

# **Stabilité des alliances internationales et hétérogénéité causale : l'apport de l'analyse qualitative comparée**

**Benjamin LEHIANY**

**SKEMA Business School – CRG-Ecole polytechnique, Paris**

**[benjamin.lehiany@skema.edu](mailto:benjamin.lehiany@skema.edu)**

**&**

**Paul CHIAMBARETTO**

**Montpellier Business School – CRG-Ecole polytechnique, Paris**

## **Résumé :**

---

Nous cherchons les combinaisons de facteurs explicatifs de la stabilité des alliances internationales. Partant des indéterminations et contradictions de la littérature sur le sujet, nous constatons l'hétérogénéité causale sous-jacente au phénomène étudié et soutenons que la stabilité des alliances ne peut être expliquée que par des combinaisons de facteurs explicatifs (propres à l'alliance et propres à son environnement), plutôt que par des variables analysées de façon indépendante. La méthode AQC (analyse qualitative comparée) proposée par Ragin est particulièrement adaptée à l'identification de telles « combinaisons causales ». Nous conduisons donc une étude de cas multiple sur 11 alliances ferroviaires du transport international de passagers, analysées et comparées par le logiciel fsQCA et l'algèbre booléenne. Notre analyse nous a permis de mettre en évidence que la stabilité des alliances pouvait s'expliquer soit par (1) la cohérence entre la répartition de l'actionnariat et le rapport de force (en termes de chiffre d'affaire) des partenaires, cohérence que nous appelons « symétrie structurelle » ; (2) soit par la présence de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence sur un marché jugé non attractif ; (3) soit par la présence de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence et où les partenaires ne présentent pas d'autres points de contacts que celui de l'alliance. Ces résultats renforcent et raffinent les enseignements de la littérature et montrent l'intérêt de l'approche par les combinaisons de facteurs.

**Mots-clés :** alliances, stabilité, analyse qualitative comparée, combinaisons causales

---

## **Stabilité des alliances internationales et hétérogénéité causale : l'apport de l'analyse qualitative comparée**

### **INTRODUCTION**

Cette étude cherche à mettre en évidence les différentes combinaisons de facteurs permettant d'expliquer la stabilité des alliances internationales.

Alors que près d'une alliance sur deux est considérée comme instable (Lunnan & Haugland, 2008), une très riche littérature a émergé au cours des deux dernières décennies pour identifier les facteurs de stabilité et d'instabilité des alliances (Prévot & Guallino, 2012). Cette littérature a permis de mettre en évidence le rôle de plusieurs facteurs internes à l'alliance comme le partage de ressources (Das & Teng, 2000 ; Pisano et al., 1988), l'équilibre structurel (Blodgett, 1992 ; Lowen & Pope, 2007) ou encore le nombre de partenaires (Prévot & Guallino, 2012 ; Valdes-Llaneza & Garcia-Canal, 2006). Pour autant, d'autres facteurs externes à l'alliance (ou exogènes) ont aussi été identifiés, parmi lesquels le degré de concurrence sur le marché (Kogut, 1989), l'attractivité du marché (Inkpen & Beamish, 1997) ou la multiplication des points de contact (Wassmer & Dussauge, 2012).

Pour autant, les études empiriques aboutissent à des résultats contradictoires, de sorte qu'il semble nécessaire d'étudier la stabilité des alliances par de nouvelles approches. Plus précisément, il nous semble pertinent d'analyser la question de la stabilité des alliances sous l'angle de l'hétérogénéité causale (Chanson et al., 2005) qui consiste à envisager la possibilité de plusieurs scénarios (ou causes) pour expliquer un même phénomène. Cette approche est d'autant plus pertinente qu'elle ne se limite pas à l'étude de causes alternatives pour un phénomène donné, mais permet aussi la mise en relation de différents facteurs étudiés jusqu'à présent indépendamment (Harrits, 2011; Ragin, 1999). Il devient donc nécessaire de ne pas se limiter aux facteurs d'instabilité des alliances pris individuellement mais bien de regarder les différentes combinaisons de facteurs pouvant aboutir à de l'instabilité. Notre question de recherche est donc la suivante : *quelles sont les combinaisons de variables structurelles et exogènes qui expliquent la stabilité des alliances stratégiques ?*

Afin d'étudier les différentes sources et combinaisons de facteurs conduisant à la stabilité des alliances, nous nous appuyons sur la méthode de l'Analyse Qualitative Comparée (AQC), qui a été conçue en vue de prendre en compte l'hétérogénéité causale. Cette méthode, développée par Ragin (1987), utilise l'algèbre booléenne afin de mener une analyse systématique des cas. Elle permet à la fois de prendre en compte les spécificités des cas tout en adoptant une démarche holistique (Chanson et al., 2005 ; Curchod et al., 2004). Le résultat obtenu permet alors de mettre en évidence plusieurs explications du phénomène étudié, mais aussi des combinaisons minimales de variables (conditions nécessaires et/ou suffisantes). Afin de disposer d'un échantillon exhaustif, nous avons mené notre étude AQC sur l'ensemble des 11 alliances ferroviaires existantes en Europe sur le marché du transport de passagers.

Notre analyse nous a permis de mettre en évidence que la stabilité des alliances pouvait s'expliquer soit par (1) la cohérence entre la répartition de l'actionnariat et le rapport de force (en termes de chiffre d'affaire) des partenaires, que nous appelons « symétrie structurelle » ; (2) soit par la présence de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence sur un marché jugé non attractif ; (3) soit par la présence de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence et où les partenaires ne présentent pas d'autres points de contacts que celui de l'alliance. Le premier résultat confirme l'importance des facteurs structurels (Blodgett, 1992 ; Das et Teng, 2000) mais raffine les résultats contradictoires de la littérature et montre que c'est plus la cohérence entre la répartition de l'actionnariat et le rapport de force qui importe. Les deux autres résultats renforcent et précisent les enseignements relatifs aux effets de variables exogènes à l'alliance, notamment ceux de Kogut (1989) selon lesquels une modification du degré de concurrence de l'industrie perturbe la stabilité des alliances. En effet, nous montrons que ce résultat se vérifie uniquement lorsque les partenaires de l'alliance partagent des ressources et ne se rencontrent pas sur d'autres marchés ou se rencontrent uniquement sur un marché jugé faiblement attractif.

Les principales contributions résident dans l'originalité de la méthode employée, nous permettant de mettre en perspective des variables explicatives propres à l'alliance et des variables exogènes, propres à son environnement. Elles apportent donc un éclairage nouveau et de futures pistes de recherche sur un sujet largement débattu dans la littérature mais souffrant de l'absence d'un consensus.

## **1. CONSENSUS ET INCERTITUDES SUR LA STABILITE DES ALLIANCES**

Nous discutons dans cette partie les principaux enseignements de la littérature sur la stabilité des alliances et ses déterminants afin de mettre en évidence les contradictions ou indéterminations révélant l'absence d'un consensus. Nous montrons ensuite la nécessité d'accepter une certaine hétérogénéité causale au travers de la prise en compte de combinaison de déterminants explicatifs de la stabilité, plutôt que des déterminants isolés.

### **1.1. Stabilité et instabilité des alliances**

Il existe de très nombreuses définitions des alliances, et dans un esprit de consensus, nous nous appuyons sur la plus citée, à savoir celle de Gulati (1998, p. 293) : « *des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services. Elles peuvent survenir pour de nombreux motifs et objectifs, prennent différentes formes, et se déploient au-delà des frontières verticales et horizontales* ». De nombreux facteurs, souvent imbriqués, permettent de justifier le recours à une stratégie d'alliance (Kogut, 1988).

Une fois l'alliance formée, sa gestion au quotidien peut s'avérer être un véritable défi. Il s'agit en effet de concilier les objectifs spécifiques de chaque partenaire avec les objectifs communs de l'alliance (Dussauge & Garrette, 2009). Si la question de la stabilité des alliances est depuis longtemps au centre de nombreuses recherches, elle reste ouverte et fait encore débat (Chung et Beamish, 2010 ; Prévot & Guallino, 2012). Différents auteurs ont en effet essayé de recenser les meilleures pratiques pour gérer au mieux une alliance : la flexibilité dans sa gestion, la création d'une relation de confiance associée à des échanges fréquents d'information, une véritable gestion des conflits, l'intégration des attentes du partenaire dans les choix, etc. (Kale & Singh, 2009 ; Kanter, 1994). Néanmoins de très nombreuses alliances se soldent par un arrêt de la coopération au bout de quelques mois ou années. Lunnan et Haugland (2008) estiment ainsi le taux d'échec des alliances bien au-delà des 50%.

Cette fragilité peut être analysée selon plusieurs approches, telles que la théorie des jeux, les coûts de transaction et la gouvernance (Gulati & Singh, 1998 ; Parkhe, 1993), les ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), les rapports de force (Yan & Gray, 1994 ; Huxham & Beech, 2008) ou encore des différences culturelles entre les partenaires (Meschi & Riccio, 2008). Mais la question de la stabilité des alliances est délicate et ne renvoie pas nécessairement à celle de leur

succès ou de leur bonnes performances (Gulati, 1998 ; Yan, 1998 ; Blanchot, 2006). En effet, l'arrêt d'une alliance peut simplement signifier que le projet coopératif a été mené à bien et que ses objectifs ont été remplis (Makino et al. 2007). A l'inverse, Doz (1996) s'appuie sur l'approche par l'apprentissage organisationnel et montre que la coopération interne inhérente à toute forme d'alliance conduit à l'instabilité « naturelle » de ce type de relation, mettant en évidence la complexité du phénomène étudié.

La littérature offre plusieurs dispositifs d'observation de la stabilité des alliances internationales. Blanchot (2006) fait référence à l'« issue », opérationnalisée soit par la survie de l'alliance à un instant donné (Kogut, 1989) ; soit par l'évolution des conditions initiales de l'accord (Geringer, 1991) - telles que l'actionnariat (Gomes-Casseres, 1987 ; Blodgett, 1992) ou la gouvernance (Gulati & Singh, 1998 ; Yan, 1998). Une troisième mesure plus objective de la stabilité – la longévité (Geringer & Hebert, 1989) – est aussi souvent retenue, seule ou combinée aux précédentes. Nous retiendrons dans notre étude une définition consensuelle de l'instabilité des alliances, proposée par Inkpen & Beamish, (1997) et reprise par Das & Teng (2000) : l'instabilité d'une alliance correspond à des changements structurels ou à sa dissolution non planifiée par un ou plusieurs partenaires.

Selon cette logique, les déterminants de la stabilité d'une alliance semblent reposer essentiellement sur ses conditions initiales structurelles – telles que l'équilibre de l'actionnariat, le partage de ressources, le nombre de partenaires dans l'alliance, etc. (Geringer, 1991 ; Das & Teng, 2000). Toutefois, l'étude de la stabilité d'une alliance est indissociable des évolutions de l'environnement concurrentiel et coopératif, ainsi que réglementaire, dans lequel évoluent les partenaires (Madhavan et al. 1998 ; Meschi, 2005). En ce sens, Kogut (1989) distingue deux ensembles de variables jouant sur la décision de dissolution de l'alliance : les incitations à la coopération (interne) et le degré de concurrence de l'industrie (externe). En ce qui concerne les variables externes, l'auteur montre notamment que la probabilité de conflit augmente avec le potentiel de croissance de l'industrie ainsi qu'avec une modification du degré de concentration. L'analyse de la stabilité des alliances nécessite dès lors de se focaliser sur les effets combinés de ces ensembles de variables, internes et externes.

## **1.2. Déterminants structurels et exogènes de l'instabilité des alliances**

### **1.2.1. Les déterminants structurels**

*Les ressources en commun.* Inkpen et Beamish (1997) et Blanchot (2006) montrent que le partage de ressources dans une alliance a un effet stabilisateur. En effet, la présence de ressources communes augmente les coûts de sortie de l'alliance pour les partenaires impliqués (Das & Teng, 2000) et crée ce faisant une situation d'« otages mutuels » qui alignent les intérêts des partenaires et accroissent la difficulté de sortie de l'alliance (Pisano et al., 1988). Le partage d'un investissement entre les partenaires constitue également un facteur de confiance mutuelle stabilisateur (Yan, 1998). Kogut (1989) fait ici référence à la réciprocité, limitant les risques de comportements opportunistes. L'effet positif de la présence de ressources partagées sur la stabilité de l'alliance semble donc faire consensus. Toutefois, cette variable influence d'autres variables explicatives, comme le rapport de force ou l'asymétrie (Cheriet et al., 2007), discutées ci-dessous.

*L'équilibre structurel.* Selon Blodgett (1992), une alliance est d'autant moins stable que la répartition des parts d'actionnariat entre les partenaires est inégale. L'équilibre de l'actionnariat permet d'éviter que les décisions soient prises de manière unilatérale par un partenaire dominant, implique une meilleure communication entre les partenaires (Yan, 1998) et conduit à une structure de management partagée stabilisatrice (Beamish & Banks, 1987 ; Yan & Gray, 1994 ; Dhanaraj & Beamish, 2004). Au contraire, d'autres études (Park & Russo, 1996 ; Park & Ungson, 1997 ; Lowen & Pope, 2007) montrent une influence négative d'un actionnariat équilibré sur la survie des alliances, soulignant les contradictions de la littérature sur le sujet. En effet, si Blodgett (1992) montre que le pouvoir de négociation excessif d'un des partenaires, imputable à un actionnariat déséquilibré, augmente la probabilité de restructuration de l'actionnariat, Killing (1983) démontre quant à lui que la présence d'un acteur dominant a un effet stabilisateur sur une alliance. En effet, comme le confirment Bae & Gargiulo (2004) ou Huxham & Beech (2008), le pouvoir excessif d'un partenaire (du fait d'une position privilégiée en termes de ressources, par exemple, ou d'une différence de taille) peut considérablement affecter la stabilité de l'alliance. On parle alors plus généralement d'asymétrie (Cheriet et al., 2007), en termes de taille (Geringer et Hebert, 1989), de contrôle de management (Inkpen et Beamish, 1997), de capacités d'apprentissage (Doz, 1996) ou encore de pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994). A la lecture de ces différents types d'asymétrie, il est possible de conclure que toutes les alliances sont asymétriques (Chrystostome et al., 2005).

Ici encore, les contradictions sont dues à des opérationnalisations de variables différentes, notamment en ce qui concerne la stabilité.

***Le nombre de partenaires.*** L'effet du nombre de partenaires sur la stabilité d'une alliance n'est pas clair, et comme l'expliquent Prévot et Guallino (2012, p. 71), « *suivant les recherches, l'effet d'un nombre de partenaires élevé apparaît négatif, positif, ou non significatif* ». Les auteurs montrent qu'un nombre élevé de partenaires aura tendance à augmenter les conflits et à réduire la probabilité de survie, tandis qu'une alliance constituée de peu de partenaires sera plus propice à des échanges et discussions qui renforcent les liens coopératifs. Cependant, Prévot et Guallino (2012) démontrent également que la longévité de l'alliance peut inverser cette tendance. Ainsi, lorsque l'âge de l'alliance augmente, le partage de ressources entre un nombre élevé de partenaires semble au contraire stabiliser l'alliance. Aussi, Valdés-Llaneza et Garcia-Canal (2006) montrent que l'effet du nombre de partenaires sur la survie des alliances dépend de la prise en compte d'autres variables explicatives, telles que l'existence d'une concurrence entre les partenaires et l'âge de l'alliance, soulignant la nécessité d'étudier des combinaisons de variables plutôt que des variables isolées.

### **1.2.2. Les déterminants exogènes**

L'évolution de l'environnement concurrentiel, coopératif et réglementaire influence les performances et la stabilité des alliances (Blodgett, 1992 ; Kogut, 1989). Les partenaires adoptent en effet des stratégies de réponses au changement (Koka & al. 2006), dans le but restructurer leur réseau d'alliances (Madhavan et al. 1998 ; Lavie & Singh, 2011) et d'améliorer leurs performances (Koka & Prescott, 2008 ; Lavie, 2007). Dès lors, les éléments du contexte externe à l'alliance nous semblent indissociables de l'étude de sa stabilité.

***Le degré de concurrence sur le marché.*** Kogut (1989) analyse la relation entre le degré de concurrence sur un marché et la stabilité des alliances et montre notamment que les probabilités de conflits entre partenaires augmentent avec la modification du degré de concurrence. En effet, l'entrée de nouveaux concurrents, ou au contraire la concentration d'un marché par des fusions ou rachats, modifie le potentiel de croissance du marché et donc les gains espérés de la coopération. De même, Blodgett (1992) montre qu'une renégociation du partenariat est plus probable dans une économie ouverte présentant un degré élevé de concurrence que lorsque l'Etat impose des restrictions et barrières à l'entrée, réduisant ainsi le degré de concurrence. Dans notre étude, les alliances étudiées sont initialement protégées par

un monopole légal et nous observons leur stabilité au lendemain d'une dérégulation sectorielle. La question du degré de concurrence sera donc centrale.

**L'attractivité du marché.** Inkpen et Beamish (1997) rapportent qu'une alliance est d'autant plus stable que le marché au sein duquel elle évolue est attractif. Intuitivement, les bonnes performances d'une alliance, imputables à celles du marché, consolident la relation de coopération. En ce sens, Killing (1983) trouve une corrélation positive entre la performance perçue par les managers de l'alliance et sa stabilité. Ce résultat est confirmé par Geringer (1991) et Glaister & Buckley (1998), puis affiné par Doz (1996) et Arino & de la Torre (1998) qui montrent que l'issue de l'alliance dépend à la fois de sa performance passée mais également de son potentiel de création de valeur. Néanmoins, ce résultat doit être relativisé à la lumière des travaux de Kogut (1989), selon lesquels un fort potentiel de croissance de l'industrie augmente la probabilité de conflit entre les partenaires, surtout lorsque ces derniers sont initialement concurrents (Yan, 1998).

**Les contacts multi-marchés.** Au sein d'un secteur particulier, il est fréquent d'observer des situations de coopération (Yami *et al.*, 2010) et de concurrence multipoints (Gimeno & Woo, 1999). La multiplication des points de contacts, coopératifs et concurrentiels, entre deux partenaires d'une alliance génère des situations de réciprocité et d'otages mutuels (Pisano *et al.*, 1988), qui alignent les intérêts des partenaires et accroissent la difficulté de sortie de l'alliance par la menace de représailles sur l'ensemble des points de contacts (Lehiany & Chiambaretto, 2014). Pour une firme particulière, la gestion des effets de portefeuille (Wassmer, 2010 ; Wassmer & Dussauge, 2011) peut avoir des conséquences aussi bien positives que négatives. Si deux partenaires peuvent ainsi former plusieurs alliances sur différents marchés, les actions entreprises par un des partenaires sur une des alliances peuvent avoir des répercussions sur les autres alliances du portefeuille. Il est même probable que la signature d'une alliance avec une compagnie concurrente d'un partenaire puisse créer des tensions en créant des « triades déséquilibrées » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004) ou des conflits de « ressources-réseaux » (Wassmer & Dussauge, 2012).

### **1.3. De l'absence de consensus à l'hétérogénéité causale**

Dans les parties précédentes, nous avons recensé dans la littérature un certain nombre de facteurs associés à la stabilité des alliances. Pour autant, une approche détaillée révèle l'absence de véritable consensus pour la plupart des facteurs de stabilité envisagés. Les contradictions

observées plus haut sont d'abord imputables aux différentes mesures de la variable expliquée (l'instabilité), elle-même pouvant prendre plusieurs formes (dissolution de l'accord, modification des conditions initiales, acquisition, etc.), mais également aux différentes approches et méthodes employées (Prévot & Guallino, 2012). L'approche centrée sur un nombre réduit de déterminants (Blodgett, 1992 ; Meschi, 2009) produira des résultats différents de ceux issus d'une approche holistique, qui tente d'embrasser l'ensemble des causes de l'instabilité. Quelles que soient la mesure et la quantité des variables retenues, les recherches précédentes ont tenté d'imputer les causes d'instabilité à des ensembles de déterminants analysés indépendamment les uns des autres, principalement au moyen d'analyses de corrélations.

Or, il nous semble nécessaire d'analyser la question de la stabilité des alliances sous l'angle de l'hétérogénéité causale (Britt, 1998 ; Chanson et al., 2005), plutôt que des corrélations indépendantes. Le principe de l'hétérogénéité causale consiste à envisager la possibilité de plusieurs scénarios (ou causes) pour expliquer un même phénomène. Par ailleurs, comme l'expliquent Ragin (1999) ou Harrits (2011), l'hétérogénéité causale ne se limite pas à l'étude de causes alternatives pour un phénomène donné, mais aussi la mise en relation de différents facteurs explicatifs étudiés jusqu'à présent indépendamment. En d'autres termes, il devient nécessaire de ne pas se limiter aux facteurs pris individuellement mais bien de regarder les différentes combinaisons de facteurs pouvant aboutir au résultat observé.

Dans le cadre particulier des alliances stratégiques, Das et Teng (2000) considèrent indispensable de tenir compte des caractéristiques structurelles d'une alliance afin d'évaluer sa stabilité. Cependant, selon Yan (1998) et Kogut (1988 et 1989), il est tout aussi nécessaire de prendre également en compte les facteurs exogènes afin de réaliser une prévision plus réaliste de la stabilité d'une alliance. Ces facteurs permettent notamment de prendre en considération les spécificités de l'environnement étudié afin de rendre compte de manière plus fine des enjeux stratégiques en présence.

Or, à notre connaissance, aucune étude n'a essayé de comparer l'importance relative de ces deux ensembles de variables ou tout simplement de les combiner. Si Yan (1998) développe le cadre conceptuel adapté à la prise en compte de ces deux ensembles de variables, son étude reste purement théorique. Valdés-Llaneza et Garcia-Canal (2006) étudient les interactions entre trois variables (le nombre de partenaire, la longévité et la concurrence entre les partenaires) mais n'incluent pas dans leur cadre d'analyse les éléments de contexte qui peuvent influencer la stabilité. Au contraire, nous ne privilégions pas un type de variables par rapport à un autre et

nous cherchons les combinaisons de variables structurelles et exogènes qui influencent la stabilité d'une alliance stratégique. Par conséquent, nous cherchons à répondre à la question suivante : *quelles sont les combinaisons de variables structurelles et exogènes qui expliquent l'instabilité des alliances stratégiques ?* Nous détaillons ci-dessous la méthode employée pour apporter des éléments de réponse à la question posée.

## 2. METHODE

### 2.1.Design de recherche

Pour étudier les différentes sources de stabilité des alliances, nous appuyons sur la méthode de l'Analyse Qualitative Comparée (AQC). Or comme l'explique Chanson et al. (2005, p. 41), « *les méthodologies quantitatives traditionnelles n'aboutissent qu'à une explication unique d'un phénomène* » et ne permettent donc pas de prendre en compte la diversité des sources envisagées pour un même résultat. Il est donc important d'utiliser des méthodes différentes, comme l'AQC, qui permettent justement de prendre en compte l'hétérogénéité causale. Plus précisément, il s'agit ici de mettre en évidence différents groupes de facteurs conduisant à un résultat similaire. Comme l'expliquent Amenta & Poulsen (1996) ou Romme (1995), c'est dans cette logique que la méthode AQC permet de mettre en évidence des conditions suffisantes et nécessaires à l'apparition d'un résultat donné. L'intérêt principal consiste à identifier les combinaisons de variables explicatives (et non les variables prises indépendamment), de la stabilité des alliances.

La méthode d'analyse qualitative comparée (AQC - appelée aussi méthode « *quali-quant* ») a été développée par Ragin (1987) en vue de répondre aux limites des méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes qualitatives ont en effet vocation à analyser des cas en les appréhendant dans leur contexte et dans toute leur complexité au risque de réduire la généralisation des résultats obtenus (Gibbert et al., 2008). A l'inverse, les méthodes quantitatives reposent sur un fort degré d'abstraction des variables et étudient les relations entre elles au risque, selon Ragin (1987), d'écarter les cas « *aberrants* », pourtant riches d'enseignements. Plutôt que d'essayer de créer une méthode mixte essayant de compenser les limites d'une méthode par une autre, Ragin a développé une méthode à part qui consiste à s'appuyer sur l'algèbre booléenne afin de mener une analyse systématique des cas,

précédemment étudiés par des méthodes qualitatives. Il faut pour cela procéder en plusieurs temps.

Dans un premier temps, et c'était l'objet de notre revue de la littérature, le chercheur doit « *identifier les conditions causales pertinentes* » (Ragin, 1987 ; p. 137) concernant la variable que l'on étudie (la stabilité des alliances). C'est ainsi que nous avons essayé de cibler les différents facteurs de stabilité des alliances identifiés dans la littérature. Puis, dans un deuxième temps, le chercheur doit s'interroger sur les modalités permettant de coder la variable dépendante (ici, la stabilité des alliances) dans les cas de manière binaire (Chanson et al., 2005). Enfin, grâce à une connaissance précise des cas, le chercheur code toujours de manière binaire les différentes variables indépendantes identifiées précédemment dans la littérature (Curchod et al., 2004).

Une fois les cas codés, le chercheur construit une table de vérité composée de  $2^n$  équations, où  $n$  est le nombre de variables indépendantes, correspondant à l'ensemble des configurations possibles. On met alors en évidence les cas que l'on a réellement observés dans cette table. Au final, comme l'expliquent Chanson et al. (2005, p. 32), « *l'unité d'analyse est donc la combinaison unique de valeurs (0 ou 1) des différentes variables indépendantes et de la variable dépendante* ». L'enjeu est alors d'utiliser l'algèbre booléenne (à l'aide de logiciels tels que *fsQCA*, développé par Ragin) pour trouver un modèle explicatif du phénomène étudié. Le résultat ainsi obtenu permet de mettre en évidence plusieurs explications du phénomène étudié, mais aussi des « *combinaisons causales minimales* » de variables (conditions nécessaires et/ou suffisantes).

Par rapport aux méthodes traditionnelles, l'intérêt de la méthode AQC est de permettre de traiter de nombreux cas de façon rigoureuse, en étant à la fois analytique et holistique. Mais surtout, et c'est un des véritables atouts de la méthode AQC, cette approche permet d'envisager différentes combinaisons de variables pouvant aboutir à la même solution (ici, la stabilité de l'alliance). Il s'agit donc d'une méthode particulièrement pertinente pour étudier la problématique de l'hétérogénéité causale sous-jacente à la stabilité des alliances.

## **2.2. Spécificités du secteur étudié et sélection des cas**

Comme l'expliquent Chanson et al. (2005), afin qu'une AQC soit valide, il est nécessaire d'étudier tous les cas au sein d'un secteur ou d'une zone donnée. Cette approche exhaustive permet d'accorder de l'importance à l'ensemble des cas, et en particulier aux cas non-

concordants qui seraient normalement sous-estimés par les analyses quantitatives. On considère généralement que la méthode AQC est pertinente pour étudier une dizaine ou une vingtaine de cas (Chanson et al., 2005 ; Curchod et al., 2004 ; Lehiany & Chiambaretto, 2014). En dessous de la dizaine de cas, une méthode de type étude de cas multiple à la *Small-N case study* (Abbott, 2001) est plus adaptée. Enfin, au-delà de la vingtaine de cas, des méthodes quantitatives comme les régressions sont plus pertinentes.

Nous avons donc retenu l'ensemble des 11 alliances internationales au sein du secteur du transport ferroviaire de passagers en Europe. Le secteur retenu comporte des spécificités qui en font un terrain d'étude riche et singulier. En effet, les chemins de fers – historiquement conçus sur le plan national et organisés autour de puissants monopoles publics – sont sujets depuis plus de vingt ans une phase de transition vers un système concurrentiel à l'échelle de l'Europe. Néanmoins, l'industrie ayant intrinsèquement une composante internationale, la réglementation européenne encadrerait dès le début des années 1990 le transport international de passagers (voir directive 91/440/CE). A ce stade, le droit d'accès au réseau reste très encadré et ne concerne que les entreprises ferroviaires appartenant à un « groupement international » et sur des liaisons internationales. En d'autres termes, il est nécessaire pour une entreprise ferroviaire de s'allier avec son voisin (au travers de filiales communes ou d'autres formes d'alliance) si elle souhaite pénétrer son marché dans le cadre de trajets internationaux. Une première vague d'alliances internationales structure alors le secteur tout au long des années 1990 – Eurostar, Thalys, Artesia, Lyria, etc. – créant ainsi un système bien plus coopératif que concurrentiel. Il faudra attendre 2007 et le troisième paquet ferroviaire pour que l'obligation d'alliance soit levée. Il prévoit au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un droit d'accès aux réseaux de tous les Etats Membres (pour les entreprises ferroviaires européennes) sur le transport international de voyageurs (voir directive 2007/58/CE). On assiste alors à une seconde phase de structuration du secteur au travers de deux phénomènes : (1) la formation de nouvelles alliances stratégiques (i.e., non obligatoires) en vue de saturer un marché transfrontalier et d'anticiper la concurrence (comme pour l'alliance Alleo, créée en 2007) ; et (2) des reconfigurations des partenariats existants d'autre part, annonçant la fin ou la remise en cause de plusieurs alliances historiques (Lehiany & Chiambaretto, 2014).

C'est donc à la suite de ces deux phases de structuration du secteur ferroviaire européen que nous avons choisi d'analyser la stabilité des alliances internationales, sélectionnées selon deux critères : un critère géographique, selon lequel toutes les alliances sont ou ont été actives

en Europe ; et un critère économique, selon lequel toutes les alliances appartiennent au secteur du transport international de passagers (i.e., au sein du transport ferroviaire, le fret est exclus, ainsi que tout autre mode de transport). D'après nos recherches, ces 11 cas recouvrent l'ensemble des alliances sur le segment de marché considéré. Ces 11 alliances sont : Thalys, Fyra, Artésia, Cisalpino, Elipsos, Regiojet, Eurostar, Lyria, NTV, Alleo et Thello. Les 11 cas sélectionnés nous ont parus pertinents pour cette étude, du fait de leur comparabilité et de leurs différentes évolutions au cours des dernières années. Le tableau ci-dessous présente leurs principales caractéristiques.

**Tableau 1. Profils des alliances étudiées.**

Alliances	Partenaires	Date de création	Statut	CA	Nombre de passagers/an
<b>Alleo</b>	SNCF (50%); DB (50%)	2007	Filiale commune	500 000 € (2012)	~ 6 millions (2012)
<b>Artesia</b>	SNCF (50%); Artesia (50%)	1995	Société par actions simplifiée (dissoute en 2011)	3,8 millions € (2010)	~ 1 million (2010)
<b>Cisalpino</b>	CFF (50%); Trenitalia (50%)	1993	Société anonyme (dissoute en 2009)	200 millions € (2008)	~ 8 millions (2008)
<b>Elipsos</b>	SNCF (50%); Renfe (50%)	2001	Filiale commune	Inconnu	~ 300 000 (2012)
<b>Eurostar</b>	SNCF (69%); LCR (26%); SNCB (5%)	1994	Société de droit européen	830 millions € (2010)	~ 10 millions (2010)
<b>Fyra</b>	SNCB (50%); NS (50%)	2009	Société commune (dissoute en 2013)	- 88 millions € (2012)	Inconnu
<b>Lyria</b>	SNCF (74%); CFF (26%)	1993	Société par actions simplifiée	280 millions € (2012)	~ 4,3 millions (2012)
<b>NTV</b>	SNCF (20%); MDP Holding (33,5%); IMI investimenti (20%); Generali (15%); divers (11,5%)	2006	Société par actions simplifiée	38,4 millions (2012)	~ 2 millions (2012)
<b>Regiojet</b>	Student agency (50%); Keolis (50%)	2009	Filiale commune	9,4 millions € (2012)	~ 5 millions (2012)

<b>Thalys</b>	SNCF (62%); DB (10%); SNCB (28%)	1996	Société coopérative à responsabilité de droit belge	487 millions € (2012)	~ 6,7 millions (2012)
<b>Thello</b>	Trenitalia (67%), Veolia Transdev (33%)	2011	Société par actions simplifiée	30 millions € (2012)	~ 300 000 (2012)

### 2.3. Collecte et codage des données

Afin d'obtenir des données sur chaque cas, plusieurs sources ont été recoupées. Nous avons tout d'abord réalisé une série de 26 entretiens semi-directifs avec des responsables de quatre des onze alliances en question (Artesia, Cisalpino et Fyra étaient déjà dissoutes au moment de la recherche) ainsi qu'avec des membres de la direction du développement international et de la stratégie au sein de la SNCF. Pour assurer une pluralité de points de vue, d'autres acteurs, à d'autres niveaux ont été interrogés : partenaires, concurrents, institutions (Commission Européenne), gestionnaire d'infrastructures (Réseau Ferré de France), ainsi que des spécialistes du secteur. Pour s'assurer de la validité de nos données, nous avons procédé par triangulation en multipliant les sources secondaires. Nous avons pour cela recensé et analysé les articles de presse concernant ces alliances dans les quotidiens nationaux (Le Monde, Le Figaro,...) et les quotidiens économiques (Les Echos, La Tribune). Ces faits étant recoupés par l'étude de rapports d'activités annuels et rapports financier des sociétés parents, sources juridiques (Journal Officiel de l'UE, rapports de la Commission Européenne, du Sénat etc.) et livres spécialisés sur le sujet.

Comme évoqué plus haut, l'AQC implique une forme de codage en variables booléennes, nécessitant donc la définition d'une règle ou d'une valeur seuil pour chaque déterminant de stabilité. Comme expliqué plus haut, le choix des variables explicatives est issu des indéterminations mises en évidence dans la revue de littérature et de la compréhension des cas par le chercheur. En effet, l'étude de cas multiple préliminaire conduit le chercheur, au cours des phases d'exploration, à concentrer l'analyse sur un nombre de variables de plus en plus réduit et jugé pertinent. Nous retenons pour cette étude les variables suivantes : le nombre de partenaires dans l'alliance, la présence ou non de ressources communes et la symétrie structurelle pour les variables propres à l'alliance ; l'attractivité du marché de l'alliance, la

présence de concurrents sur ce marché ainsi que le nombre de points de contacts entre les partenaires de l'alliance, pour les variables exogènes.

Certaines de ces variables méritent quelques précisions. Notamment, la notion de symétrie structurelle fait ici référence à une tentative de réconciliation entre des résultats contradictoires de la littérature : l'effet controversé de l'équilibre de l'actionnariat d'une part, et le rapport de force d'autre part. Nous pensons que ces deux variables sont congruentes et qu'il convient de les combiner, plutôt que de les étudier séparément, pour capturer leur effet sur la stabilité. Ainsi, pour une alliance donnée, nous appellerons « symétrie structurelle » la somme sur tous les partenaires des carrés des différences entre les parts d'actionnariat des partenaires et les rapports de force respectifs. La part d'actionnariat d'un partenaire correspond à la proportion du capital de l'alliance détenue par le partenaire. Le rapport de force, mesuré en termes de chiffre d'affaire (CA), correspond au CA du partenaire divisé par la somme des CA des autres membres de l'alliance considérée.

Aussi, l'analyse de l'environnement dans lequel évoluent les alliances observées nous a conduits à étudier la variable « concurrence ». En effet, le marché du transport international de passagers étant très récemment ouvert à la concurrence, les situations monopolistiques des alliances sont désormais contestées par l'arrivée de nouveaux acteurs, avec un effet potentiellement déstabilisateur.

D'autre part, nous considérons que l'attractivité du marché de l'alliance est susceptible d'expliquer des comportements stratégiques des partenaires (Kogut, 1989). Ainsi, nous avons pu mesurer l'attractivité en nous basant sur le nombre de passagers transportés par an et le chiffre d'affaire réalisé par l'alliance, mais également en nous appuyant sur des données plus subjectives telles que celle recueillies dans nos entretiens.

La notion de contacts multipoints nous semble également pertinente et novatrice contenu de l'imbrication de plusieurs entreprises ferroviaires européennes dans plusieurs alliances, pouvant être à l'origine d'effets de portefeuille affectant la stabilité. Le tableau ci-dessous résume les règles booléennes retenues.

**Tableau 2.** Règles de codage booléen

Déterminants	Abréviation	Règle booléenne
Nombre de partenaires	NbPart	0 pour 3 partenaires ou plus ; 1 sinon
Ressources communes	RessCom	0 si les partenaires ne partagent pas de ressources communes (rames, locaux, sites Internet, etc.) ; 1 sinon
Attractivité du marché	AttractMark	0 si le marché est jugé non attractif ; 1 sinon
Multi-contact entre les partenaires	MultiCont	0 si les partenaires n'ont pas d'autres relations entre eux excepté dans l'alliance ; 1 sinon
Concurrence	Conc	0 si l'alliance est en situation de concurrence sur son marché ; 1 sinon
Symétrie structurelle	SymStruct	0 si la symétrie structurelle est supérieure à 0.01 ; 1 sinon

Enfin, nous noterons 0 toute alliance instable (selon la définition retenue plus haut) et 1 les autres. Le tableau ci-dessous résume le travail de codage des données.

**Tableau 3.** Résultats du codage booléen des déterminants de la stabilité des alliances

Alliances / Variables	SymStruct	RessCom	NbPart	AttractMark	MultiContact	Conc	Stab
Alleo	1	0	1	0	1	1	1
Artesia	0	0	1	0	0	0	0
Cisalpino	0	1	1	0	0	1	0
Elipsos	0	1	1	0	0	1	1
Eurostar	0	1	0	1	1	0	0
Fyra	0	0	1	0	1	0	0
Lyria	1	1	1	1	0	1	1
NTV	0	1	0	0	0	0	1
Regiojet	0	1	1	0	0	0	1
Thalys	0	1	0	1	1	0	0
Thello	1	1	1	0	0	0	1

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir codé et compilé les données issues de l'étude de cas multiple, le logiciel fsQCA proposé par Ragin génère une table de vérité permettant de recenser l'ensemble des  $2^n$  (ici,  $2^6 = 64$ ) combinaisons possibles (cas théoriques) et d'identifier ainsi les configurations

effectivement observées (cas observés). Afin d'augmenter la prédictibilité des résultats, logiciel offre la possibilité d'utiliser un système conjectures basé sur des '*counterfactuals*' et qui consiste à donner une réponse théorique probable à une situation non-observée. Cette technique se base sur les règles de binarité et permet des simplifications dans l'expression de la solution. Nos résultats sont présentés et discutés ci-dessous.

### 3.1. Combinaisons causales et minimisation booléenne

Le logiciel identifie le modèle explicatif du phénomène étudié en se basant sur les règles de l'algèbre booléenne (minimisation, addition, multiplication). Chanson et al. (2005, p. 33) expliquent que « le résultat ainsi obtenu est parcimonieux et représente l'explication la plus réduite possible du phénomène ». Notre analyse aboutit aux résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 4.** Résultats de la minimisation booléenne

<b>Combinaisons causales</b>	<b><i>Raw Coverage</i></b>
Symstruct	0.50
Resscom*~multicontact*conc	0.50
Resscom*~attractmark*conc	0.50
<b><i>Solution coverage</i></b>	<b>0.833333</b>

Le « *raw coverage* » mesure la proportion des cas (observés et contrefactuels) pour lesquels la stabilité est expliquée par chaque terme de la solution. Autrement dit, le « *raw coverage* » met ici en évidence le fait que chacun des membres (resscom\*~multicontact\*conc), (resscom\*~attractmark\*conc) et (Symstruct) permet d'expliquer la stabilité pour 50% des cas d'alliances (observés et contrefactuels).

La présence du sig ne « ~ » indique une valeur négative. Par exemple, « ~attractmark » signifie que le marché n'est pas jugé attractif.

La formulation de la stabilité des alliances issue de la minimisation booléenne s'exprime donc ainsi :

$$\text{Stabilité} = (\text{Symstruct}) + (\text{resscom}^*\sim\text{multicontact}^*\text{conc}) + (\text{resscom}^*\sim\text{attractmark}^*\text{conc})$$

Autrement dit, la stabilité est observée (1) soit lorsque la structure de l'alliance est équilibrée (Symstruct) ; (2) soit lorsque les partenaires partagent des ressources communes et qu'ils ne se rencontrent pas sur d'autres marchés et que l'alliance est en situation de concurrence ; (3) soit lorsque les partenaires partagent des ressources communes et que le marché de l'alliance est jugé non-attractif et que l'alliance fait face à une concurrence sur ce marché. Cette solution explique 83% de la stabilité observée (*solution coverage* = 0,833333).

### **3.2.L'importance de la symétrie structurelle et du partage de ressources**

D'abord, la symétrie structurelle semble jouer un rôle de premier plan sur la stabilité. Sa simple présence permet à elle seule d'expliquer la stabilité d'une alliance dans 50% des cas. Ce facteur explicatif de la stabilité, qui résulte de la combinaison du rapport de force et de l'équilibre de l'actionnariat, est donc particulièrement important et nous permet d'apporter un nouvel éclairage théorique. Si la littérature sur le sujet semble contradictoire selon que l'on considère l'équilibre de l'actionnariat ou le rapport de force, il semble que ce soit la cohérence entre ces deux variables qui compte le plus, plutôt que prises indépendamment. Ainsi, l'instabilité de l'alliance Thalys par exemple, peut s'expliquer par le fait que la Deutsch Bahn, acteur largement dominant du secteur, ne possédait que 10% de l'actionnariat. Cette faible participation, relativement à son poids dans l'alliance, a poussé la Deutsch Bahn à rompre son partenariat dans Thalys, jugeant que les gains de duopole seraient supérieurs à 10% des gains de monopole<sup>1</sup>. A l'inverse, l'asymétrie structurelle de l'alliance Artesia, entre la SNCF et Trenitalia, permet d'expliquer sa dissolution.

### **3.3.Les combinaisons de facteurs**

Dans les deux autres membres de la solution, nous retrouvons la présence de ressources communes et d'une situation de concurrence dans les alliances stables. Ce résultat nous conduit donc à nuancer les enseignements des travaux de Kogut (1989), selon lesquels une modification du degré de concurrence a un effet déstabilisateur. En effet, notre étude montre que ce résultat se vérifie si et seulement si les partenaires partagent des ressources et si (1) le marché de l'alliance n'est pas attractif, ou (2) les partenaires ne se rencontrent nul part ailleurs que dans l'alliance. Ce résultat peut s'interpréter comme une réaction à une concurrence externe : ayant

---

<sup>1</sup> Conclusion confirmée par nos entretiens avec des représentants de Thalys et de la Deutsch Bahn.

engagé des ressources en commun et affrontant désormais un ou plusieurs concurrents, les partenaires renforcent l'alliance afin de faire face aux nouveaux entrants et de conserver leurs parts de marché. C'est notamment le cas des alliances Lyria et Regiojet dans le cas d'une absence de contacts multipoints. Le cas de Regiojet est ici représentatif : la faible attractivité du marché implique qu'il n'y a pas de place pour deux et que les partenaires ont plutôt intérêt à collaborer plutôt qu'à se parasiter. Inversement, l'attractivité du marché de Thalys a conduit la Deutsch Bahn à sortir de l'alliance pour la concurrencer, confirmant ainsi l'argument selon lequel la probabilité de conflit augmente avec le potentiel de croissance de l'industrie, même en présence de ressources communes, notamment du fait d'effet d'apprentissage concurrentiel (Kogut, 1989 ; Yan, 1998).

Un autre résultat intéressant concerne l'effet des contacts multipoints. C'est ici l'absence d'effets de portefeuille qui semble stabiliser l'alliance en situation de concurrence et lorsque les partenaires partagent des ressources. Ce résultat suggère qu'un niveau de réciprocité et de dépendance déjà élevé entre les partenaires de l'alliance, imputable au partage de ressources et aux menaces de concurrence extérieures, n'est pas compatible avec une source supplémentaire de réciprocité provenant de points de contacts extérieurs à l'alliance. Autrement dit, la stabilité des alliances dont les partenaires sont fortement dépendants est influencée par le nombre de points de contacts entre ces partenaires.

Enfin, nos résultats ne nous permettent pas de conclure en ce qui concerne l'effet du nombre de partenaires sur sa stabilité de l'alliance. La variable semblerait ne pas avoir d'effets directs sur la stabilité de nos 11 cas d'alliances. Ce résultat serait probablement différent si, comme l'ont suggéré Valdés-Llaneza et Garcia-Canal (2006) et Prévot et Guallino (2012), nous avions pris en compte la longévité des alliances dans notre étude.

## **CONCLUSION**

Cette étude a tenté de mettre en évidence les différentes combinaisons de facteurs permettant d'expliquer la stabilité des alliances stratégiques. A partir de la méthode AQC appliquée à 11 cas d'alliances ferroviaires internationales du transport de passagers, nous avons montré que la stabilité des alliances pouvait s'expliquer soit par (1) la cohérence entre la répartition de l'actionnariat et le rapport de force (en termes de chiffre d'affaire) des partenaires, que nous appelons « symétrie structurelle » ; (2) soit par la présence de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence sur un marché jugé non attractif ; (3) soit par la présence

de ressources partagées dans une alliance en situation de concurrence et où les partenaires ne présentes pas d'autres points de contacts que celui de l'alliance.

Ces résultats renforcent et raffinent les précédentes conclusions de la littérature sur le sujet et permettent d'apporter un éclairage nouveau sur les incertitudes et contradictions dont souffre ce champ d'étude. Notamment, ils montrent l'importance de la prise en compte de combinaisons de variables, plutôt que d'analyser des variables isolées, du fait de l'hétérogénéité causale. De plus, l'approche quali-quantitative nous a conduits à identifier de nouvelles variables explicatives de la stabilité, telles que l'asymétrie structurelle ou la multiplication des points de contacts entre les partenaires. Les principales contributions résident donc dans l'originalité de la méthode employée, nous permettant d'articuler des variables explicatives propres à l'alliance et des variables exogènes, propres à l'environnement de l'alliance.

Toutefois, notre approche n'est pas exempte de limites. Sur le plan théorique d'abord, le choix des variables peut être contesté. Il repose ici sur l'identification d'indéterminations mises en évidence dans la revue de littérature ainsi que sur la compréhension des cas par le chercheur. En effet, l'étude de cas multiple préliminaire conduit le chercheur à concentrer l'analyse sur un nombre de variables de plus en plus réduit et jugé pertinent au regard du contexte de l'étude. Nous n'avons donc pas pris en compte un certain nombre de variables relatives aux différences culturelles, à la longévité ou encore aux modes de management. Sur le plan méthodologique, nous avons pu noter que la méthode AQC souffrait d'une forte sensibilité aux seuils retenus dans l'opérationnalisation des variables explicatives. C'est une des limites de la binarisation des variables. Aussi, plusieurs chercheurs ont souligné la difficulté de l'AQC à traiter les cas contradictoires. Dans notre étude, le nombre important de combinaisons possibles (64, dû au nombre relativement important de variables retenues) nous a épargné cette difficulté. Enfin, sur le plan purement empirique, notre analyse des alliances ferroviaires européennes n'a pas tenu compte d'éléments de contexte pouvant jouer un rôle sur la stabilité, tels que les activités de fret ou les modes de transports concurrents (aérien, routier...). Pour finir, l'AQC étant une méthode intermédiaire entre les méthodes qualitatives et quantitatives, nos résultats pourraient être renforcés (ou au contraire, infirmés) par des tests statistiques mesurant les corrélations entre les combinaisons causales identifiées et la stabilité des alliances. L'ensemble de ces limites nous offre néanmoins de nombreuses pistes de recherche futures.

## RÉFÉRENCES

- Abbott, A. D. (2001). *Time matters : on theory and method*. Chicago: University of Chicago Press.
- Amenta, E., & Poulsen, J. D. (1996). Social Politics in Context: The Institutional Politics Theory and Social Spending at the End of the New Deal. *Social Forces*, 75(1), 33–60.
- Ariño, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306–325.
- Bae, J., & Gargiulo, M. (2004). Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47(6), 843–859.
- Beamish, P. W., & Banks, J. C. (1987). Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1–16.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performances: un essai de synthèse. *Dauphine Working Paper*.
- Blodgett, L. (1992). Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis. *Strategic Management Journal*, 13(6), 475–481.
- Britt, D. W. (1998). Beyond elaborating the obvious: Context-dependent parental-involvement scenarios in a preschool program. *Applied Behavioral Science Review*, 6(2), 179–197.
- Chanson, G., Demil, B., Lecocq, X., & Sprimont, P.-A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29–50.
- Cheriet, F., Le Roy, F., & Rastoin, J-L. (2007). Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée, *XVIème conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2010). The Trap of Continual Ownership Change in International Equity Joint Ventures. *Organization Science*, 21(5), 995–1015.
- Chrysostome E., Beamish P, Hebert L., Rosson P. (2005). Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management International*, 10(1), pp. 1-5.
- Curchod, C., Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2004). Une étude de l'organisation du transport aérien en europe : les vertus de l'aqcc pour l'exploration de la complexité. *Revue internationale de politique comparée*, Vol. 11(1), 85–100.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.

- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 25(3), 295–305.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55–83.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (2009). Les stratégies d'alliances entre concurrents. In F. Le Roy & S. Yami (Eds.), *Management stratégique de la concurrence*. Paris: Dunod.
- Geringer, J. M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235–254.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1999). Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 42(3), 239–259.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Measures of Performance in UK International Alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89–118.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint venture instability: is it a problem? *Harvard University Working Paper*.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781.
- Harrits, G. S. (2011). More Than Method? A Discussion of Paradigm Differences Within Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1558689811402506.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Huxham, C., & Beech, N. (2008). Inter-organizational Power. In P. S. Ring, C. Huxham, M. Ebers, & S. Cropper (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.

- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38(2), pp. 183-198.
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change. *The Academy of Management Review*, 31(3), 721–737.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2008). Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 639–661.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212.
- Lavie, D., & Singh, H. (2011). The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 763–809.
- Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2014). ASMA: Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances. *Management International*, 18, 85–105.
- Lowen, A. M., & Pope, J. A. (2007). Survival Analysis of International Joint Venture Relationships. *International Advances in Economic Research*, 13(1), 114–114.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Madhavan, R., Gnyawali, D. R., & He, J. (2004). Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks. *Academy of Management Journal*, 47(6), 918–927.
- Madhavan, R., Koka, B. R., & Prescott, J. E. (1998). Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, 19(5), 439–459.

- Makino, S., Chan, C. M., Isobe, T., & Beamish, P. W. (2007). Intended and unintended termination of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1113–1132.
- Meschi, P.-X. (2005). La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel est l'impact du risque-pays? *Management International*, 9(2), 37–50.
- Meschi, P.-X. (2009). What is the Impact of Government Corruption on Foreign Stakes in International Joint Ventures in Asian Emerging Countries? *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2), 241–261.
- Meschi, P.-X., & Riccio, E. L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17(3), 250–266.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42(6), 875–890.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279–307.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pisano, G., Russo, M. V., & Teece, D. J. (1988). Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry. In D. C. Mowery (Ed.), *International Collaborative Ventures in US Manufacturing*. Cambridge: Ballinger.
- Prévot, F., & Guallino, G. (2012). La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie. *Management International*, 17(1), 71.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method*. University of California Press.
- Ragin, C. C. (1999). Using qualitative comparative analysis to study causal complexity. *Health Services Research*, 34(5), 1225–1239.
- Romme, A. G. L. (1995). Self-organizing processes in top management teams: A boolean comparative approach. *Journal of Business Research*, 34(1), 11–34.
- Valdés-Llaneza, A., & García-Canal, E. (2006). Direct competition, number of partners and the longevity of stakes in joint ventures. *Management International Review*, 46(3), 307–326.

- Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141–171.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47–64.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal*, 33(7), 871–883.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition winning strategies for the 21st century*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Yan, A. (1998). Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 773–795.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478–1517.