pays ont rejoint l'UE.

3.1. a. Base de données *SDC Platinum*

Pour une identification préliminaire des cas d'instabilité d'alliances stratégiques, nous avons examiné les informations fournies par la base de données *SDC Platinum*. Cette base regroupe des données concernant les opérations de restructuration, les fusions et acquisitions et les alliances stratégiques inter-entreprises dans le monde entier et sur une large période. Les informations contenues traitent de la date d'annone de l'opération, de sa date effective, du code SIC de l'opération, de l'identité des entreprises impliquées, de leurs pays d'origine, du pays d'implantation de l'opération, et dans certains cas de la taille des entreprises (mesurée par le chiffre d'affaires) ainsi que du montant du contrat.

Nous avons ainsi pu identifier 8079 opérations relevant du secteur des industries agroalimentaires (IAA). Nous avons ensuite trié ces opérations en « *les passant par 4 filtres* » principaux :

1. La nature de l'opération (soit une prise de participation : entre 20 et 90 % du capital[6], ou une *joint venture*) ;

2. La disponibilité de données pertinentes, notamment celles relevant de l'identité des entreprises ;

3. La localisation de l'opération dans l'un des 20 pays de la région méditerranéenne Le caractère asymétrique de l'opération (une des entreprises impliquées doit correspondre au critère de firme multinationale)[7]

4. La date effective de la réalisation de l'opération doit correspondre à notre période de référence : 1986- 2006.

Ainsi, nous avons pu extraire de cette masse d'informations, et dans un premier temps, 189 cas d'alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des IAA, localisées en Méditerranée et établies entre 1986 et 2006. Nous avons complété cet échantillon préliminaire par des recherches sur la base de données *Amadeus*, des coupures de presse spécialisée, la base de données *Agrodata*[8] ainsi que les sites Internet et les communiqués de presse des firmes multinationales agroalimentaires et ceux de la Commission de l'Union Européenne pour le contrôle des concentrations inter-entreprises (et de la DGCCRF[9] au niveau de la France). Par ce biais, nous avons complété notre échantillon préliminaire. A ce stade, nous disposions d'un échantillon de 226 alliances stratégiques asymétriques dans les IAA en Méditerranée.

La seconde étape de notre recueil de données secondaires a consisté en l'identification des cas d'alliances instables parmi les 226 identifiées. L'examen des opérations répétées dans la base *SDC Platinum* traduisant des changements de répartition de capital (reprise et cessions

[6] Critère généralement admis dans les études empiriques. *cf* Ainuddin et al, (2007), Makino, Beamish (1998).
[7] Tels qu'énoncés par la base de données *Agrodata* : un CA alimentaire supérieur à un milliard de US$ et une présence internationale dans deux pays autres que le pays d'origine de la firme.
[8] Cette base de données relève les informations pertinentes sur les 100 plus grandes multinationales agroalimentaires depuis le milieu des années 1970. Elle est produite par le centre international des hautes études agronomiques en Méditerranée (CIHEAM).
[9] DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Deux rubriques nous ont particulièrement intéressés : La lutte contre les ententes et les abus de positions dominantes, et le contrôle des concentrations.

partielles ou totales entre les parents ou à un tiers) ont permis de relever 81 cas d'instabilité parmi les 189 cas d'alliances asymétriques recueillies sur cette base.

En suivant les mêmes critères d'identification de l'instabilité, nous avons pu compléter ces 81 cas (*SDC Platinum*) par 24 cas non enregistrés dans cette base de données, mais renseignés par les autres sources consultées. Ainsi, sur les 226 cas d'alliances stratégiques asymétriques (IAA en Méditerranée), 105 cas d'instabilité (changement significatif dans la répartition du capital ou réorganisation majeure) ont été identifiés.

Nous appellerons cet échantillon de cas d'instabilité **ES 105**, en référence à la nature des données (**E**chantillon données **S**econdaires et au nombre de cas : **105**). Ces données proviennent pour la plupart de bases institutionnelles et portent sur le pays d'implantation de l'alliance stratégique. Nous décrivons dans ce qui suit, les sources de ces données secondaires « *institutionnelles* ».

3.1.b. Autres sources des données secondaires

Au-delà des informations fournies par les bases de données concernant les entreprises, nous avons aussi recueilli des données macroéconomiques globales relatives au pays d'implantation de chaque opération, aux facteurs de demande (marché et population), au risque pays, aux flux d'IDE et aux distances culturelles ente les organisations parentales.

Pour chacun des 105 cas, nous avons recueilli des informations relatives au contexte de l'alliance, notamment à la date où l'instabilité a été identifiée. Ainsi, nous avons enregistré les changements institutionnels (code des investissements et promulgation de lois) en faveur des investissements directs étrangers (IDE) ou de l'implantation des FMN dans les pays d'accueil de l'alliance, deux ans avant la date de l'instabilité.

Ces données ont été recueillies auprès des missions économiques de l'ambassade de France dans les pays concernés ainsi que sur les rapports annuels « *Doing Business* » de la Banque Mondiale. Les missions économiques nous ont aussi renseignées sur les taux de croissance des IAA durant les trois années précédant l'instabilité pour un certain nombre de cas. Nous avons recoupé et complété ces données avec les informations fournies par la base de données *Anima* consacrée aux IDE dans la région méditerranéenne.

Un second groupe de données est issu des bases de données électroniques du *FMI* et de la *CNUCED*. Il s'agit des flux d'IDE, de la croissance du PIB et de la population. Pour ces trois variables, nous avons calculé les moyennes des trois dernières années précédent l'instabilité, afin d'éviter des effets de saisonnalité. Nous avons aussi calculé les PIB par habitant dans les pays d'implantation des alliances à la date de chaque évènement d'instabilité relevé. De même, nous avons recueilli les informations concernant le risque pays. Elles proviennent essentiellement du *rating* de la *Coface* publié chaque année. Nous avons construit sur cette base une seconde variable relative aux changements dans la cotation durant les deux dernières années précédant l'évènement d'instabilité pour les cas de notre échantillon.

Enfin, nous avons aussi pu calculer des indices de proximité culturelle entre les pays d'origine de la FMNA et celui de l'implantation de l'alliance ou celui de l'entreprise locale. Cet indice a été calculé comme la somme des différences inter-pays sur l'ensemble des 4 indicateurs principaux de Hofstede (1989, 2001) et relatifs à la distance au pouvoir, au collectivisme *versus* individualisme, à l'aversion à l'incertitude, et à la masculinité *versus* féminité.

Ce score présente le moins de degré de pertinence, d'abord relativement à son mode de construction et ses limites intrinsèques (Shenkar, 2001), mais surtout parce qu'il ne concerne que l'année 1994, sans aucune évolution dans le temps. Néanmoins, en l'absence d'un meilleur indice de distance culturelle, nous nous contenterons de ce score calculé pour estimer les proximités culturelles entre parents issus de pays différents. L'ensemble des sources de données « macroéconomiques et institutionnelles » est consigné dans le tableau ci dessous.

Tableau 1. : Recueil des données secondaires relatives au contexte des alliances stratégiques asymétriques (échantillon ES 105)

Données	Sources	Période	Pertinence et Homogénéité*	Données manquantes**
Risque Pays	*Coface ranking annuel par pays*	1996-2006	++	1986-1995
Politique Autorités locales vis à vis IDE et FMN	Relevé des promulgations/ modifications des codes des investissements des pays méditerranéens concernées (Elaboré par l'auteur) + Observatoire ANIMA + *Doing Business* Banque Mondiale : Rapports Annuels	1985-2007	+/- -	3 pays
Population	FMI, *World Economic Outlook Database*, 2007 et calculs de l'auteur	1986-2006	+++	/
IDE	Base de données en ligne de la CNUCED, 2008. Calculs de l'auteur	1987-2007	+++	/
PIB	FMI, *World Economie Outlook Database*, 2007 et calculs de l'auteur	1985-2007	+++	/
Distance culturelle	Calcul de l'auteur à partir des travaux de Hofstede (1989) : Somme des valeurs absolues des différences culturelles dans les 4 composantes des scores Hofstede (2001)	1994	+/- -	2 pays (Albanie, Chypre) Autres années Différences inter-pays calculées

** Evaluation de l'auteur sur la base de la cohérence des sources de données et la présence de données manquantes pour les pays et la période concernés*
******* *Nous avons déjà signalé certaines données manquantes pour le cas des pays de l'Ex Yougoslavie avant 1994*

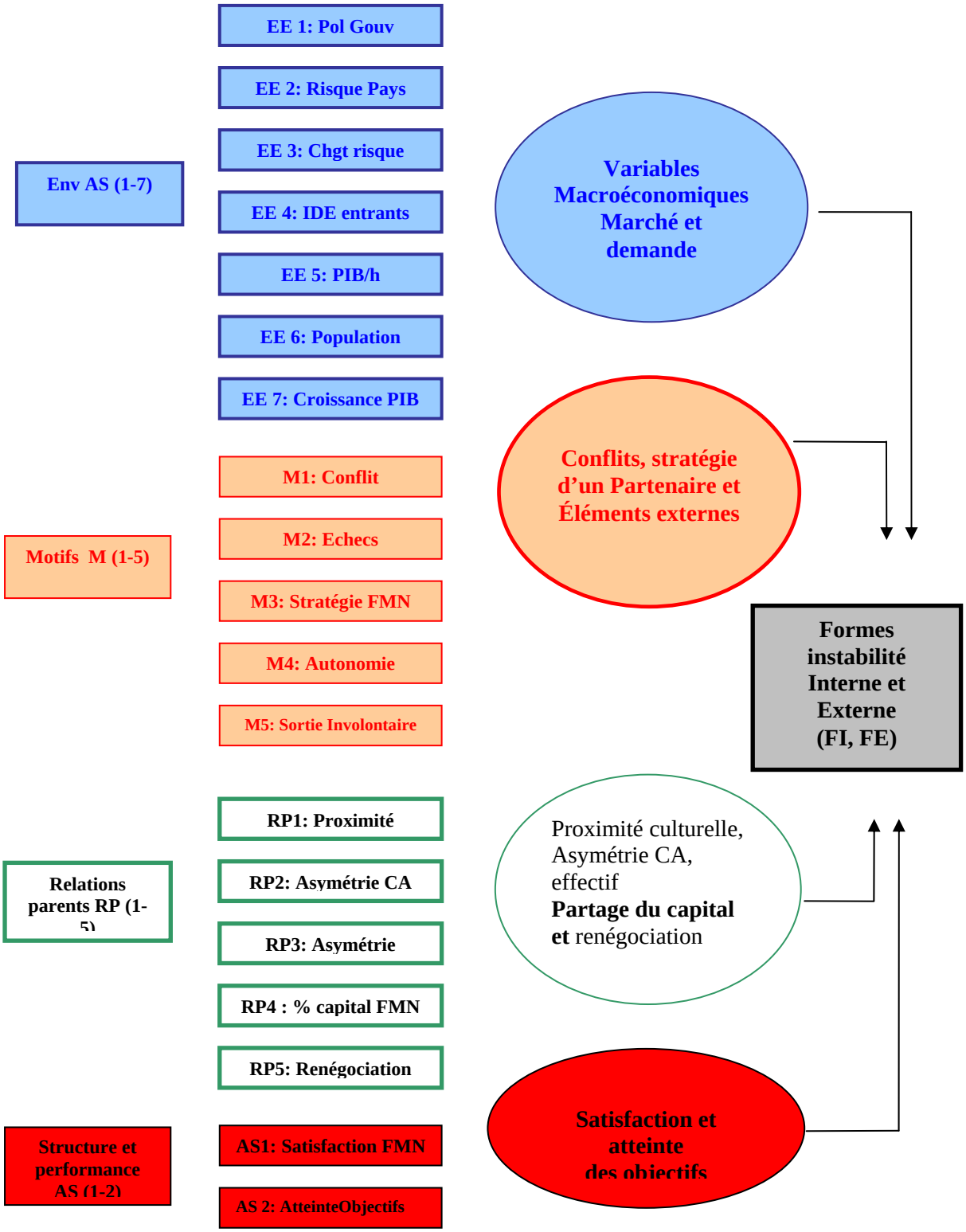
Source *: Elaboré par l'auteur.*

La combinaison des données secondaires issues de la bases de donnée *SDC Platinum* et complétées par d'autres sources, aux informations issues de ces bases de données « institutionnelles », nous a permis ainsi de construire notre échantillon d'alliances asymétriques instables ES 105. Cette base initiale de données, renseigne sur trois blocs de variables que nous détaillerons dans ce qui suit : le contexte de l'alliance et son environnement externe, les relations entre les parents et les résultats de la structure commune.

3.2. Nature des données secondaires recueillies : La *Configuration*

Les principales données recueillies pour caractériser la configuration de l'alliance stratégique sont regroupées en cinq blocs tels que décrits dans la figure ci-dessous.

Figure 3. : Nature des données secondaires (échantillon ES 105, perspective FMN-A)



Source *: Elaborée par l'auteur.*

Le premier bloc concernant **l'environnement externe** de l'alliance est composé de sept variables notées ***Env AS 1 à 7***. Ces informations sont issues essentiellement des bases institutionnelles et portent sur l'environnement macroéconomique, le risque pays et les caractéristiques des marchés des pays d'implantation des alliances stratégiques concernées.

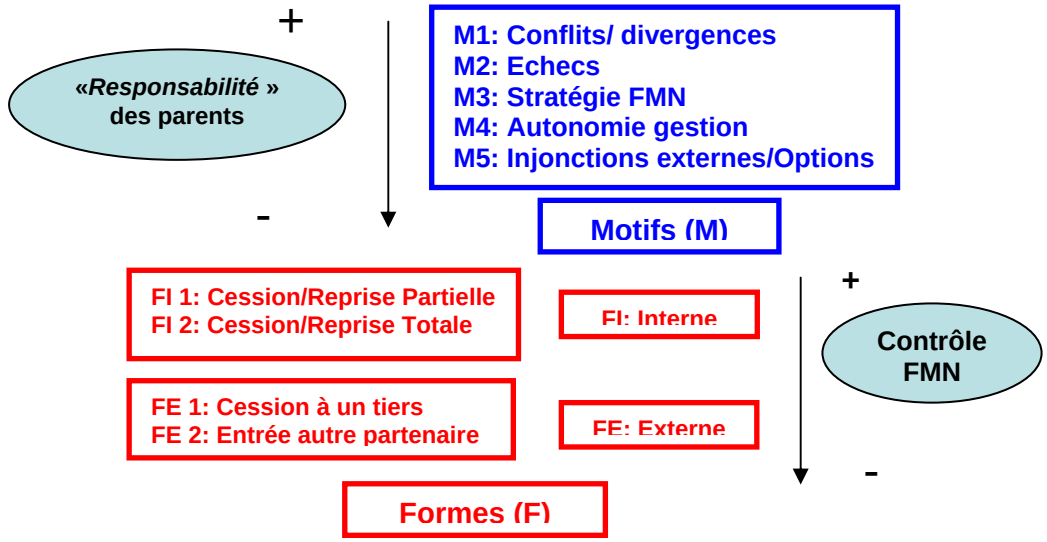
Le second bloc regroupe cinq variables relatives aux **relations entre les parents**. Il est composé des variables d'asymétries (chiffre d'affaires et effectif), de la variable de proximité culturelle ainsi que de celles de la renégociation du contrat d'alliance entre les parents et la part capitalistique de la firme multinationale. L'ensemble de ces données permettent d'apprécier le partage de pouvoir de négociation entre les deux partenaires. Les variables de ce groupe « Relations entre les Parents » sont notées ***RP de 1 à 5.***

Le troisième bloc est relatif à des variables de **résultats de la structure commune**, l'alliance stratégique, tels qu'appréciés en fin de période par la firme multinationale. Ces données sont issues d'une évaluation de trois chercheurs en stratégie à partir de 91 communiqués de presse des multinationales pour l'annonce de la reprise ou de la cession de ses parts capitalistiques ou encore la modification de la répartition du capital. Trois rounds d'échange de mails ont été effectués afin d'harmoniser ces évaluations. Des moyennes ont été calculées et rapprochées dans le cas de l'existence de certains écarts (environs 12 cas sur les 91 examinés).

Pour les 14 cas pour lesquels nous ne disposions pas de communiqués de presse de la part de la multinationale, nous avons directement contacté les firmes concernées pour leur demander leur propre évaluation en termes « d'atteinte des objectifs » et de «satisfaction globale de l'alliance » à la date correspondant à l'instabilité enregistrée. Les firmes ont été contactées par des courriers électroniques adressés à plusieurs répondants, *via* les rubriques « presse » ou « relations avec les investisseurs/ actionnaires » de leurs sites Internet. Les deux variables de ce groupe et relatives aux résultats de la structure sont notées ***AS 1 et 2***[10].

Les deux autres groupes de variables relatifs aux motifs et aux formes d'instabilité sont décrits en détails dans la figure ci-dessous.

Figure 4. : Nature des formes et des motifs d'instabilité retenus



Source *: Elaborée par l'auteur.*

[10] Nous avons testé aussi la variable « longévité » afin de vérifier la pertinence de l'intégration de la durée comme résultat de l'alliance stratégique. Aucun effet significatif n'a été obtenu.

Concernant le groupe des **motifs**, nous avons distingué cinq variables principales suivant en cela les applications empiriques de nombreuses recherches sur les issues des alliances stratégiques (Meschi, 2003, Hennart et al, 1999). Ainsi, les motifs d'injonctions externes et d'exercice d'options d'achat ou de vente ont été regroupés dans une seule catégorie ***(M5)***. De même, le motif « échecs » ***(M2)***, regroupe les différents types d'échecs de l'alliance : industriel, commercial/ marketing, financier, et économique. Le motif « conflits » ***(M1)*** se rapporte aux divergences d'intérêts et aux situations conflictuelles.

La « stratégie de la firme » ***(M3)*** est la catégorie de motifs qui regroupe les options stratégiques de la firme avec un effet direct sur l'instabilité de l'alliance. Ainsi, nous retrouvons dans cette catégorie, les options de désendettement et de recentrage (aboutissant à des cessions totales ou partielles par exemple), les options d'expansion et de constitution de plate forme géographique (pouvant conduire à des reprises). Ces options inspirées des travaux d'Ansoff (1965), sont généralement retenues comme motif stratégique de l'instabilité des alliances (Meschi, 2003). Enfin, la dernière catégorie de motifs est représentée par la « recherche d'autonomie de gestion et de fonctionnement » ***(M4)***, et porte sur une instabilité de l'alliance provoquée par la volonté d'un partenaire de gérer ou de contrôler seul l'alliance.

Le dernier bloc de variables concerne les **formes** d'instabilité. Celles-ci se composent de deux groupes de formes : l'instabilité externe et interne, respectivement notées ***(FI)*** et ***(FE)***. Chacune des deux formes principales se décompose à son tour en deux variables. Ainsi, l'instabilité interne regroupe les cessions et les reprises partielles notées ***(FI 1)***, ou totales notées ***(FI 2).*** « Symétriquement », l'instabilité externe est composée des cessions des parts des deux parents à un tiers, notées ***(FE 1)*** et de l'entrée d'un autre partenaire, notée ***(FE 2)***.

L'ensemble de ces motifs et formes d'instabilité ont été obtenus soit par le recours aux 91 communiqués de presse des firmes multinationales, évalués par trois chercheurs en trois rounds de discussion, soit par le contact direct des firmes concernées (pour 14 cas). Aussi, nous avons confronté les données ainsi obtenues avec celles recueillies par les enquêtes dans une optique de confirmation des informations et de triangulation des sources de données. Nous n'avons retenu que le motif principal dans chaque cas. Ce dernier prend alors la valeur 1, alors que les autres variables de motifs prennent la valeur 0. Idem pour les deux formes principales d'instabilité, la forme retenue prenant la valeur 1 et l'autre forme la valeur 0.

Concernant les données recueillies pour les variables des trois autres blocs (environnement externe, relations inter- parents, structure), elles concernent essentiellement la perspective de la multinationale. Hormis les variables du bloc « structure : AS 1 et 2 », la plupart des autres variables sont quantitatives. Certaines variables qualitatives relatives aux changements enregistrés dans l'environnement externe (changement de la politique du pays d'accueil vis-à-vis des IDE ou changement du risque pays) ou celle relative à la renégociation du contrat sont codifiées selon l'absence du changement (valeur 0) et son existence (valeur1) ou encore son sens (0 : inexistant, 1 : changement favorable, 2 : changement défavorable).

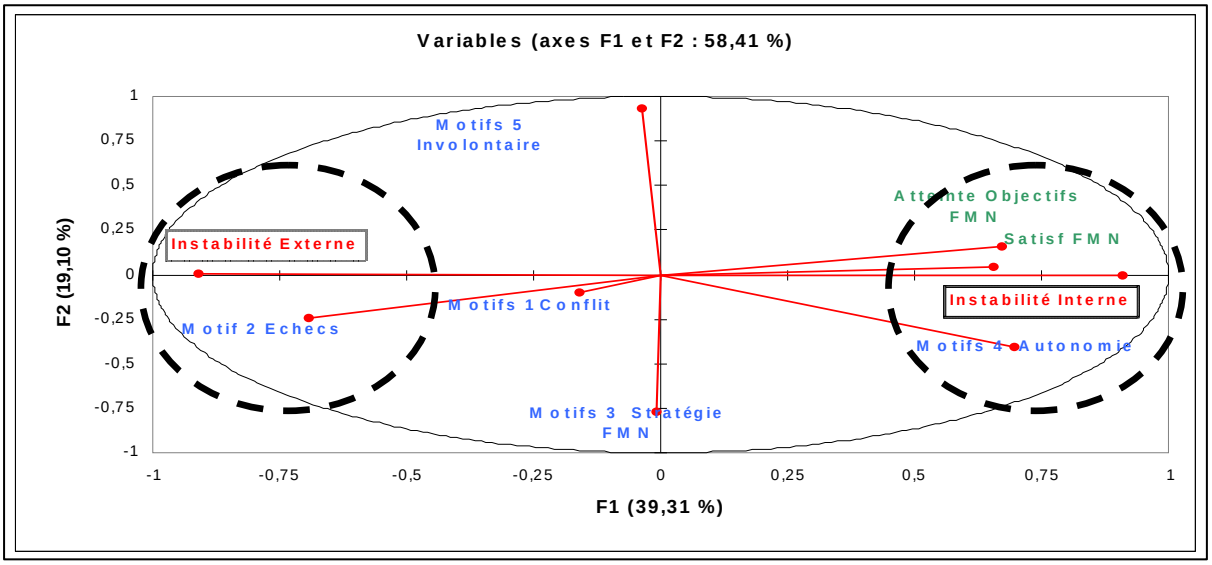
Au-delà des variables décrites ci-dessus, notre base de données secondaires relatives aux 105 cas d'instabilité, contient aussi d'autres informations spécifiques à chaque cas examiné : localisation, branche d'activité, pays d'origine des parents, etc. Au total, les 105 cas d'instabilité (ES 105) sont décrits par 29 variables chacun.

3.3. Analyse en composantes principales (ACP) et liens entre motifs et formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques

Pour une première description des liens entre les motifs et les formes d'instabilité des alliances, nous avons opté pour une analyse en composantes principales (ACP) de l'échantillon ES 105. Nous avons retenu 5 catégories principales comme motifs d'instabilité : Conflits et divergences (***M1***), Echecs (***M2***), Stratégie de la FMN-A (***M3***), Recherche d'autonomie dans le fonctionnement (***M4***) et Involontaire (regroupant l'exercice des options et les injonctions externe) (***M5***). Les formes d'instabilité retenues sont relatives à l'instabilité interne (***FI***) et externe (***FE***). Nous avons aussi intégré deux variables de résultats de la structure (dans la perspective de la FMN) : atteinte des objectifs (***AS1***) et satisfaction (***AS2***).

Les principaux résultats de cette analyse en composantes principales sont présentés dans la figure et les deux tableaux ci-dessous. Ces résultats montrent certains liens entre les motifs et les formes d'instabilité d'une part, et entre la forme « instabilité interne » (***FI***) et les appréciations de résultats, d'autre part.

Figure 5. : Analyse en composantes principales (ACP) : Liens entre formes et motifs



Source *: Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007)*

Tableau 2. : Analyse en composantes principales : Statistiques descriptives

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Instabilité Interne	105	0,000	1,000	0,629	0,486
Instabilité Externe	105	0,000	1,000	0,371	0,486
Motifs 1 Conflit	105	0,000	1,000	0,076	0,267
Motif 2 Echecs	105	0,000	1,000	0,238	0,428
Motifs 3 Stratégie	105	0,000	1,000	0,771	0,422
Motifs 4 Autonomie	105	0,000	1,000	0,581	0,496
Motifs 5 Involontaire	105	0,000	1,000	0,105	0,308
Satisfaction FMN	105	1,000	5,000	3,219	1,143
Atteinte Objectifs FMN	105	1,000	5,000	3,295	0,999

Source *: Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat , 2007).*

Ainsi, le premier facteur est « expliqué » essentiellement par les deux formes (***FE*** et ***FI***), le motif « échecs » (***M2***), le motif « autonomie » (***M 4***) et les deux variables de performance (***AS 1*** et ***AS 2***). Le second facteur est quant à lui, expliqué par les motifs de stratégie de la firme (***M3***)[11] et celui des sorties involontaires (**M5**) essentiellement. La visualisation des liens telle que présentée dans la figure précédente, permet de constater deux catégories principales, confirmant ainsi partiellement notre construit *d'instabilité dynamique et différenciée.*

Tableau 3. : Analyse en Composantes Principales : Coordonnées des variables (Corrélations entre les variables et les facteurs)

Variables / Facteurs	F1	F2
Instabilité Interne	**0,911**	-0,005
Instabilité Externe	**-0,911**	0,005
Motifs 1 Conflit	-0,159	-0,098
Motif 2 Echecs	**-0,693**	-0,245
Motifs 3 Stratégie	-0,008	**-0,766**
Motifs 4 Autonomie	**0,696**	**-0,406**
Motifs 5 Involontaire	-0,035	**0,934**
Satisfaction FMN	**0,657**	0,042
Atteinte Objectifs FMN	**0,674**	0,158

***Source** : Elaboré par l'auteur sur la base de l'ACP/ XL Stat (Filtrage / N premières lignes : Nombre d'observations : 50, Type d'ACP : Pearson (n), XL Stat, 2007).*

La première catégorie (à droite dans la figure) regroupe les cas d'instabilité interne. Ces relations performantes par l'atteinte de leurs objectifs et la satisfaction de la firme (moyennes assez élevées de 3,22 et 3,3 respectivement), sont instables pour des raisons de recherche d'autonomie dans le fonctionnement. A l'opposé, la seconde catégorie (à gauche dans la figure) concerne les cas d'instabilité externe, causée essentiellement par des situations d'échecs commerciaux, financiers ou stratégiques.

Les deux formes principales d'instabilité sont ainsi causées par des motifs distincts et font références à des éléments de performances et de satisfaction. Ces résultats sont importants car ils permettent d'une part de construire des catégories de liens entre les deux types de variables (motifs et formes), mais aussi parce qu'ils suggèrent une certaine prudence dans l'interprétation de l'instabilité. Des relations performantes peuvent connaître des changements majeurs dans la répartition du capital ou des réorganisations profondes notamment pour des motifs d'autonomie de gestion et de fonctionnement exprimés par l'un des parents.

3.4. Traitements statistiques des données : Effets des déterminants de la configuration

L'approche **PLS *Path Modeling***[12] est une méthode d'analyse permettant d'étudier un nombre de blocs de variables sur les mêmes individus. Elle est placée dans le cadre de la modélisation de relations structurelles sur variables latentes (*path models with latent variables*). Cette approche permet de traiter les petits échantillons comportant des données manquantes et s'accommode avec un grand nombre de variables explicatives. Elle estime un réseau de causalité entre groupes de variables (Tenehaus, 1998). Dans ce sens elle s'adapte aux caractéristiques de notre échantillon de données (petite taille, perceptions, mesures, etc.)

[11] Ainsi conçu, le motif « stratégie » s'est avéré multidimensionnel. Il peut être lié au deux formes. Dans les prochains traitements statistiques, nous ne retiendrons que les modalités « recentrage » et « désendettement ».
[12] PLS-PM dans le reste du texte.

Cette approche est basée sur des principes de régression itérative. Elle permet à la fois de lier des construits (variables latentes) à leurs mesures (variables manifestes)[13] et d'estimer l'ensemble des liens entre les construits (Formell, Lacker, 1981). Même si l'ensemble des relations est estimé de manière simultanée, la présentation et l'analyse des résultats se fait souvent en deux étapes : le modèle de mesure et le modèle structurel (Tenenhaus et al, 2005 ; Cool et al, 1989 ; Anderson, Gerbing, 1988 ; Fornell, Bookenstein, 1982).

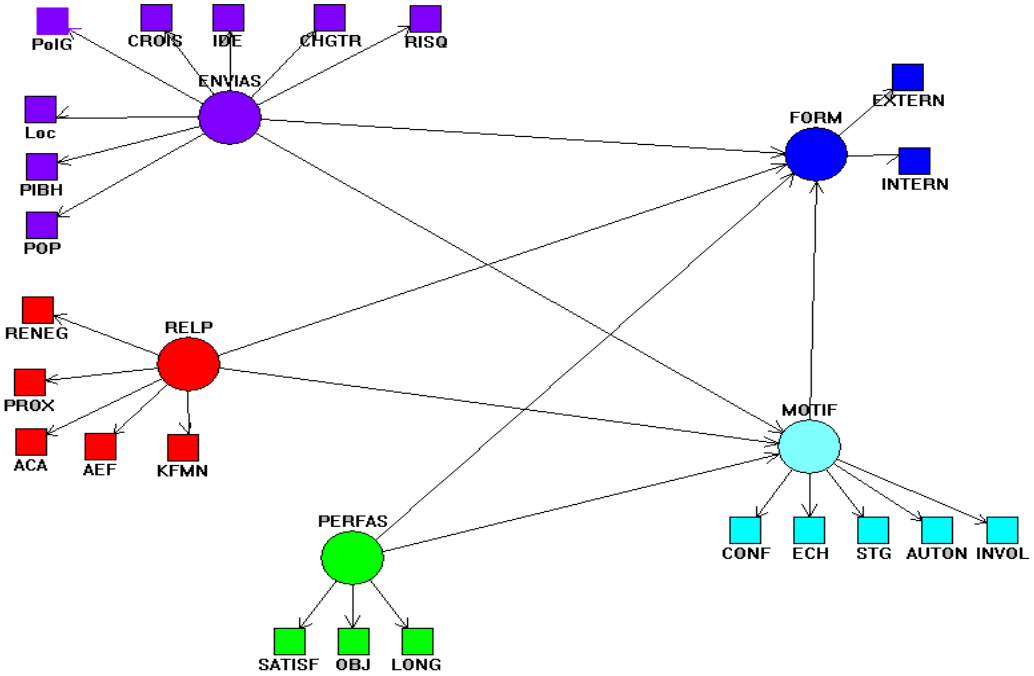
Alors que l'approche PLS PM trouve de plus en plus d'applications, notamment en sciences sociales (marketing, sociologie, psychologie et gestion) (Hulland, 1999), une attention particulière doit être consacrée à la modélisation des relations et à l'analyse des résultats (Chi, Todd, 1955). Souvent, l'approche PLS-PM peut aboutir à des problèmes de multicolinéarité (Grewal et al, 2004 ; Jagpal, 1982).

Un traitement supplémentaire permet de remédier à cette situation : **La régression PLS**. Cette approche, complémentaire de la précédente, consiste à « réestimer » les variables non observables pour analyser les effets des blocs de variables indépendantes sur les blocs de variables dépendantes (Tenenhaus, 1998). Nous présenterons dans ce qui suit les résultats obtenus par nos traitements relatifs au modèle structurel et à la régression PMS. Les informations relatives au modèle de mesure sont quant à elles consignées en annexe.

4. Résultats obtenus : Instabilité et configuration de l'alliance stratégique asymétrique

L'échantillon ES 105 est relatif aux données secondaires recueillies auprès des firmes multinationales, et portant sur la configuration de l'alliance stratégique asymétrique. Ce premier modèle compte deux blocs de variables latentes endogènes : les formes (FORM) et les motifs (MOTIF) d'instabilité .

Figure 6. : Modèle de base pour le traitement PLS *Path Modeling* de ES 105



[13] Dans le reste du texte, nous allons employer indifféremment les termes « variables latentes » et « construits » d'une part, et « variables manifestes » et « mesures des construit » ou « indicateurs de mesure » d'autre part.

Trois blocs de variables latentes exogènes sont intégrés dans cette analyse : l'environnement de l'alliance (ENVIAS), les relations entre les partenaires (RELP) et enfin la performance de l'alliance (PERFAS). Le traitement de notre échantillon est destiné à tester les hypothèses associées aux deux propositions (liens motifs –formes et effets configuration/ formes).

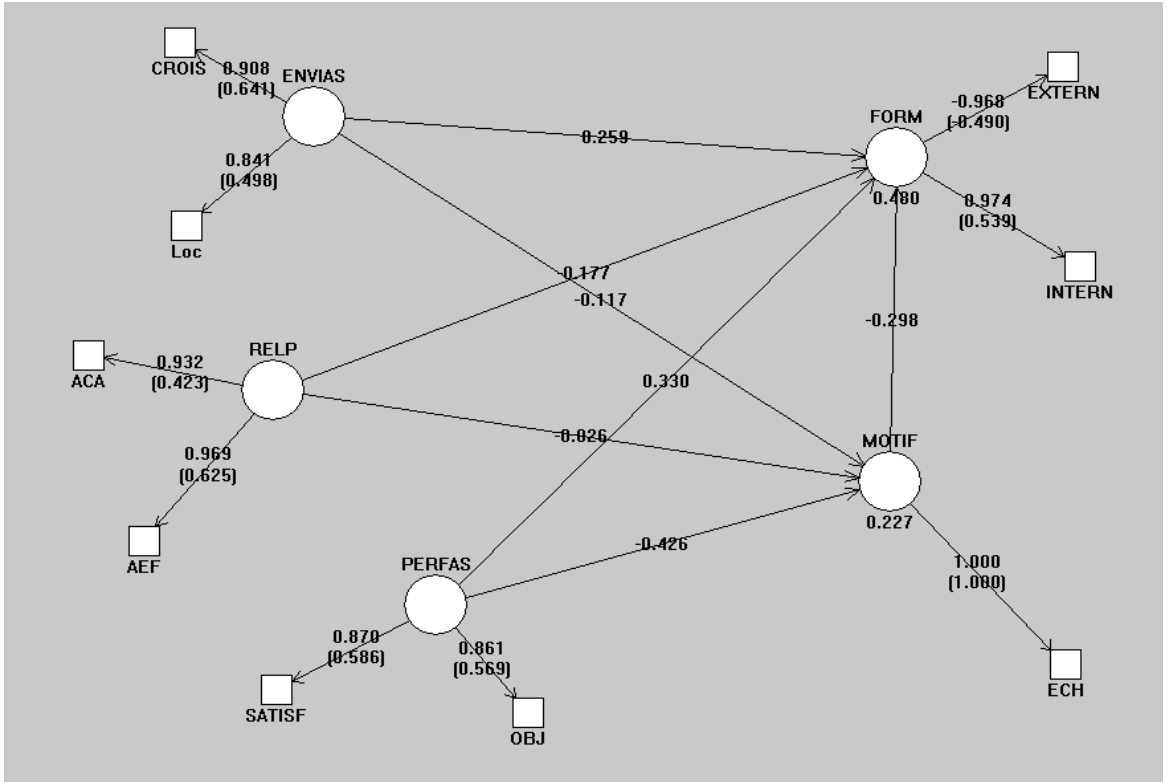
Nous avons procédé à la transformation de certaines variables afin de diminuer le nombre de modalités de certaines mesures. Ainsi, les variables manifestes relatives à la croissance économique dans le pays d'accueil (CROIS), les flux entrants d'IDE (IDE), la taille du marché (population (POP) et le PIB par habitant (PIBH)) ont été transformées en variables par classe. De même, nous avons créé des modalités concernant certaines mesures du bloc RELP : la proximité culturelle (PROX), l'asymétrie des chiffres d'affaires (ACA) et l'asymétrie des effectifs (AEF) ont été transformées dans ce sens.

Le modèle de base pour le traitement PLS PM de l'échantillon ES 105 est décrit dans la figure ci-dessus. Chaque construit (variable latente) est lié à ses mesures par un mode réflectif. Les trois blocs de construits exogènes sont liés aux deux variables latentes endogènes. Ces dernières sont aussi liées entre elles dans le sens où les motifs ont des effets sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

4.1. Modèle structurel et estimation des paramètres

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des liens entre les variables manifestes et latentes à travers le traitement PLS PM de l'échantillon ES 105, nous présentons dans ce qui suit les résultats du modèle structurel et les liens entre les variables latentes. L'ensemble de ces résultats est consigné dans la figure ci-dessous .

Figure 7. : Résultats du modèle structurel pour le traitement PLS *Path Modeling*



***Source** : Résultats PLS Path Modelling. (Logiciel PLS Graph, version 3.0)*

Les variables latentes sont au nombre de cinq. Elles sont signalées par des ronds dans le graphique. Les variables manifestes sont signalées par des carrés. Le sens des flèches indique la relation entre les variables. Le mode réflectif est traduit par des flèches allant de la variable latente vers ses mesures respectives. Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R^2 pour apprécier la qualité du modèle. Enfin, les deux variables latentes endogènes sont liées dans le sens de la relation. Pour notre cas, les motifs ont des effets sur les formes d'instabilité. Le coefficient traduit l'importance de cet effet.

Les R^2 pour les deux variables latentes sont de 0.480 et 0.227 respectivement. Les coefficients de régression sont indiqués sur les liens (flèches) entre les variables latentes exogènes et endogènes. Ainsi, un effet positif est enregistré pour le construit ENVIAS et RELP sur les formes d'instabilité avec des coefficients de 0.259 et 0.177 et négatif sur le construit Motif avec respectivement –0.177 et -0.026. La performance quant à elle est fortement liée aux deux variables endogènes : effet positif sur les formes (0.330) et négatif sur les motifs d'instabilité (-0.426). Enfin, les formes d'instabilité sont fortement et négativement influencé par les motifs (représentés uniquement par la mesure « Echec »). Le coefficient de régression de ces construits est de -0.298.

Si la plupart des « sens » de ces coefficients rejoignent nos hypothèses de recherche, la significativité des résultats n'est pas assurée. De nombreuses recherches ont expliqué ce type de situations par des problèmes de **multicolinéarité** (Ainuddin, 2007). Le passage à la régression PLS permettra de vérifier cela et de remédier à la non significativité des coefficients de régression issus de l'approche *PLS Path Modelling*. La régression PLS est fortement recommandée dans ce cas de figure (Temme et al, 2006, Tenenhaus et al, 2005, , Tenenhaus, 1998,). Dans ce qui suit, nous décrivons les résultats obtenus par ce traitement.

4.2. Résultats de la régression PLS : Les effets de la configuration

La régression PLS est une procédure itérative qui débute par l'estimation des variables latentes endogènes et exogènes en s'appuyant sur les résultats de PLS *Path Modelling.* En effet, nos cinq construits sont estimés par la procédure *Bootstrap* de PLS PM. Ces variables « rééstimées» par rééchantillonnage, vont constituer la base de la régression PLS. Pour obtenir nos résultats de régression, nous avons utilisé le logiciel *XL Stat 2007*. Nous présentons dans ce qui suit les résultats obtenus pour le modèle « Configuration » de l'alliance et instabilité de l'échantillon ES 105[14].

Tableau 4. : Coefficients normalisés de régression de la variable Forme

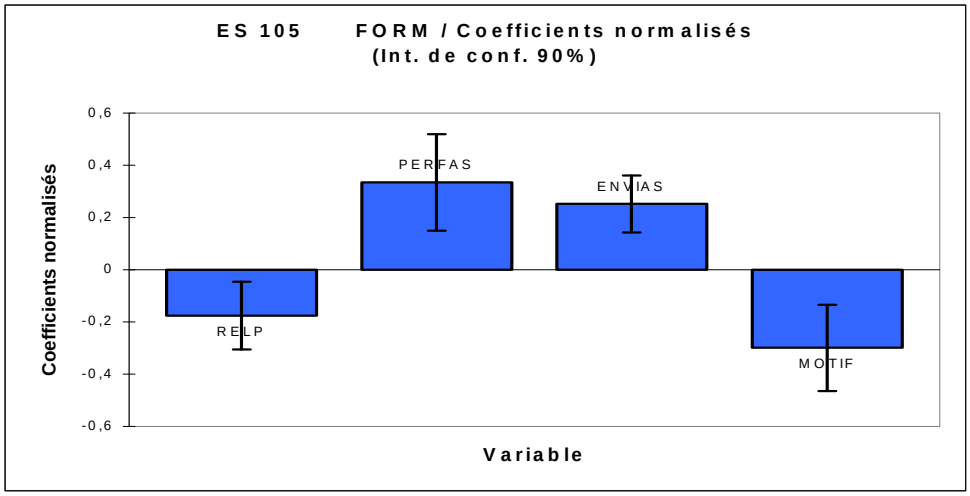
Variables	Coefficient	Ecart-Type	Borne Inf 90%	Borne Sup 90%
Environnement	0,252	0,067	0,143	0,362
Relations parents	-0,176	0,079	-0,305	-0,047
Performance AS	0,334	0,112	0,150	0,519
Motifs	-0,299	0,101	-0,465	-0,134

***Source** : résultats régression PLS.*

[14] Les résultats de la régression PLS peuvent être appréciés en termes de qualité du modèle par les indices Q^2cum, R^2Xcum et R^2Ycum, ainsi que les VIP. Pour des raisons de commodité de la présentation, nous nous contenterons dans cet article de les apprécier par la significativité des coefficients de régression.

L'ensemble des coefficients de régression de la variable « forme», consignés dans le tableau ci dessus sont significatifs au seuil de 0.1. Les effets et la significativité sont représentés dans la figure suivante.

Figure 8. : Configuration de l'alliance : Résultats de la régression ES 105 et significativité des variables latentes



Source : Résultats régression PLS

L'appréciation des résultats se fait d'abord par rapport la force des liens (significativité et variance expliquée) et ensuite à travers le sens des liens. Ce dernier est apprécié à la fois par le sens des coefficients obtenus mais aussi par celui des liens entre les variables manifestes et latentes concernées. Concernant la force des liens, il est enregistré une forte influence des construits « Performance », « Motif » et « Environnement » sur les formes d'instabilité. Ces trois variables expliquent respectivement 19 % 15% et 11% [15]de la variance du construit « Forme ».

Tableau 5. : Récapitulatif des résultats de la régression PLS

	Environnement AS	**Relations Parents**	**Performance AS**	**Motif**
Forme				
Coefficient	0,252	-0,176	0,334	-0,299
Significativité*	**oui**	**oui**	**oui**	**oui**
% Variance	10.8%	3%	18.7%	15.4%

**** au seuil de 0,10***

***Source** : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats de la régression PLS (XL Stat 2007).*

Concernant le sens des liens, nous pouvons constater que le motif « Echec » est positivement et significativement lié à la forme instabilité externe (et négativement à l'instabilité interne). Ainsi, il exerce un effet négatif sur les formes interne *versus* externe d'instabilité. En d'autres termes, les échecs influencent fortement l'instabilité externe de l'alliance asymétrique (cession à un tiers par un des partenaires ou cession des parts des deux partenaires à un tiers). De même, la performance de l'alliance exerce un effet positif sur les formes d'instabilité interne. Les alliances « performantes » (selon la FMN), sont reprises ou cédées entre les partenaires plutôt que cédées totalement ou partiellement à un tiers.

[15] Les % de variance expliquée sont obtenus par le produit : coefficient de régression x corrélations (V. absolue).

La variable « Environnement AS », mesurée par la localisation et la croissance du PIB du pays d'accueil exerce un effet positif sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. Ainsi, les alliances situées à l'Est et au Sud de la Méditerranée sont plutôt instables de manière interne, par rapport aux alliances au Nord de la Méditerranée, plutôt instables *via* l'intervention d'un tiers. De même, une forte croissance économique favorise les reprises et cessions entre les partenaires, alors qu'un ralentissement de l'activité économique est plutôt en faveur d'une instabilité externe.

Enfin, les relations entre les parents, mesurées dans notre cas uniquement par les rapports d'asymétrie de taille et d'effectifs, exercent des effets négatifs sur l'instabilité interne *versus* externe. En d'autres termes, plus l'asymétrie de taille est importante entre les parents, moins l'instabilité de l'alliance est interne (cession/ reprise entre les parents). Les cessions des parts d'un parent ou des deux à un tiers sont positivement influencées par l'asymétrie de taille. Hormis cette variable d'asymétrie, aucune autre mesure des « relations entre les partenaires » ne semble exercer d'effets significatifs sur les formes d'instabilité de l'alliance.

5. Discussion des résultats obtenus

Le tableau suivant récapitule ces principaux résultats en référence aux hypothèses qui leurs sont associées. Dans leur ensemble, ces résultats confortent la proposition selon laquelle la configuration de l'alliance exercerait des effets significatifs sur les formes d'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique, ainsi que celle liant les motifs aux modalités d'instabilité.

Tableau 6. : Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche

Variable	Bloc	Effet attendu *		Effet observé*		Hyp*
		Interne	Externe	Interne	Externe	
(1) Conflit	Motif	0	0	0	0	H1a ++
(2) Echec		(-)	(+)	(-)	(+)	H1b ++
(3) Stratégie FMN		(-)	(+)	(0)	(0)	H1c --
(4) Autonomie Gestion		(+)	(-)	(+)	(-)	H1d ++
(5) Injonctions/option		0	0	0	0	H1e ++
Proposition 1 : Liens Motifs- Formes : Confirmée						
(6) Localisation **(7)** Croissance PIB	Envi AS	Significatif ENVIAS		(+) (+)	(-) (-)	H2a ++
(8) Aucune variable retenue (non convergence)	Relp	Significatif RELP		0	0	H2 b - -
(9) Asymétrie CA Asymétrie Effectif	Relp	Aucun effet Aucun effet		(-) (-)	(+) (-)	H2 c - -
(10) Satisfaction FMN Atteinte Objectifs	Perf AS	(+)	(-)	(+)	(-)	H2 d ++
Proposition 2 : Effets Configuration alliances- Formes instabilité : Confirmée						

Concernant les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, les échecs et les options stratégiques de la firme sont associés à une instabilité externe par cession totale ou partielle à un tiers. A l'inverse, la recherche d'autonomie de gestion de la part de la firme multinationale

a des effets sur les reprises et cessions des parts de capital entre les partenaires (instabilité interne). Aucun effets significatif n'a été enregistré concernant les motifs liés aux conflits entre les partenaires ou les sorties « involontaires » (exercice d'options et injonctions externes). Aussi, certaines variables de la configuration semblent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité : les déterminants de l'environnement externe de l'alliance (croissance du PIB et localisation de l'alliance), des relations entre les partenaires (asymétrie de taille) et des performances de l'alliance (satisfaction FMN, atteinte des objectifs) permettent de discriminer entre instabilité interne et externe de l'alliance.

Contrairement à notre hypothèse de départ, nos analyses statistiques ont montré un effet significatif et négatif de l'asymétrie de taille sur l'instabilité interne : en d'autres termes, plus la différence de taille est élevée, plus l'instabilité de la relation se manifestera par des sorties des deux partenaires, ou la cession partielle ou totale des parts d'un parent à un tiers. De même, certains déterminants de la dynamique de l'alliance asymétrique -les caractéristiques du fonctionnement et surtout des résultats de la relation coopérative-, ont des effets importants sur ses formes d'instabilité. Ainsi, une alliance ayant atteint ses objectifs stratégiques ou globaux dans l'optique de la FMN, a plus de probabilité d'être instable en interne par des cessions et reprises entre les partenaires.

5.1. Les liens entre les formes et les motifs d'instabilité

Les cinq hypothèses associées à notre première proposition de recherche concernant les liens entre les formes et les motifs d'instabilité ont été validées. Les résultats obtenus vont dans le sens des signes attendus pour les effets de chaque motif principal. Ainsi les effets des conflits, des échecs, des options stratégiques de la FMN, de sa recherche d'autonomie et des sorties « involontaires » sur les formes d'instabilité (interne *versus* externe) ont été examinés.

Le premier résultat **(1)** concerne le motif conflit. Nous avons émis l'hypothèse que ce dernier n'aurait pas, dans le cas des alliances asymétriques, d'effet significatif sur les formes d'instabilité. Ce résultat soutient ceux obtenus par Reuer et Zollo (2005) ou encore ceux de Mohr et Spekman (1994). Pour ces derniers, un déséquilibre dans les rapports de force entre les partenaires aboutirait à un règlement « facilité » des situations conflictuelles. Ainsi, les divergences d'intérêts et d'objectifs stratégiques seraient moins prononcées, et n'auraient que peu d'influence sur les formes d'instabilité.

Cependant, ce résultat va à l'encontre des études de Hennart et al. (1999), de Parkhe (1991) et de Das et Teng (2000). Pour ces auteurs, dans les relations asymétriques, les conflits émergeant d'une incompatibilité organisationnelle et managériale, ou des différences de visions stratégiques pouvant précipiter l'instabilité d'une relation coopérative notamment par cessions à un tiers ou par dissolution (forme externe d'instabilité).

Alors que nos résultats aboutissent à l'inexistence d'effet des conflits, nous avons obtenu néanmoins des effets significatifs du motif « Echec » sur l'instabilité externe de l'alliance asymétrique **(2)**. Nous avons repris la typologie proposée par Meschi (2003) en divisant ce construit en quatre modalités : l'échec commercial, financier, industriel et économique. L'auteur avait alors relativisé les taux d'échec par rapport aux taux de « rupture » des relations inter-organisationnelles. Ce résultat est confirmé par plusieurs études empiriques. Ainsi, Shenkar et Yan (2002) avaient expliqué les formes de sortie par l'émergence du processus dynamique de l'échec de la relation.

De même, notre résultat complète ceux de Hennart et al (1999). En étudiant un échantillon d'alliances stratégiques internationales, les auteurs avaient montré que les échecs des alliances sont plutôt liés à des formes spécifiques d'instabilité.

Cependant, ce résultat (effet échec sur instabilité externe) s'oppose à ceux obtenus par certaines études empiriques (Hennart, Zeng, 2002). Dans leur étude de 97 *joint ventures* Internationales entre firmes Japonaises et Japonaises U.S., implantées aux USA entre 1980 et 1994, ces auteurs ont assimilé les cessions/ reprises internes à des échecs de l'alliance stratégique, alors que les cessions à un tiers étaient considérées comme de simples sorties de relation. Cette conception différenciée de l'instabilité est soutenue par d'autres auteurs : Porter (1987), Kogut (1989) et Park, Ungson (1997).

Notre résultat (2) soutient la distinction entre l'échec de la relation coopérative et l'instabilité de l'alliance. L'échec n'est lié qu'à une forme particulière d'instabilité, traduite par la sortie d'un ou des deux partenaires *via* un tiers. Cette conception remet en cause les taux élevés d'instabilité (ou de rupture et d'échec) obtenus par de nombreuses études empiriques. Nous rejoignons en cela les résultats de Meschi (2003).

Notre troisième résultat **(3)** se rapporte aux effets de la stratégie de la firme multinationale sur les formes d'instabilité. Ainsi, nous n'avons pas pu observer que celle-ci avait un effet négatif sur les formes internes d'instabilité. Il est possible que notre construit « stratégies de la firme » soit multidimensionnel (tel qu'il est apparu dans l'analyse des correspondances), et ne permet pas de ce fait d'isoler les effets des différentes options stratégiques (désendettement, recentrage et plate forme autonome) sur les formes d'instabilité. Ce résultat, ne remet pas en cause l'existence de lien de causalité entre les choix stratégiques de la firme et les modalités d'instabilité de l'alliance asymétrique mais appelle à une distinction plus fine des options stratégiques (Meschi 2003). L'auteur avait suggéré l'existence d'une « stratégie de sortie » d'un des partenaires de la relation coopérative, en conformité avec ses options stratégiques globales. L'auteur avait même soutenue l'idée d'une anticipation de l'instabilité de la relation.

L'effet positif du motif « recherche d'autonomie de gestion » sur les formes internes d'instabilité constitue notre quatrième résultat **(4)**. Cela va dans le sens des nombreuses études empiriques ayant signalé les effets des incompatibilités organisationnelles (Parkhe, 1991) ou de la complexité managériale (Park, Ungson, 2001) dans les relations coopératives. La recherche d'autonomie de gestion, elle-même, condition de l'exercice total de la stratégie globale d'un parent, favoriserait les reprises/ cessions internes. La recherche d'autonomie de gestion s'accompagne d'une volonté d'un des parents de prendre le contrôle de la relation (Lecraw, 1984). Ainsi, les reprises se font souvent par des mouvements successifs de modifications de la répartition du capital.

Pour notre part, nous n'avons examiné que ce type de recherche d'autonomie de gestion (par contrôle capitalistique), alors que d'autres mécanismes peuvent exister (Geringer, Hebert, 1989). Par exemple, Reuer et al. (2002), avaient suggéré que la recherche d'autonomie de gestion, qui peut être affectée par les différentes caractéristiques des alliances et de leurs parents, peut se manifester sous d'autres formes que la volonté de modification majeure de la répartition du capital entre les partenaires : la renégociation du contrat, les changements dans le comité de direction et l'extension des mécanismes de monitoring, etc. Nous avons aussi signalé auparavant que cette recherche d'autonomie ne se traduisait pas directement par des modifications capitalistiques : un arbitrage peut exister entre la détention de parts de capital minoritaire et le contrôle du management (Kale, Anand, 2006).

Le dernier résultat **(5)** concernant les liens entre les motifs et les formes d'instabilité, porte sur l'absence d'effets significatifs des motifs de sortie « involontaire » et l'exercice précipité d'options d'achat/ vente par un des partenaires sur l'instabilité interne *versus* externe. Ce résultat est conforme à notre hypothèse de départ. Cependant, il va à l'encontre des résultats des principales études empiriques. Ainsi, Meschi (2003), avait montré à travers une analyse des composantes principales, que les injonctions externes et l'exercice des options étaient « liés » à la cession des parts de capital d'un partenaire, tout autant que les options de recentrage ou de désendettement. De même, Kogut (1991) avait défini les alliances comme des options réelles (offensives, défensives ou d'attente) en les distinguant de l'exercice des options contractuelles d'achat ou de vente.

Il est possible que notre résultat aille à l'encontre de ceux de la littérature, non pas parce qu'il n'existe pas d'effet réel sur les formes d'instabilité, mais parce que nous avons regroupé les deux motifs « injonctions externes » et « exercice d'options ». Or ces deux motifs pourraient exercer des effets différenciés sur les formes d'instabilité. Nous pouvons soupçonner un effet positif de « l'exercice d'options » sur les formes internes, alors que les « injonctions externes » auraient des effets positifs sur les formes externes d'instabilité. Enfin, la distinction de Kogut (1991) entre les options contractuelles (achat/ vente) des choix stratégiques de la firme demeure assez floue.

Ces cinq premiers résultats (1 à 5) sont largement démontrés par les études empiriques. Ils permettent d'affirmer des liens importants entre les formes d'instabilité et les motifs d'instabilité. La plupart de ces études ont déjà distingué entre les différentes formes et les motifs qui leurs sont associés. (Meschi (2003), Hennart, Reddy (1997) ; Reuer, Zollo (2005) ; Hennart, Zeng, (2003), Hennart et al. (1999().

Dans leur ensemble, nos cinq premiers résultats nous permettent de confirmer la première proposition de recherche, relative aux liens entre les formes et les motifs d'instabilité. Nous examinerons dans ce qui suit les résultats (6 à 10) relatifs aux effets des déterminants de la configuration de l'alliance sur ses formes d'instabilité. Ces résultats portent sur l'optique de la FMN par rapport aux déterminants de l'environnement, des relations entre les partenaires et des performances propres de la structure commune. La discussion de ces résultats à la lumière de ceux obtenus par d'autres recherches, nous permettra d'apporter certains éléments d'explication des effets obtenus ou de justifier l'absence de certains effets attendus.

5.2. La configuration de l'alliance et son instabilité

Nous examinerons respectivement les résultats portant sur les effets des trois composantes de la configuration de l'alliance sur son instabilité : L'environnement externe, les relations entre les partenaires et la performance de la relation coopérative.

5.2. a. L'environnement externe de l'alliance

Concernant le premier bloc de déterminants de la configuration liés à l'instabilité, nos résultats ont montré des effets significatifs de la localisation de l'alliance **(6)** et du taux de croissance du PIB dans le pays d'accueil **(7)**. Ces deux mesures ont des effets positifs sur l'instabilité interne. En d'autres termes, cette forme est influencée par la localisation de l'alliance au Sud et à l'Est de la Méditerranée (*versus* Nord) d'une part, et par une augmentation du taux de croissance économique durant les années précédant l'instabilité

d'autre part. Même si les analyses des alliances stratégiques n'ont pas toutes intégré l'ensemble des variables liées à l'instabilité, plusieurs études empiriques ont néanmoins testé certains de nos construits et de leurs variables manifestes. Ainsi, Kale et Anand (2006, 2002) se sont intéressés aux effets du changement institutionnel, et Blanchot (2006) ou encore Meschi (2006) aux conséquences du risque économique et politique dans le pays d'accueil de l'alliance stratégique sur ses issues.

Nos résultats concernant la configuration de l'alliance et son instabilité, ne vont pas dans le sens des études citées ci dessus. En effet, parce qu'elles n'ont pas atteint les seuils de validité convergente, plusieurs variables manifestes, dont la « politique du gouvernement », « le risque pays », « le changement du risque pays » n'ont pu être intégrées. D'autres variables manifestes relatives à la taille du marché (« population » et « PIB par habitant ») ou encore celles portant sur les flux entrants d'IDE dans le pays d'accueil, ont été écartées pour les mêmes raisons (non convergence des mesures, *cf* tableaux en annexe).

Nos avions introduit la variable « politique du gouvernement » pour mesurer les changements institutionnels vis-à-vis des IDE. Plusieurs auteurs avaient signalé la pertinence de cette mesure. Pour Mowery et al. (1998) et Chi, Mc Guire (1996), l'alliance stratégique est la meilleure option organisationnelle face aux contraintes légales et institutionnelles des pays d'accueil (Makino, 1995 ; Yan, 1998). Nos résultats ne confirment pas ces effets.

Néanmoins, nous rejoignons les résultats de Harrigan (1988) et de Kogut (1991) concernant les effets de la modification des paramètres macroéconomiques des pays d'accueil sur les changements dans la répartition du capital entre les partenaires. Ces résultats rejoignent aussi les analyses de Franko (1971) et Lecraw (1984) des implantations de firmes US à l'étranger et leurs propensions à filialiser leurs relations coopératives par prise de contrôle et augmentation des parts de capital.

Alors que plusieurs auteurs se sont intéressés aux taux d'instabilité des alliances stratégiques comparés entre les pays en développement et les pays développés (et même dans les nouveaux pays industriels) (Hyder, 1999 ; Lee, Beamish, 1995 ; Beamish, Banks, 1987), nos résultats montrent que les formes d'instabilité se distinguent entre le Nord de la Méditerranée, et le Sud et l'Est de la région. Dans ce sens, nos résultats rejoignent ceux de Bellon et al., (2001) qui stipulaient que les différences dans les structures et les processus de coopération aux seins des alliances Nord-Nord et Nord-Sud, aboutissent à des issues distinctes en termes de création de valeur, de durée et de stabilité.

Dans leur ensemble, nos résultats confirment les effets de la composante « environnement de l'alliance » sur ses formes d'instabilité. Cette composante est mesurée dans notre cas par deux variables : le pays d'implantation de l'alliance (Nord *versus* Est/Sud) et le taux de croissance du PIB dans le pays d'accueil. Plusieurs autres variables n'ont pas été introduites pour non convergence (validité convergente insuffisante). L'application d'un seuil moins « fort » de validité, aurait peut être permis de tester les effets d'autres variables, relatives notamment à la taille du marché et à la modification de l'environnement institutionnel de l'alliance.

Pour cette dernière variable, il est possible que son mode de mesure (aucun changement, favorable et défavorable) à travers l'examen des dispositifs légaux des pays concerné durant les trois années précédant l'instabilité, ait pu biaiser les résultats. Concernant la taille du marché (population, PIB par habitant), l'absence d'effet est surprenante notamment pour le

secteur des IAA où ce critère est d'une grande importance dans les décisions stratégiques des firmes multinationales agroalimentaires (Rastoin, Tozanli, 2006 et 2007).

5.2. b. Les relations entre les partenaires

Nous avons testé les effets de certaines variables relatives aux relations entre les partenaires sur les formes d'instabilité. Nous avons émis deux hypothèses dans ce sens. Une attention particulière avait concerné les effets de l'asymétrie de taille entre les parents.

Hormis les mesures d'asymétrie de taille, les autres variables **(8)** (renégociation du contrat, partage initial du capital, et proximité culturelle) n'ont pas été retenues pour non validité convergente. Concernant ces dernières variables, nos résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par certaines études empiriques sur les issues des alliances stratégiques et les *Joint ventures*. En effet, la renégociation du contrat, était considérée comme une *mesure* de l'instabilité des relations coopératives par Blodgett (1992), alors qu'elle est sans effet dans notre étude. De même, les structures initiales de gouvernance, appréciées généralement par la répartition du capital, n'ont pas d'effets significatifs sur les formes d'instabilité comme suggéré par Yan, Gray (1994) ou encore Lecraw (1984). Notre résultat rejoint ainsi l'étude de Franko (1989) : les changements majeurs dans les répartitions de capital sont indéterminés par rapport à la répartition initiale. Ils dépendant surtout des options stratégiques du parent dominant de la relation coopérative.

Concernant les résultats portant sur l'absence des effets de la proximité culturelle entre les parents sur les formes d'instabilité, nous rejoignons en cela les résultats de Park, Ungson (1997). Ce résultat est à l'encontre des effets observés par plusieurs auteurs (Barkema, Vermeulen, 1997). A l'instar des études précédentes, notre mesure de la proximité culturelle est basée sur les dimensions de la culture de Hofstede (1989) et proche de celle recommandée par Kogut, Singh (1988). Elle est dans ce sens critiquable, car ne prenant en compte que partiellement la nature spécifique des relations entre les parents dans chaque alliance stratégique (Shenkar, 2001). La faiblesse de la mesure, peut expliquer cette absence d'effets significatifs de la proximité culturelle sur les formes d'instabilité.

Nos analyses statistiques ont montré que les mesures d'asymétrie de taille **(9)**, aussi bien par le rapport des chiffres d'affaires que celui des effectifs des parents, avaient des effets significatifs négatifs sur les formes internes d'instabilité. Autrement dit, les cessions et reprises entre les parents sont positivement influencé par une moindre différence de tailles entre les partenaires. A l'inverse, une forte asymétrie de taille a des effets significatifs et positifs sur les cessions totales ou partielles à un tiers. Nos résultats ne valident pas notre hypothèse de départ qui stipulait l'absence d'effets de l'asymétrie de tailles entre les parents.

Nous avons utilisé uniquement la mesure de l'asymétrie de taille. Or plusieurs auteurs ont signalé l'existence d'autres d'asymétries liées aux profils organisationnels, stratégiques et culturels des partenaires (Tinlot, Mothe, 2005, Mouline, 2005, Chrystosome et al, 2005). Notre mesure est identique à celle employée dans plusieurs études empiriques. Ainsi, Jung, Beamish, (2005), et Park, Ungson (1997) avaient abouti à une absence d'effets de l'asymétrie à la fois sur les performances et la survie des alliances. Notre résultat de l'existence d'effets significatifs de l'asymétrie de taille sur les formes d'instabilité rejoint ceux obtenus à la fois par Hennart, Reddy (1997) et Harrigan (1988). Le différentiel entre les tailles des deux partenaires avait pour ces auteurs, des effets significatifs sur les cessions des parts des partenaires à un tiers ou une sortie simultanée des deux parents. Une des questions qui reste

en suspens, concerne l'existence d'alternatives, les poids relatifs de l'alliance pour les deux partenaires et les coûts de sortie de la relation (Porter, 1987) .

Cependant, nous n'avons pas testé les effets d'autres variables caractérisant ces relations inter-parentales : les incompatibilités organisationnelles (Mohr, Spekman, 1994), les effets de la confiance (Gulati, 1995), de sa dilution (Das et al.,1998) ; ou de la défiance entre les parents (Puthod, 1995) ; le niveau de rivalité en dehors de l'alliance (Yan, 1998) ; les effets du nombre de parents (Makino, Beamish, 1998). D'autres variables relatives à l'altération des liens sociaux entre les partenaires (Gulati, 1998), à l'adoption de comportements opportunistes (Tinlot, Mothe, 2005) ou à la réputation des parents (Saxton, 1997) n'ont pas été intégrées dans l'analyse des effets des relations entre les parents sur les formes d'instabilité, relativisant ainsi les résultats obtenus et leurs implications.

5.2. c. Les performances de l'alliance

Notre résultat **(10)** est relatif à la troisième composante de la configuration de l'alliance stratégique : ses performances telles que perçues par la firme multinationale. Les effets des performances de l'alliance sur les formes d'instabilité ont été appréciées à travers deux mesures : la satisfaction de la FMN de l'alliance stratégique ; et l'atteinte de ses objectifs par rapport à la relation commune. Nos résultats montrent que ces deux mesures ont des effets significatifs positifs sur les formes internes *versus* externes d'instabilité. Les relations coopératives asymétriques qui donnent satisfaction à la FMN ou lui permettent d'atteindre ses objectifs aboutissent plutôt à des cessions et des reprises des parts de capital entre les partenaires. Au contraire, l'insatisfaction de la FMN ou la non atteinte de ses objectifs vis-à-vis de l'alliance avec un partenaire local, donnent lieu plutôt à des cessions totales ou partielles des parts de capital à un tiers.

Ces résultats rejoignent ceux obtenus par de nombreuses études empiriques traitant de la relation entre la performance perçue et les issues des alliances stratégiques en général (Mohr, 2006 ; Blanchot, 2006 ; Reus, Ritchie, 2004 ; Kumar, 1998, Bleeke, Ernst, 1991 ; Geringer, Hebert, 1991). Ces études ont signalé des effets significatifs du niveau de satisfaction, globale ou spécifique, et de l'atteinte des objectifs sur les modifications majeures dans la répartition de capital entre les partenaires. Cependant, notre analyse ne conclut pas à des effets significatifs de la longévité de la relation (mesurée par la durée) sur son issue. Cela rejoint certains résultats de Doz (1996) et de Hamel (1991) dans leur conception positive de l'instabilité : la durée de l'alliance ne conditionne pas ses formes d'instabilité. De même, notre résultat conforte l'intégration de la variable « performance » pour examiner les issues des relations coopératives (Blanchot, 2006). Dans ce sens, Park et Ungson (1997) avait déjà suggéré d'intégrer la performance comme variable explicative de l'instabilité. Notre résultat (10) soutient cette proposition.

Nous nous sommes contentés pour notre mesure de la performance des deux mesures précédentes et nous avons omis de tester les effets de nombreuses autres variables pouvant traduire les résultats de la structure coopérative. Il s'agit notamment de l'atteinte des objectifs d'apprentissage organisationnel et institutionnel (Inkpen, Beamish, 1997), les transferts nets de compétences (O'Dwyer, O'Flynn, 2005) ou encore le degré d'insertion de l'alliance dans le portefeuille de relations coopératives d'un des parents (Goerzen, Beamish, 2005 ; Gulati, 1998). Ces variables, entre autres, peuvent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité. Par exemple, nous pouvons nous attendre à des effets positifs de l'insertion dans

le réseau sur la reprise par un des partenaires (instabilité interne). Ces variables ont été écartées pour non convergence des mesures.

Nous n'avons pas non plus examiné les indicateurs « objectifs » de performance tels que suggéré par certaines études empiriques (Mohr, 2006 ; Reus, Ritchie, 2004, Arino, 2003). En raisons de difficultés d'accès aux données, des variables des résultats financiers (croissance du CA, rentabilité, effets sur la valorisation boursière), ou compétitifs (croissance des parts de marché, position concurrentielle d'un parent ou de l'alliance) ou encore ceux relatifs aux ventes (exportations) et aux capacités d'innovation (brevets déposés) n'ont pu être testées dans le cadre de ce travail. Il est possible que ces variables puissent exercer des effets significatifs sur les formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Malgré ses insuffisances, le résultat (10) relatif à l'effet des performances de l'alliance stratégique sur ses formes d'instabilité, confirme l'intérêt de l'intégration de cette troisième composante de la configuration dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques. Les résultats précédents **(6 à 10)** soutiennent dans leur ensemble la seconde proposition de recherche portant sur les effets des déterminants de la configuration.

En termes d'implications managériales, les résultats obtenus soutiennent l'analyse multidimensionnelle des issues des alliances stratégiques. Pour les entreprises locales, l'enseignement principal est que leurs relations avec les grandes firmes sont totalement encastrées dans les stratégies de ces dernières (Koza, Lewin, 1998). De ce fait, les issues de telles relations ne dépendent pas uniquement du « bon fonctionnement » de la coopération. Ainsi, les issues de ces alliances obéissent aux déterminants des trois dimensions de la configuration de la relation coopérative, à savoir son environnement externe, les relations entre les parents et les performances de l'alliance.

Par ailleurs, nos résultats confirment aussi le fait que des alliances performantes (dans l'optique de la FMN) peuvent connaître des phases d'instabilité avec des changements organisationnels majeurs ou des modifications dans la répartition du capital. Cela implique sur le plan normatif, une prise en considération des appréciations de l'autre partenaire et une articulation des stratégies des deux parents afin d'assurer une coopération optimale. Enfin, nos résultats démontrent une relative déconnexion de la longévité par rapport aux issues. Cela conduit à une gestion proactive de la relation commune à partir de ses phases initiales et tout au long de son cycle de vie.

Alors que nos résultats soutiennent clairement la prise en compte de la multidimensionnalité de l'instabilité des alliances, ils ne prennent pas en compte cependant trois optiques théoriques qui peuvent constituer autant de pistes pour des recherches futures : d'abord, l'alliance stratégique peut être considérée par la firme comme une option réelle, stratégique ou technologique (Kogut, 1991). Ensuite, l'instabilité peut répondre à une optique de gestion globale d'un réseau de relations coopératives avec des entrée-sortie coordonnées (Cheriet et al., 2008). Enfin, notre recherche ne s'est pas intéressée aux options stratégiques *post* instabilité. Dans ce sens, des recherches complémentaires peuvent être menées afin de déterminer les effets des coûts de sortie (Porter 1997) ou d'absorption des partenaires cibles (Reuer, Koza, 2000 b) ou encore le rôle de l'asymétrie de l'information entre les partenaires (Reuer , Koza 2000 a) sur l'instabilité des relations coopératives asymétriques. Ces trois optiques théoriques permettraient d'aboutir à une analyse globale de l'instabilité. De même, une telle approche ne saurait faire l'économie d'une analyse dynamique, telle que recommandée par plusieurs auteurs (Doz, 1996 ; Parkhe, 1993, Ring, Van de Ven, 1994).

6. Conclusion, limites et perspectives de la recherche

L'objet de cet article était d'analyser les liens entre les formes et les motifs d'instabilité d'une part, et d'estimer les effets des facteurs de la configuration de l'alliance (environnement externe, relations entre les parents et performance de la relation) sur les modalités de modification de la répartition du capital entre les partenaires d'une relation asymétrique d'autre part. L'analyse s'inscrit dans une optique de la contingence stratégique (Ghoshal, Bartlett, 1990). Nos deux propositions de recherche ont été testées à travers l'examen d'un échantillon de 105 alliances asymétriques instables, formées entre des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée entre 1986 et 2006. Dans leur ensemble, nos résultats valident l'analyse multidimensionnelle de l'instabilité des alliances.

Au delà de la validation statistique des deux propositions de recherche suggérées, trois résultats mériteraient des développements supplémentaires. Le premier est relatif aux effets de l'asymétrie de taille, le second aux effets de la stratégie de la FMN et enfin le dernier porte sur les effets de la performance perçue sur les formes d'instabilité. Ainsi, si le différentiel de tailles entre les partenaires est important, l'alliance risque une instabilité externe (cession des parts à un tiers). Vu sous un autre angle , ce résultat peut être interprété comme une volonté de la firme de « récupérer » des alliances nouées avec des partenaires de tailles moyennes. Au contraire, si la satisfaction de la firme multinationale est élevée et si les options stratégiques de cette dernière en dehors de la coopération sont conséquentes, l'alliance avec le petit partenaire a davantage de probabilité d'être instable en interne. En d'autres termes, l'alliance risque de connaître des modifications contrastées de répartition de capital entre les partenaires (cession, absorption, reprise des parts) à la faveur de ces trois éléments.

Les résultats de cette recherche permettent de dégager certaines implications managériales aussi bien pour les firmes multinationales que pour les entreprises locales. Pour les premières, les principales implications se situent au niveau de la gestion des situations conflictuelles avec leurs petits partenaires. Pour les secondes, nos résultats recommandent l'anticipation des stratégies de sortie de la firme multinationale et l'accélération de l'apprentissage organisationnel et de l'atteinte d'objectifs stratégiques, clairement définis.

Les limites de la recherche, nombreuses, peuvent être présentées en trois groupes principaux. Elles relèvent notamment de certaines questions non traitées par notre travail. Ainsi, les recherches futures devraient s'intéresser aux effets de l'asymétrie sur l'instabilité des relations coopératives. Des comparaisons entre les relations stables et instables d'une part, et entre les alliances symétriques et asymétriques d'autre part, pourraient apporter des éléments de réponses supplémentaires. De même, la mesure de l'asymétrie devrait dépasser le simple examen du différentiel de taille pour s'intéresser aux profils organisationnels et stratégiques des partenaires, à leurs ressources relatives et aux alternatives envisagées à la coopération. Enfin, les recherches futures devraient aussi se consacrer aussi à l'optique du petit partenaire et comparer sa vision de l'alliance et de ses issues, avec celle de la grande firme.

L'examen de ces limites a permis, entre autres, de proposer trois approches théoriques complémentaires pour l'analyse des issues des relations coopératives asymétriques : les options réelles, les approches par les réseaux, et l'analyse des asymétries d'information et des stratégies d'intégration. Ces trois approches pourraient être intégrées dans un cadre plus global. Pour une analyse pertinente de ce phénomène complexe, ce cadre d'analyse devrait combiner à la fois des approches dynamiques et multi-perspectives et apprécier les stratégies des firmes multinationales dans leur gestion proactive de relations asymétriques multiples.

Références bibliographiques

- 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*, 42, p. 47-60.
- Anderson J.C., Gerbing D.W., (1988), "Structural equation modelling in practice: A review and recommended Two Step Approach". *Psychological Bulletin*, 103, 3, p. 411-423.
- Ansoff I.. H., (1965), *Corporate strategy*. McGraw-Hill. New York.
- Arino A., (2003), "Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity". *Journal of International Business Studies*, 34, p. 66-79.
- Arino A., De La Torre J., (1998), "Learning from failure: Toward an evolutionary model of collaborative venture". *Organization Science*, 9, 3, p. 306-325.
- Barkema H., Vermulen F., (1997), "What differences in the cross cultural backgrounds of partners are determinental for international Joint ventures?" *Journal of International Business Studies*, 28, 4. p. 845-864.
- Baumard P., Starbuck W.H., (2005), "Learning from failures: Why it may not happen", *Long Range Planning*, 38. p. 281-298.
- 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*, 21, 3. p. 267 – 294.
- Beamish P.W., Banks J.C., (1987), "Equity joint venture and the theory of multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 18, 2. p. 1 –16.
- Beamish P.W., Inkpen A., (1995), "Keeping international joint venture stable and profitable", *Long Range Planning*, 28. p. 26-36.
- 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.
- Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherché CREPA/ DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Bleeke J., Ernst D., (1991), "The way to win in cross border alliances". *Harvard Business Review*. 69, 6. p.127 – 135.
- Blodgett L.L., (1992), "Factors in instability of international joint venture : An event history analysis", *Strategic Management Journal*, 13, 3. p. 475-481.
- Blodgett L. L., (1991), "Partner contributions as predictors of equity share in International Joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 22, 1, p. 63-78.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008), « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». *Revue Management International*, 12, 3, p. 45-60.
- Chi T., Mc Guire S., (1996), "Collaborative ventures and value of learning: Integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, 27, 2, p. 285-307.
- Chin W.W., Todd P.A., (1995), "On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modelling in MIS research: A note of caution". *MIS Quarterly*, 19, 2, p. 237-246.
- Chrysostome E., Beamish P, Hebert L., Rosson P.,(2005),"Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération", *Revue Management International*. 10, 1. p. 1-5.

- Cool, K., Dierickx, I., Jemison, D., (1989). Business strategy, market structure and risk-returns relationships: A structural approach.". *Strategic Management Journal*, 10, 6, p. 507-522.
- Das T.K., Teng B.S., (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, 19. p.279-308.
- Das T.K., Teng B.S., (2000 a), "A resource Based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26, 1. p. 31- 61.
- Das T.K., Teng B.S., (2000 b), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, 11, 1. p. 77-101.
- Das S., Sen K. P., Sengupta S., (1998), "The impact of strategic alliances on firm valuation". T*he Academy of Management Journal*, 41, 1, p. 27-41.
- Detchessahar M., (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 1, p. 49-79.
- Doz Y.L., (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17. p.55-83.
- Fornell C., Bookstein F., (1982), "Two structural equations models: LISREL and PLS applied to consumer exit voice theory", Journal of marketing research". *Journal of Marketing Research*, 19. p. 440-452.
- Fornell C., Larker D.F., (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics". *Journal of Marketing Research*, 18, 3, p. 382-388.
- Franko L. G., (1989), "Use of minority and 50 –50 Joint ventures by U.S Multinationals during 1970s/ the interaction of the host country policies and corporate strategies". *Journal of International Business Studies,* 20, 1, p. 19-40.
- Franko L.G., (1971), "Joint venture divorce in the multinational company". *Columbia Journal of World Business*. 6, 3. p.13-22.
- Geringer J.M., Hebert L., (1991), "Measuring performance of international joint venture", *Journal of International Business Studies*, 22, 2. p. 249-263.
- Geringer J. M., Hebert L., (1989), "Control and performance of International Joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 20, 2. p. 235-254.
- Geringer J., (1986), "Strategic alliances and partner asymmetries". In Contractor F., Lorange P., (Eds), *Cooperative strategies in international Business*. Lexington Books. Lexington MA, p. 205-226.
- Ghoshal S., Bartlett C.A., (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network". *The Academy of Management Review*, 15, 4, p. 603-625.
- Goerzen A., Beamish P.W., (2005), "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 26, p. 333-354.
- Gomes-Casseres B., (1987), "Joint Venture instability :is it a problem ?", *Columbia Journal of World Business*, 2. p. 97-102.
- Grewal R., Cote J.A., Baumgartner H., (2004), "Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing". *Marketing Science*, 23, 4, p. 519-529.
- Gudmundsson S.V., Rhoades D.L., (2001), "Airline alliance survival analysis: Typology, Strategy and Duration". *Transport Policy*, 8, p. 209-218
- Gulati R., (1998), "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19, 4, p. 293- 317.
- Gulati R., (1995), "Does familiarity breed trust ? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances." *The Academy of Management Journal*, 38. p. 85-112.

- Habib G.M., (1987), “Measures of manifest conflict in International Joint ventures”. *The Academy of Management Journal*, 30, 4, p. 808-816.
- Hamel G., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic management Journal*, 12. p. 83-103.
- Harrigan K.R., (1988), “Joint Venture and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, 9, 2. p. 141-158.
- Hatem F., (2005), *Le secteur agroalimentaire dans la région Euro- Méditerranéenne* , *Notes et études ANIMA*, AFII, N° 16, novembre. Paris. 126 pages.
- Hennart J. F., Zeng M., (2002), “Cross Cultural differences and joint venture longevity”. *Journal of International Business Studies*, 33, 4, p. 699-716.
- Hennart J.F., Roehl T., Zietlow D.S., (1999), “ “Trojan horse” or “work horse”? The evolution of U.S Japanese *joint ventures* in the United States”, *Strategic Management Journal*, 20, 1. p.15-29.
- Hennart J.F., Kim D.J., Zeng M.,(1998), “The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S manufacturing affiliates”. *Organization Science*, 9. p.382-395.
- Hennart J.F., Reddy S., (1997), “The choice between mergers/ acquisitions and *joint ventures*: The case of Japanese investors in the United States”. *Strategic Management Journal*, 18, 1. p. 1-12.
- Hennart J. F., (1988), “A transaction costs theory of equity *joint ventures*”. *Strategic Management Journal*, 9, p.361-374
- Hofstede G., (2001), *Culture’s consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations*. Sage publications. London, UK. 597 pages.
- Hofstede G., (1989), “Organizing for cultural diversity”. *European Management Journal*, 7, p. 390-397.
- Hulland J., (1999), “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies”. *Strategic Management Journal*, 20, 2, p. 195-204.
- Human S.E., Provan K. G., (1997), “An emergent theory of structures and outcomes in small firms’ strategic manufacturing networks”. *The Academy of Management Journal*, 40, 2, p. 368- 403.
- Hyder A.S., (1999), “Differences between developed and developing country *joint ventures*: a reality or myth?”. *International Business Review*, 8, p. 441- 461.
- Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), “Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture”. *The Academy Management Review*, 22. p. 177-202.
- Jagpal H.S., (1982), “Multicolinearity in structural equation models with unobservable variables”. *Journal of Marketing Research*, 19, 4, p. 431-439.
- Jung J.C., Beamish P.W., (2005), “The performance and survival of *joint ventures* with parents of asymmetric size”. *Revue Management International*, 10. p. 19-30.
- Kale P., Anand J., (2006), “The decline of emerging economy *joint ventures*”. *California Management Review*, 48, 3, p. 62-76.
- Kale P., Anand J., (2002), “ International joint venture stability in emerging markets”, *The Academy of Management* best paper proceeding, 27 pages.
- Kogut B., (1991), “*Joint Ventures* and the option to expand and acquire”. *Management Science*, 37, 1, p. 19-33.
- Kogut B., (1989), “The stability of *joint ventures*: reciprocity and competitive rivalry”. *Journal of Industrial economics*, 38. p. 183-198.
- Kogut B., (1988), “*Joint Ventures*: Theoretical and empirical perspectives”. *Strategic Management Journal*, 9. p. 319-332.

- Kogut B., Singh H., (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19, 3, p. 411-432.
- Koza P.M., Lewin A.Y., (1998), "The co- evolution of strategic alliances". *Organization Science*, 9, 3, Special issue, p. 255-264.
- Kumar M.V.S., (2005), "The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach". *Strategic Management Journal*, 26, p. 321-331.
- Larimo J., (2003), "International *joint ventures* strategies and performance in Asian countries". In Jayachandran C., Paul H., (Eds), Strategies for sustainable globalization: Business responses to regional demands and global opportunities. 2, New Jersey, Montclair State University. p. 290-307.
- Lecraw D. J., (1984), "Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries". *Journal of international business studies*, 26, 3, p. 637-654.
- Lee C., Beamish P.W., (1995),. "The characteristics and performance of Korean *joint ventures* in the LDCs". *Journal of International Business Studies*, 26, 3, p. 637-654.
- Madhok A., (1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for *joint ventures*: A trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, 26, 1, p. 117-137.
- Makino S., Chan C.M., Isobe T., Beamish P.W., (2007)," Intended and unintended termination of international *joint ventures*". *Strategic Management Journal*, 28, 11, p. 1113- 1132.
- Makino S., Beamish P. W., (1998), "Performance and survival of *joint ventures* with non-conventional ownerships structures". *Journal of International Business Studies*, 29, 4, p. 797-818.
- Makino S., (1995), *Joint venture ownership structure and performance: Japanese joint venture in Asia.* PhD. Dissertation. University of West Ontario. London. Canada.
- Meschi P.X., (2006), «Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *XVème conférence internationale de l'AIMS*, Annecy/ Genève, juin.
- Meschi P.X., Riccio E.L., (2006), « Analyse longitudinale de l'impact risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 9, 4, p. 87-111.
- Meschi P. X., (2005), «Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8, 4 . p. 121-152.
- Meschi P. X., (2004), «La cession d'une co-entreprise: Simple cession d'actifs ou cession spécifique ? Analyse des marchés boursiers européens ». *Finance-Contrôle – Stratégie*, 7, 1, p. 117-150.
- Meschi P. X ., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, 29, 143, p. 159-179.
- Mohr A.T., (2006), "A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement". *Journal of World Business*, 41, p. 260-274.
- Mohr A. T., Spekman R., (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques". *Strategic management Journal*, 15, 2, p. 135-152.
- Mouline A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, 10, p. 76-87.
- Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S., (1998), "Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource –based view of the firm". *Research Policy*, 27, p. 507-523.

- Nallau G., (1993), « La joint-venture internationale : l'essor d'une forme complexe et labile de l'entreprise ». *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars, p. 04-16.
- O'Dwyer M., O'Flynn E., (2005), " MNC- SME strategic alliances: a model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice", *Journal of International Management*, 11. p. 397-416.
- Osborn R. N., Baughn C. C., (1990), "Forms of inter-organizational governance for multinational alliances". *The Academy of Management Journal*, 33, 3, p. 503-519.
- Parkhe A., (1991), "Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, 22, 4, p.579-601.
- Parkhe A., (1993), "Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, 4. p. 301-324.
- Park S.H., Ungson G.R., (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, 12, 1. p. 37-53.
- Park S.H., Ungson G.R., (1997), "The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution", *The Academy of Management Journal*, 40, 2. p. 279-307.
- Porter M.E., (1987), "From competitive strategy to cooperative strategy". *Harvard Business Review*, 65, 3, p. 43-59.
- Puthod D., (1995), « Entre confiance et défiance : La vigilance au cœur de la gestion des alliances ». *Gestion 2000*, 2, mars- avril, p. 111-129.
- Prévot F., Meschi P.X., (2006), "Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture". *Thunderbird International Business Review*, 48, 3, p. 297-319.
- Rastoin J.L., Tozanli S., (2007), « L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique ». *Revue Agroligne*, 47, p. 11-13
- Rastoin J.L., Tozanli S., (2006), « les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens ». *Revue Agroligne*, 46, p. 5-9.
- Reuer J.J., Zollo M., (2005), "Termination outcomes of research alliances". *Research Policy*, 34, p. 101-115.
- Reuer J.J., Koza M.P., (2000 a), Asymmetric information and Joint venture performance : theory and evidence from domestic and international *joint ventures*. *Strategic Management Journal*, 21, 1. p. 81-88.
- Reuer J.J., Koza M.P., (2000 b), "On lemons and indigestibility: Resource assembly through *joint ventures*". *Strategic Management Journal*, 21, 2, p. 195-197.
- 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*, 44, 4, p. 369-395.
- Ring P.S., Van De Ven A.H., (1994),"Development processes in cooperative inter-organizational relationships", *The Academy of Management Review*, 19. p. 90-118.
- Saxton T., (1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *The Academy of Management Journal*, 40. p. 443-461.
- Shenkar O., Yan A., (2002), "Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture", *Human Relations*, 55, 5. p.565-601.
- Shenkar O., (2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences". *Journal of International Business Studies*, 32, 3, p. 519-535

- Stuart T.E., (2000), “Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry”. *Strategic Management Journal*, 21, 8, p. 791-811.
- Tenenhaus M., Pages J., Ambroisine L., Guinot C., (2005), “PLS methodology for studying relationships between hedonic judgments and product characteristics”. *Food Quality & Preference*, 16, 4, p. 315-325.
- Tenehaus M., (1998), *La régression PLS : Théorie et pratique*, Technip, Paris. 254 pages.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Revue Management International*, 10. p. 31-49.
- Verna J., (1989), *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : Des comportements différenciés*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Grenoble, ESA. Grenoble. 326 pages.
- Vidot-Delerue H.A., Simon E., (2005), « Confiance, contrat et degré d’asymétrie dans les relations d’alliance ». *Revue Management International*, 10, p. 52-62
- 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*, 30, 2. p. 397-414.
- Yan A., (1998), “Structural stability and reconfiguration of international *joint ventures*”, *Journal of International Business Studies*, 29, 4. p. 773-795.
- Yan A., Gray B., (1994), “Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study”, *The Academy of Management Journal*, 37, 6. p. 1478-1517.
- Yeheskal O., Zeira Y., Shenkar O., Newburry W., (2001), “Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness”. *Journal of International Management*, 7. p. 81-104.
- Zeng M., (2003), “Managing the cooperative dilemma of *joint ventures*: The role of structural factors”. *Journal of International Management*, 9, p. 95-113.

Annexes: Modèle de mesure: Les tests de validité et de fiabilité des mesures

Tableau 1. : Mesures de validité convergente après procédure *Bootstrap*

	Environnement AS	Relations parents	Performance AS	Motifs	Forme
Seuil	**Validité convergente si corrélation variable manifeste et latente >0.7**				
CROIS LOC	**0.908** **0.841**				
ACA AEF		**0.932** **0.969**			
SATISF OBJ			**0870** **0.861**		
ECH				**1.000**	
INTERN **EXTERN**					**0.974** **-0.968**

***Source** : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM*

Tableau 2. : Fiabilité des mesures (*Composite reliability et AVE*)

Variable latente	Variables manifestes	*Composite Reliability**	*AVE***
Seuil		**> 0.7**	**> 0.5**
	CROISS, LOC	**0.867**	**0.766**
Relations Parents	**ACA, AEF**	**0.949**	**0.904**
Performance AS	**SATISF, OBJ**	**0.857**	**0.749**
Motifs	**ECH**	**1.000**	**1.000**
Forme	**EXTERN, INTERN**	**0.971**	**0.943**

**** Appelé aussi indice de concordance***
*****AVE :*** *(*Average Variance Explained*)*

***Source** : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM*

Tableau 3. : Validité discriminante des construits*

	Envi AS	Rel Parents	Performance AS	Motifs	Forme
Critère validité	**AVE (x) > Cor² (x, y)**				
Environnement AS	**0.766**				
Relations parents	**0.005**	**0.904**			
Performance AS	**0.117**	**0.003**	**0.749**		
Motifs	**0.182**	**0.0001**	**0.213**	**1.000**	
Forme	**0.064**	**0.029**	**0.313**	**0.265**	**0.943**

** La diagonale du tableau indique les AVE (average variance explain) pour chaque variable latente. Les autres valeurs concernent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes.*

***Source** : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats PLS PM*