

Quand l'alliance résiste aux périls de l'instabilité :

Analyse de la longévité de l'alliance PSA - FIAT

Nicolosi Alessandro

Doctorant en Sciences de Gestion – Université de Montpellier

Montpellier Recherche en Management

a.nicolosi@montpellier-bs.com

Mione Anne

Professeur des Universités – Université de Montpellier

Montpellier Recherche en Management

anne.mione@univ-montpl.fr

Résumé :

Une alliance sur deux se termine de manière précoce. La longévité des alliances au moins jusqu'à ce qu'elles atteignent leur objectif semble donc bien constituer un défi du management stratégique. Dans cette contribution, nous tentons de tirer les leçons d'une alliance de nature symétrique qui a particulièrement duré. Il s'agit de l'alliance entre PSA et FIAT ayant donné lieu à la coentreprise Sevel, dont l'objectif est la conception et la construction de véhicules utilitaires légers et de monospaces qui sont ensuite commercialisés sous les marques propres PSA et FIAT. Pour tirer les leçons de cette expérience qui s'est écoulée sur une trentaine d'années, nous tentons de comprendre comment l'alliance a surmonté les facteurs d'instabilité qui se sont présentés. Nous réalisons tout d'abord une recension des facteurs identifiés dans la littérature. Nous recherchons ensuite ceux qui ont concerné Sevel pour tenter de comprendre comment ils ont été dépassés.

Pour ce faire, nous adoptons une méthodologie qualitative. Nous réalisons une revue de documents que nous analysons dans une perspective historique d'identification de séquences stratégiques et d'événements clé. Nous étudions les rapports d'activité des partenaires PSA et FIAT en notant les ruptures remarquables notamment de leur stratégie partenariale depuis leur création et tout au long des années. Puis nous nous basons sur des entretiens approfondis avec l'administrateur de l'alliance et sur les documents comptables permettant de mesurer la production de véhicules et les performances financières des deux partenaires.

Cette approche permet d'organiser l'analyse des risques potentiels en facteurs externes s'ils concernent le partenaire et son orientation stratégique vis-à-vis de l'alliance et les facteurs internes qui portent sur la performance de l'alliance ou sur les caractéristiques organisationnelles liées à son management. Ayant lié les facteurs d'instabilité aux évolutions de l'alliance, nous concluons en proposant des facteurs de résilience ou de stabilité.

Mots-clés : alliances stratégiques, coopération, facteurs de risques, durée, performance.

Quand l'alliance résiste aux périls de l'instabilité :

Analyse de la longévité de l'alliance PSA - FIAT

INTRODUCTION

En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie et les taux d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine de manière précoce (Meschi, 2005). Dans ce contexte, quelles leçons pouvons-nous retirer d'une alliance qui dure dans le temps ? Qu'est-ce que cette expérience peut nous apprendre lorsqu'elle concerne des concurrents ?

Selon Blanchot et Guillouzo (2011) une alliance se définit par l'indépendance juridique des partenaires, l'existence d'engagements réciproques qui s'inscrivent dans la durée et la présence de différences culturelles. Les auteurs soulignent que ces trois dimensions ont des conséquences importantes en sciences de gestion : l'indépendance juridique est susceptible de favoriser des comportements individualistes, facteurs de conflits et d'opportunismes ; la dimension temporelle de la relation confronte les partenaires au problème de l'incertitude et les différences culturelles peuvent poser des problèmes d'incompréhension entre partenaires. Toute alliance entre firmes est donc confrontée au triple obstacle potentiel : celui de l'individualisme des parties prenantes, celui de l'incertitude sur l'environnement, les comportements et les résultats et celui de l'incompréhension des acteurs (Blanchot et Guillouzo, 2011). Compte-tenu de ces difficultés, la durée de l'alliance semble constituer un indicateur de stabilité et de sa performance. Les partenaires font le choix de l'alliance quand elle optimise le potentiel de création de valeur (Doz, 1996 ; Arino et De La Torre, 1998 ; Kumar et Nti, 1998) et cet intérêt bien senti permet de dépasser les difficultés. La durée de l'alliance ne constitue pas pour autant le critère ultime de la performance : certaines alliances peuvent perdurer alors que leur performance n'est pas optimale de même qu'à l'inverse certaines alliances peuvent s'arrêter pour leur performance même, parce qu'elles ont atteint leur objectif. La durée de l'alliance doit être interprétée avec nuance relativement à la performance. Pourtant, elle signale indéniablement une capacité de management sur le long terme de relations indéniablement complexes à manager.

Le concept de coopétition souligne cette complexité car il décrit la nature des relations entre concurrents qui s'affrontent et coopèrent simultanément (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000). Le néologisme permet de souligner la dimension paradoxale de cette situation et des acteurs qui y sont confrontés. Gérer une alliance entre concurrents (« alliance stratégique¹ ») sur le long terme suppose la confrontation et la résolution de dilemmes stratégiques et organisationnels. Cela suppose d'identifier et désactiver les facteurs d'instabilité. Parmi ces facteurs, la symétrie des partenaires constitue un élément intéressant à observer.

Selon les principaux travaux de recherche quand une alliance stratégique est établie sur des bases organisationnelles et stratégiques égalitaires entre les alliés, elle est appelée alliance symétrique et quand elle est le résultat d'une union de compétences et technologies de différente taille, elle est qualifiée d'alliance asymétrique. Or, plusieurs auteurs dans la littérature (Lecraw, 1984 ; Hamel, 1991 ; Blodgett, 1992 ; Yan et Gray, 1994 ; Cheriet, 2009 ; Assens et Cherbib, 2010 ; Fernandez et *al.*, 2014) décrivent l'asymétrie entre les partenaires comme un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, un gage de développement durable de la relation. Dans cette contribution, nous nous sommes intéressés à l'étude de la longévité d'une alliance « symétrique ».

Nous nous sommes donc interrogés sur une alliance « symétrique » qui dure et qui assemble des concurrents. Autant d'éléments qui rendent ce cas atypique. Notre objectif est d'en tirer des enseignements en examinant a posteriori les risques et les situations potentiellement déstabilisantes auxquels l'alliance a su résister. Notre approche se fonde sur une analyse de cas approfondi de la coentreprise Sevel S.p.A, née par l'alliance PSA Peugeot-Citroën et FIAT. Nous choisissons ce cas car il permet de considérer une situation de coopétition horizontale qui dure depuis plus de 35 ans. Nous examinons de façon historique les événements clés, les moments charnières qui auraient pu amener à l'interruption de l'alliance et nous recueillons les interprétations des acteurs pour donner des facteurs d'explication que nous rapprochons du management de la coopétition. L'analyse a été réalisée pour répondre à l'interrogation : comment cette alliance a-t-elle survécu dans le temps ?

¹ Garrette et Dussauge (1997) considèrent les alliances stratégiques comme « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*
- *de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ;*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités* ».

La première partie présente les facteurs d'instabilité des alliances. Nous soulignons les différents risques identifiés dans la littérature puis présentons les éléments du choix du partenaire et traitons de la question de leur symétrie. La seconde partie présente le cas, la méthode de collecte et de traitement des données qui ont permis d'identifier des facteurs d'instabilité et comment la co-entreprise a surmonté ces difficultés. Les résultats montrent les arguments évoqués pour faire perdurer l'alliance. Enfin la partie discussion revient sur ces résultats au regard du caractère durable de l'alliance et du caractère soutenable de la coopération.

1. DES FACTEURS D'INSTABILITE DANS LES ALLIANCES AU ROLE CLE DU PARTENAIRE COMME FACTEUR DE RESILIENCE

Les études montrent qu'une alliance stratégique atteint difficilement la dixième année (Meschi, 2005). Dans une étude sur 148 joint-ventures internationales et domestiques aux USA, Kogut (1988) a identifié un premier pic de mortalité à trois ans et un second à six ans. Ces résultats sont confirmés dans d'autres études empiriques de survie (Kogut, 1991 ; Park, Russo, 1996, Meschi, 2006, 2004 b). Si un certain consensus semble être établi pour expliquer la période d'échec des alliances stratégiques (Park et Ungson, 1997), les analyses théoriques et les résultats empiriques divergent pour identifier les facteurs de stabilité et d'instabilité qui ont des conséquences la survie de la relation.

1.1. DES FACTEURS D'INSTABILITE INTERNES ET EXTERNES

L'instabilité de l'alliance peut provenir de la relation entre les partenaires ou de projet lui-même qui ne correspond plus aux objectifs de l'un ou l'autre des alliés. Elle peut également être la conséquence de facteurs de l'environnement. Nous dissociions donc les facteurs internes des facteurs externes.

En termes internes, Schaan (1988) souligne l'importance d'une « capacité partenariale » qui suppose d'être capable de répondre à l'« exigence d'équilibre subtil » et aux autres enjeux qui font la spécificité des coentreprises. À cette fin, une « capacité partenariale » est constituée de deux grandes aptitudes qui rappellent la coopération. La première est l'aptitude à

gérer les multiples tensions inhérentes à la coentreprise et qui sont à l'origine de son instabilité chronique :

- au niveau de ses objectifs, il y a une tension entre compétition et coopération ;
- au niveau de ses opérations, entre besoin de contrôle et besoin d'autonomie ;
- au niveau de son management, entre partage et domination ;
- au niveau des connaissances présentes, entre diffusion et rétention ;
- et au niveau des comportements, entre confiance et opportunisme.

La deuxième est l'aptitude transactionnelle qui permet de gérer de manière rapide et pertinente l'entrée dans l'alliance (avec la sélection des partenaires et la gestion des coûts de transaction) et la sortie de celle-ci (avec la gestion des coûts de désinvestissement) (Meschi, 2005).

La durabilité d'une alliance stratégique apparaît ici strictement liée aux facteurs d'instabilité de la relation même (confiance, contrôle et gouvernance, performance stratégique-financière). Ainsi, Geringer et Hebert (1991) ont démontré une forte corrélation positive entre la survie et la durée d'une part, et la durée et les mesures subjectives de satisfaction globale des partenaires, d'autre part. Dans la même logique, Yan et Zeng (1999) soutiennent que l'instabilité d'une alliance correspond aux situations où il y a un conflit dans les directions stratégiques, une renégociation du contrat, une reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou un changement dans la relation entre des partenaires entre eux ou des parents à l'alliance. Étudiant la survie des joint-ventures internationales dans un contexte de transition économique, Steensma et Lyles (2000) ont proposé un modèle explicatif de survie. Celui-ci est basé à fois sur une approche d'échange social et une analyse en termes d'apprentissage et de transferts organisationnels. La survie dépendrait du conflit parental, lui-même déterminé par le déséquilibre de contrôle, de propriété et de management et de l'apprentissage des parents de la relation ou l'un de l'autre, conditionné essentiellement par les apports des parents et la nature de la relation (Cheriet, 2009).

D'autres auteurs soutiennent que la durée d'une alliance stratégique dépend davantage de changements stratégiques et environnementaux externes que des aspects organisationnels et institutionnels. Ainsi, selon Kogut (1989), l'instabilité est plus une conséquence d'un changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaires que de la performance de

la relation coopérative. Finalement, deux types de risques sont identifiés comme des menaces susceptibles d'interrompre une alliance : le risque de non performance et risque de comportement opportuniste du partenaire (Tinlot et Mothe, 2005). Ainsi ces deux risques, associés à des facteurs d'instabilité interne et externe, peuvent précipiter la fin d'une alliance stratégique qui n'avait pas encore atteint son but. Selon Pangarkar (2003), les alliances stratégiques de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel.

Finalement, deux types de risques sont identifiés comme des menaces susceptibles d'interrompre une alliance : le risque de non performance et le risque de comportement opportuniste du partenaire (Tinlot et Mothe, 2005). Ces deux risques, associés à des facteurs d'instabilité interne et externe, peuvent précipiter la fin d'une alliance stratégique qui n'avait pas encore atteint son but. Selon Pangarkar (2003), les alliances stratégiques de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel. La durée n'est pourtant pas toujours considérée comme un facteur de performance.

Il importe au contraire de bien dissocier durée et performance. En effet, Blanchot et Guillouzo (2011) soutiennent que la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée ou des évolutions des modalités des alliances ne signifient pas nécessairement un échec parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances. La fin d'une alliance n'est donc pas synonyme d'échec. Shenkar et Yan (2002) définissent l'analyse dynamique du processus d'échec comme la dissolution d'une relation coopérative sans qu'aucun des partenaires n'ait atteint ses objectifs. Cette définition a le mérite de signaler qu'une relation terminée où un des partenaires a accompli ses objectifs, peut être considérée comme un succès, au moins dans la perspective de ce partenaire. Selon ces deux auteurs, l'échec de l'alliance ne saurait être analysé que dans une optique évolutive et l'échec passerait par des étapes successives : insatisfaction et désaccords, poursuite d'objectifs individuels, sabotage mutuel, conflit rendu public et enfin rupture de la relation.

En conclusion, les études théoriques et empiriques à partir de Franko (1971) aux plus récentes comme Blanchot et Guillouzo (2011) convergent sur des classes de motivations qui amènent à la fin de l'alliance stratégique :

- dissolution en commun accord (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003) ;
- fin de l'apprentissage (Hamel, 1991 ; Blanchot, 2006) ;
- changement dans la politique interne d'un des partenaires (recentrage, acquisition et liquidation (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003)) ;
- changement de la politique stratégique entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989 ; Doz, 1996 ; Park et Russo, 1996 ; Reuer, 2000 ; Reuer et Arino, 2002) ;
- changement du contexte institutionnel (Lecraw, 1984 ; Blodgett, 1992).

1.2. LE CHOIX DU PARTENAIRE COMME FACTEUR DE STABILITE

La littérature identifie des auteurs qui trouvent une réponse à cette question dans les conditions initiales de la relation même et des auteurs qui cherchent les motivations à s'allier selon des exigences propre d'un de partenaire. Habituellement, les conditions initiales sont de nature structurelle (Zajac et Olsen, 1993 ; Doz, 1996 ; Yan, 1998) et institutionnelle (Stinchcombe, 1965). Selon ces auteurs l'influence des conditions initiales tend à marquer la structure et les processus organisationnels futurs pour un long moment et peuvent constituer une source d'inertie qui rend la joint-venture rigide face aux changements internes et externes qui peuvent survenir dans la phase de post formation (Makino et *al.*, 2007). De façon plus conceptuelle, les exigences appartenant à chaque partenaire peuvent être justifiées selon les écoles théoriques : les travaux de la théorie des coûts de transaction ont expliqué la formation des alliances par des besoins d'internalisation et de minimisation des coûts de transaction (Buckley et Casson, 1988 ; Hennart, 1988). La théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Nowack, 1976 ; Pfeffer et Salanick, 1978) qui a donné des prolongements à l'approche par le pouvoir de négociation (Lecraw, 1984, Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997) explique la formation des alliances par les interdépendances en ressources des firmes, *aux frontières de plus en plus opaques* (Cheriet, 2009). La théorie de l'apprentissage organisationnel et la *Resources Based View* considèrent les alliances comme vecteur d'accès aux ressources et de transfert des compétences d'une firme à une autre (Kogut, 1988 ; Hamel, 1991 ; Inkpen, 2000). Enfin, les approches du comportement stratégique (Berg et Friedman, 1981) traduisent la formation des alliances en termes de contrôle des concurrents et d'amélioration des avantages compétitifs (Cheriet, 2009). Oliver (1990) a identifié six déterminants de la formation des alliances : la nécessité, l'asymétrie, la réciprocité,

l'efficacité, la stabilité, la légitimité. En général, les firmes emploient deux grandes catégories de critères pour choisir leurs partenaires (Geringer, 1991) : des critères liés à la tâche et des critères liés au partenaire lui-même. Pour les premiers, les entreprises cherchent majoritairement des ressources qui vont compléter les leurs pour réaliser un certain objectif donné. Les critères liés au partenaire sont la compatibilité des dirigeants, la confiance, l'implication dans la relation.

Le choix du partenaire apparaît donc comme un élément clé et ce choix peut se réaliser selon différentes logiques et conformément à certaines attentes. Au sein des critères de sélection du partenaire, il nous semble que la question de la symétrie est un élément clé.

1.3. SYMETRIE OU ASYMETRIE COMME FACTEURS CLES DE DURABILITE DE L'ALLIANCE

La définition d'alliance « symétrique » est plutôt implicite ; en effet, ce sont les caractéristiques des éléments de la gestion des entreprises qui s'allient qui nous permettent d'encadrer une relation stratégique (ou non) comme symétrique ou asymétrique. Ainsi, selon Cherbib et Assens (2008) les alliances symétriques impliquent des entreprises ayant « plus au moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création de nouvelles technologies ». Dans cette même perspective, Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises ayant la même taille, des capacités et des ressources similaires et « qui sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macroéconomique ».

Le caractère symétrique ou asymétrique est donc examiné selon plusieurs critères. D'un point de vue général, la symétrie vient d'une position organisationnelle et stratégique interchangeable entre les partenaires, même taille, niveau de ressources, de compétences (Mouline, 2005 ; Cheriet, 2009), même stade de développement d'innovation. Pour sa part, l'asymétrie concerne une relation que lie des entreprises ayant des positions (stratégies, gestion et gouvernance) différentes. Or, dans la plupart de travaux sur les alliances stratégiques, c'est l'« asymétrie » qui est présentée comme un gage de développement durable de l'alliance (Tableau 1) : lorsque l'un des partenaires tient une place minoritaire ou majoritaire dans le capital, la capacité d'apprentissage, le pouvoir de négociation, associé au

projet d'alliance, *celle-ci a tendance à être plus couronnée de succès que lorsque les associés possèdent des parts égales du capital* (Assens et Cherbib, 2010).

Tableau 1. Durabilité des alliances stratégiques symétriques et asymétriques

	PARTENAIRE A Dominant	PARTENAIRE A Dominé
PARTENAIRE B Dominant	Alliance Symétrique NON DURABLE (Conflits et Rivalités)	Alliance Asymétrique DURABLE (Capacités d'apprentissage croisé)
PARTENAIRE B Dominé	Alliance Asymétrique DURABLE (Synergies de dépendance mutuelle)	Alliance Symétrique NON DURABLE (Complexité de l'autogestion)

(Cherbib et Assens, 2010)

Pour notre part, nous proposons une compréhension élargie du terme de symétrie. Nous considérons la symétrie comme l'harmonie, l'égalité, le caractère similaire, équilibré dans les bénéfices attendus et réels de l'alliance et nous observons cette symétrie dans les facteurs de stabilité/instabilité de l'alliance. A priori, la réussite d'une alliance entre concurrents repose sur les facteurs de stabilité. En effet, l'inscription des alliances stratégiques dans la durée nécessite d'une stabilité pour qu'elles puissent réaliser leurs objectifs. À l'appui de cette réflexion nous adoptons l'étude de Bouayad et Legris (1996). Les auteurs expliquent que la stabilité et la longévité d'une alliance stratégique se déroule à travers trois axes principaux :

- le **projet** : vision commune partagée, une stratégie en voie de concrétisation ;
- le **contrat** : formalisation du projet et des relations établies par les partenaires ; son degré de formalisme est variable ;
- la **relation** ou, plus exactement, les relations que nouent les acteurs entre eux. Ces relations ne sont pas forcément matérielles, elles peuvent être essentiellement humaines.

Pour leur part, les facteurs d'instabilité de l'alliance qui mettent en cause sa durée, sont identifiés dans l'approche de Blanchot et Guillouzo (2011) :

- l'**indépendance** des partenaires ;
- l'**incertitude** de l'environnement ;
- l'**incompréhension** des partenaires.

Ces facteurs (stables et instables) nous permettent d'expliquer la différence entre symétrie et asymétrie d'une alliance (facteurs de stabilité, symétrie entre les partenaires – facteurs d'instabilité, asymétrie entre les partenaires). Ainsi définie, il nous est possible de qualifier la

nature symétrique ou asymétrique en fonction des motivations liées à la fin des alliances. Nous pouvons, alors qualifier les classes de motivations identifiées en ce qu'elles amènent à la fin de l'alliance stratégique selon le caractère symétrique ou asymétrique (Tableau 2) :

Tableau 2 : Fin de l'alliance stratégique
Selon le caractère symétrique ou asymétrique des motivations

MOTIVATIONS	NATURE
Dissolution en commun accord (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003)	Symétrique
Fin de l'apprentissage (Hamel, 1991 ; Blanchot, 2006)	Symétrique/Asymétrique
Changement dans la politique interne d'un des partenaires à travers recentrage, acquisition ou liquidation (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003)	Asymétrique
Changement de la politique stratégique entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989 ; Doz, 1996 ; Park et Russo, 1996 ; Reuer, 2000 ; Reuer et Arino, 2002)	Symétrique/Asymétrique
Changement du contexte institutionnel (Lecraw, 1984 ; Blodgett, 1992)	Symétrique/Asymétrique

Notre objectif est donc d'identifier les facteurs d'instabilité de l'alliance, leur caractère symétrique ou asymétrique dans le cas d'une alliance symétrique entre concurrents qui est remarquable par sa longévité. Nous prenons le cas pratique de l'alliance PSA – FIAT pour tenter de comprendre comment les partenaires ont surmonté ces difficultés et ont ainsi permis à l'alliance de perdurer.

2. UNE ALLIANCE REMARQUABLE POUR SA LONGEVITE : COLLECTE ET TRAITEMENT DE DONNEES

La contribution s'appuie sur l'analyse du cas approfondie de la coentreprise Sevel, issue de l'alliance entre PSA et FIAT. Nous définissons d'abord l'intérêt du secteur automobile pour l'approche des alliances, puis nous précisons la forme de l'alliance en question avant d'exposer comment les informations ont été recueillies et traitées.

2.1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

L'industrie automobile mondiale représente un secteur « exemplaire » de la concentration industrielle. Les firmes cherchent à s'accroître en privilégiant les relations interentreprises pour obtenir des avantages tels que le gain de temps (achats de capacités de production déjà en fonctionnement), la réduction du risque de croissance (pénétration d'activités à fortes barrières à l'entrée), la réduction des coûts (économies d'échelle et synergies, rationalisation de l'entreprise acquise, etc.), l'obtention d'avantages stratégiques (accès à des actifs stratégiques, préemption de nouveaux marchés).

Dans ce secteur les exemples de coopération se sont multipliés avec succès depuis de nombreuses années : en 1996, la Citroën Saxo a de nombreuses pièces mécaniques communes avec la Peugeot 106 de la même époque ; en 2009, le groupe Volkswagen et Suzuki font une alliance stratégique pour concurrencer les géants : ainsi, ensemble, ils souhaitent former le premier groupe mondial de l'automobile, capable de concurrencer le leader actuel, le groupe japonais Toyota. Le cas Sevel, qui nous intéresse, est dès 1978 est un cas emblématique de coopération : PSA et FIAT, à travers la coentreprise Sevel, se spécialisent dans la production de monospaces et d'utilitaires et parviennent à ce qu'un même véhicule (à 95% identique) est vendu sous quatre étiquettes différentes : Citroën Evasion, Peugeot 806, Fiat Ulysse Lancia Zeta.

Actuellement, l'industrie automobile connaît une nouvelle restructuration tant en termes d'acteurs qu'en termes de positions concurrentielles (Hani et Cheriet, 2013) ; certains constructeurs ont été absorbés et d'autres sont apparus au moyen de nouveaux couples d'alliances. Par conséquent, dans les positions concurrentielles on assiste à des nouveaux changements structurels : les grands constructeurs mondiaux structurent la filière et autour desquels ils gravitent de multiples sous-traitants. Récemment, des réseaux d'alliances d'envergure mondiale se sont constitués. Ils sont basés sur des intérêts communs à toutes les entreprises mais les firmes mettent toujours en avant leurs intérêts personnels, ce qui les contraint à garder une certaine rivalité entre elles (Halloul, 2006). Ces réseaux d'alliances s'accompagnent inévitablement de pratiques de coopération (Garrette et Dussauge, 1995 ; Krifa, 2001 ; Camuffo et Volpato, 2002 ; Dussauge et *al.*, 2004 ; Garcia-Pont et Nohria, 2002). Selon Moore (1996) l'automobile est un des écosystèmes d'affaires privilégié de coopération et ceci est lié aux évolutions de l'information et de l'innovation. La « coévolution » est devenue une nécessité pour pouvoir évoluer sous la forme d'une communauté

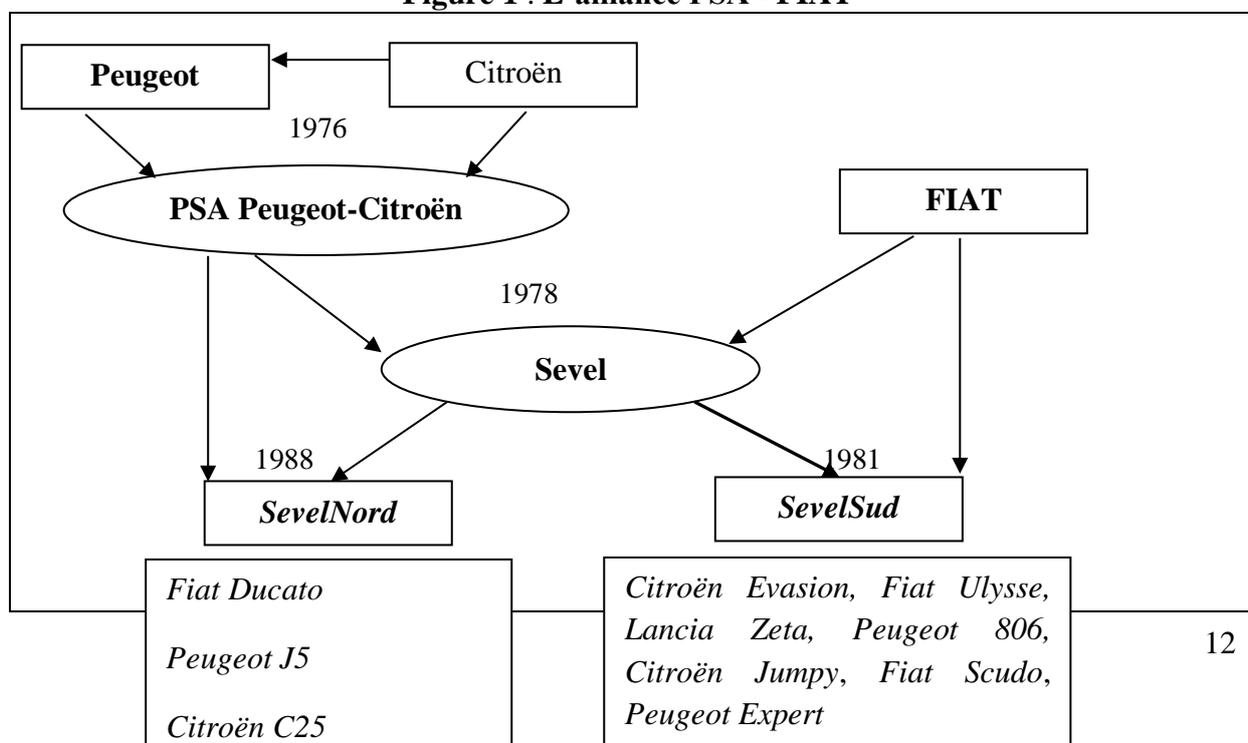
stratégique. Par exemple, Volkswagen AG (Volkswagen, Audi, Seat, Skoda) est représentatif d'une coopération qui a réussi et qui continue de réussir.

2.2 L'ALLIANCE PSA - FIAT

L'alliance PSA entre Peugeot et Citroën qui s'est, d'abord, réalisée en 1976 est une alliance de type « fusion-absorption » où Peugeot (société absorbante) reçoit les actifs et les dettes de Citroën et où la prise de contrôle est réalisée sous forme de participation financière ; l'ensemble des participations est regroupé au sein d'une société holding PSA Peugeot-Citroën contrôlée par la famille Peugeot avec 30% du capital. L'alliance Sevel qui est l'objet de cette étude concerne l'alliance entre PSA et FIAT. Cette alliance a produit la coentreprise Sevel destinée à la production de véhicules utilitaires. L'accord de coopération porte sur l'étude et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire. Une société commune est créée à Atessa en Italie : *Sevel S.p.A* (Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue sous le nom *SevelSud* sous le contrôle de FIAT. Elle est détenue à 50% par Fiat, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën. En 1981 une autre usine vient créée en France, à Valenciennes, *SevelNord* sous le contrôle de PSA.

Le schéma ci-dessous présente cette alliance et ses effets : les productions réalisées sous forme de marques de véhicules utilitaires bénéficiant des mêmes technologies (moteur « *fire* ») mais vendues par FIAT ou PSA sous leur marque propres.

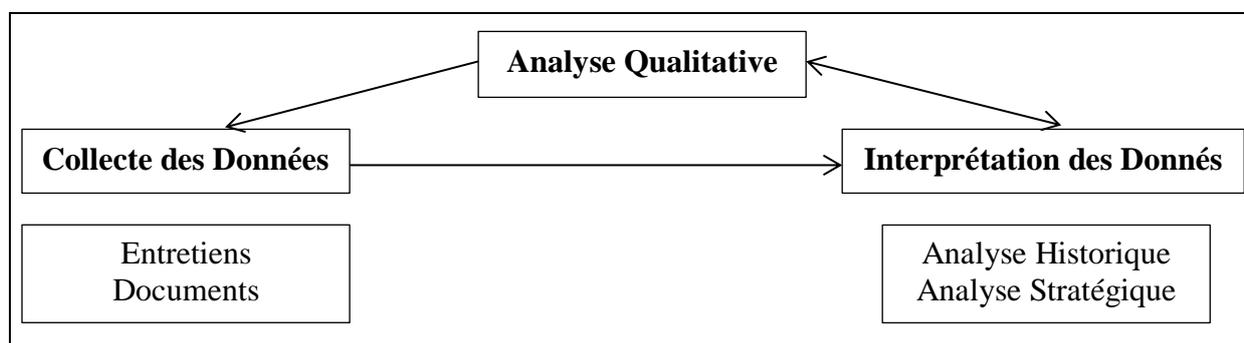
Figure 1 : L'alliance PSA - FIAT



2.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

La collecte de données a commencée en Novembre 2013 et à travers une vingtaine d'entretiens semi directifs avec l'Administrateur de Sevel S.p.A on a eu les informations de production et les résultats financiers (bilans comparés) des années 1979 jusqu'à 2014. Donc, sous une clé historique et stratégique, la méthode adoptée est nécessairement qualitative.

Figure 2 : Méthodologie



Dans cette recherche l'unité d'analyse est, donc, la coentreprise Sevel. Mais nous avons également besoin de connaître les objectifs des partenaires. Nous recueillons des informations sur chacun des partenaires au moyen de l'analyse des sites et des rapports d'activité.

La survie de la coentreprise est analysée au regard des trois grands risques qu'elle a surmontés (Blanchot et Guillouzo, 2011) :

1. Risque d'opportunisme (indépendance des partenaires) ;
2. Risque stratégique (incertitude de l'environnement) ;
3. Risque dérivant du contexte culturel (incompréhension des partenaires).

Du point de vue de ces trois risques, la coentreprise analysée présente des avantages indéniables : elle associe bien deux groupes indépendants, le secteur de l'automobile est traversé par facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et législatifs très dynamiques, garantissant des incertitudes portant notamment sur le coût de l'énergie et le comportement face aux voitures qui amènent une certaine incertitude. Enfin, les partenaires sont de nationalité française et italienne, ce qui introduit le contexte culturel dans

l'approche du partenariat. L'analyse des documents et les entretiens permettent de reconstituer des séquences stratégiques à la fois pour chacun des partenaires et pour la coentreprise elle-même.

3. RESULTATS : LES LEÇONS D'UNE EXPERIENCE

Nous analysons les séquences stratégiques de la coentreprise. Puis nous interprétons l'évolution de l'alliance au regard de facteurs externes ou internes de l'alliance, les facteurs externes concernant les partenaires indépendamment de la coentreprise et les facteurs internes concernant la performance de la coentreprise elle-même. Nous proposons en troisième partie des facteurs de stabilité des alliances qui ont, donc, garanti l'exceptionnelle durée de Sevel.

3.1. LES SEQUENCES STRATEGIQUES DE LA COENTREPRISE SEVEL

Le tableau ci-dessous présente les séquences stratégiques importantes de la coentreprise Sevel.

Dates clés et séquences stratégiques de l'alliance PSA – FIAT de 1978 à 2014

1978	1er accord de coopération pour l'étude et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire. Une société commune est créée à Atessa en Italie : <i>Sevel S.p.A</i> (Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue comme SevelSud détenue à 50% par Fiat, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën.
1979	Les deux groupes engagent l'étude commune d'un petit « <i>quatre cylindres</i> » dénommé « <i>fire</i> ».
1981	Lancement de la production des <i>Fiat Ducato</i> , <i>Peugeot J5</i> , <i>Talbot Express</i> et <i>Citroën C25</i> , sur le site de Sevel Val di Sangro (SevelSud).
1988	2e accord pour le développement en commun d'un véhicule monospace et d'un véhicule utilitaire compact à SevelNord et extension de l'accord sur les véhicules utilitaires pour remplacer ceux produits depuis 1981. Cette nouvelle unité de production s'installe sur les communes de Lieu-Saint-Amand et de Hordain, à 20 km de Valenciennes et 15 km de Cambrai.
1993	Lancement de la production des <i>Citroën Jumper</i> , <i>Peugeot Boxer</i> et <i>Fiat Ducato</i> (SevelSud). Lancement de la production des <i>Citroën Evasion</i> , <i>Fiat Ulysse</i> , <i>Lancia Zeta</i> et <i>Peugeot 806</i> (SevelNord).
1994	Inauguration du site industriel de SevelNord pour la production des <i>Peugeot 806</i> , <i>Citroën Evasion</i> , <i>Fiat Ulysse</i> et <i>Lancia Z</i> . Comme Val di Sangro, le site est détenu à parité par les deux groupes. Dans les deux cas, la gestion du site est effectuée par le partenaire du pays correspondant .
1995	Lancement de la production des <i>Peugeot Expert</i> , <i>Citroën Jumpy</i> et <i>Fiat Scudo</i> sur le site de SevelNord.

2002	<p>- Signature d'un accord cadre prolongeant la coopération des deux groupes dans le domaine des véhicules utilitaires légers jusqu'en 2017. Fiat et PSA Peugeot-Citroën prévoient la conception et la réalisation de deux gammes de véhicules utilitaires légers qui seront mis sur le marché après 2005.</p> <p>- Lancement des nouveaux monospaces haut de gamme : <i>Peugeot 807, Citroën C8, Fiat Ulysse, Lancia Phédra</i> en remplacement des <i>806, Evasion, Ulysse</i>, et Z écoulés à plus de 400 000 unités.</p> <p>On enregistre la production des 1 000 000^{ème} véhicules (SevelNord).</p>
2005	Signature d'un accord avec un partenaire turc TOFAS pour le développement et la production d'un petit véhicule utilitaire d'entrée de gamme industrialisé par TOFAS dans son usine de Bursa (Turquie).
2006	<p>Mai : présentation du nouveau fourgon <i>Citroën Jumper, Peugeot Boxer</i> et <i>Fiat Ducato</i> et du dispositif industriel associé à Val di Sangro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investissement : 1,1 milliard d'euros. • Capacité : 260 000 véhicules par an. • Commercialisation : mi-juin 2006. <p>Novembre : présentation du nouveau fourgon compact et combi <i>Citroën Jumpy, Peugeot Expert</i> et <i>Fiat Scudo</i> et du dispositif industriel associé à SevelNord.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investissement : 700 millions d'euros. • Capacité : 130 000 véhicules par an.
2007	<p>Septembre : lancement industriel de <i>Citroën Nemo, Peugeot Bipper</i> et <i>Fiat Fiorino</i>, nouveau concept de fourgonnette compacte et économique développé avec FIAT et réalisé en partenariat avec Tofas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investissement de 380 millions d'euros dont 190 millions d'euros pour la R&D. • Capacité : 135 000 véhicules par an ; revue à la hausse en 2007 : 158 000 véhicules par an dont 2/3 pour Peugeot et Citroën.
2009	On enregistre la production des 2 000 000 ^{ème} véhicules (SevelNord).
2011	PSA Peugeot Citroën et FIAT ne renouvelleront pas leur accord de joint-venture de <i>Sevel Nord</i> au-delà de 2017.
2012	Le 11 juillet 2012 , les deux entreprises partenaires (FIAT et PSA), ont informé que PSA reprendrait la participation de FIAT dans SevelNord avant la fin 2013, « <i>Dès 2013, Fiat aura un simple accord commercial pour acheter des véhicules à SevelNord</i> » souligne le syndicat, confirmant la fin de la coopération sur SevelNord en 2017. En 2011, FIAT avait annoncé que la coopération dans SevelSud continuerait jusqu'à 2019. Suite au prochain départ de FIAT, PSA et Toyota ont signé un accord précisant que PSA fournirait à Toyota des véhicules utilitaires légers sous la marque Toyota dérivés des Peugeot Expert et Citroën Jumpy, respectivement, produit à SevelNord. L'accord prévoit également une collaboration sur la prochaine génération de véhicules devant être produits par PSA Peugeot-Citroën. Cette collaboration devrait s'étendre au-delà de 2020.
2013	Alliance stratégique mondiale entre PSA et General Motors ; alliance reposant sur deux piliers principaux : partage de plates-formes et mise en commun des achats.
2014	Décision d'arrêter l'alliance entre PSA et FIAT dans l'établissement de SevelNord.

Trois séquences stratégiques sont particulièrement remarquables : le lancement de SevelSud en 1978 en Italie, le lancement de SevelNord en 1990 et la décision d'arrêter SevelNord prise en 2014. Nous tentons de lier ces évolutions aux facteurs d'instabilité. Ils peuvent porter sur les partenaires ou sur la performance de l'alliance elle-même.

3.2. LES FACTEURS EXTERNES D'INSTABILITE DE L'ALLIANCE PSA - FIAT

Les tableaux ci-dessous identifient des points clés des stratégies d'alliance des partenaires.

Les stratégies d'alliances de PSA

1976	Création du groupe PSA Peugeot-Citroën par la fusion de Citroën S.A. et de Peugeot S.A. La holding PSA Peugeot-Citroën détient 100% des deux sociétés <i>Automobiles Peugeot</i> et <i>Automobiles Citroën</i> . Chrysler Europe refuse l'offre financière de PSA jugée peu flatteuse.
1978	Prise de contrôle par PSA Peugeot-Citroën de Chrysler Europe.
1979	Lancement de la marque Talbot pour remplacer la marque Chrysler en Europe.
1980	Fusion Peugeot - Talbot . Le groupe doit emprunter pour survivre, ce qui réduit ses investissements et donc ses capacités de réaction. À la Bourse, le titre PSA passe de 560 (1978) à 140 francs.
1987	Fusion d' Aciers - Outillages Peugeot et Cycles - Peugeot pour donner naissance à ECIA, filiale de PSA Peugeot-Citroën et équipementier de taille européenne.
1992	Constitution d'une joint-venture avec Dongfeng Motors pour l'assemblage des <i>Citroën ZX</i> en Chine et une usine terminale est installée dans la province de Hubei, à Wuhan.
1998	Acquisition de Sevel Argentina par PSA Peugeot-Citroën ; conclusion d'une offre publique d'achat amicale d'ECIA sur l'équipementier <i>Bertrand Faure</i> . Le nouvel ensemble, dénommé <i>Faurecia</i> , est contrôlé à plus de 50% par PSA Peugeot-Citroën.
2000	Présentation et lancement du système filtre à particules (FAP).
2002	Dongfeng Motors et PSA Peugeot-Citroën créent DPCA, joint-venture élargissant leur coopération en Chine (production de véhicules Peugeot et Citroën).
2004	Inauguration du nouveau Centre de design à Vélizy, l' <i>Automotive Design Network</i> (ADN), regroupant l'ensemble des studios de style et d'innovation du Groupe.
2005	Inauguration du site de production de Kolín (République tchèque) commun à PSA Peugeot-Citroën et Toyota.
2006	Inauguration du site de production de Trnava (Slovaquie).
2008	Pose de la première pierre de l'usine de Kaluga (Russie) et signature d'un accord avec Mitsubishi Motors Corporation.
2010	Signature d'une joint-venture avec China Changan Automobile Group en Chine.
2011	BMW et PSA Peugeot-Citroën créent une joint-venture pour les technologies

	hybrides et y investissent 100 millions d'euros.
2012	PSA et General Motors créent une alliance stratégique mondiale.
2013	PSA inaugure une nouvelle usine à Shenzhen (Chine) en joint-venture avec China Changan Automobile Group. Au 31.12.2013 PSA est Deuxième Constructeur Européen avec 11,9% de part de marché, présent dans 160 Pays et Leader Européen des véhicules utilitaires légers.
2014	Signature des accords définitifs entre PSA, Dongfeng Motors Group, l'État, EPF et FFP.

Les stratégies d'alliances de FIAT

1890	L'acte de création est signé le 11 juillet 1899 au <i>Palazzo Bricherasio</i> , à Turin, en Italie. On dénombre trente actionnaires, parmi les noms desquels figurent <i>Ceirano, Faccioli, Felice Nazzaro</i> et <i>Vincenzo Lancia</i> pour un capital social de 800 000 liras. Parmi ces trente fondateurs se trouvent <i>Ludovico Scarfiotti</i> , qui sera le premier président du Conseil d'Administration et <i>Giovanni Agnelli</i> (Giacché, 2002).
1900	Intégration horizontale par la création de la filiale <i>Fiat Motor Corporation</i> (FMC) aux Etats-Unis d'Amérique. Parallèlement au secteur économique des voitures personnelles, le secteur économique des véhicules utilitaires voit le groupe FIAT opérer une intégration horizontale par la constitution du groupe <i>Fiat Veicoli Industriali</i> (FIAT-VI) pour diversifier sa production.
1910	Intégration horizontale dans le secteur automobile par le rachat de la marque <i>Ansaldo</i> . Comme diversification économique, le groupe FIAT investit le secteur aéronautique en créant la marque <i>FIAT- SIA</i> . Création de la marque <i>FIAT- Ferroviare</i> .
1920	Dans la recherche de débouchés économiques dans le secteur automobile après la guerre, les années vingt voient le groupe FIAT opérer une intégration horizontale par la création de la marque NSU en Allemagne.
1930	Intégrations horizontales par la création de la marque <i>Polski</i> en Pologne et par la création de la marque <i>SIMCA</i> en France.
1940	Intégration horizontale par le rachat de la marque <i>UNIC</i> en France.
1950	Création de la marque <i>SEAT</i> en Espagne et de la marque <i>YUGO</i> en Yougoslavie.
1960	Incorporation de la marque <i>Auto Bianchi</i> dans la marque Lancia. FIAT et le consortium <i>Finmeccanica</i> procèdent à l'intégration horizontale de SIA avec <i>Aerfer</i> et <i>Salmoiraghi</i> pour former <i>Aeritalia</i> . FIAT obtient le titre de voiture de l'année pour la <i>Fiat 124</i> . FIAT gagne le championnat de <i>Formule 1</i> par deux fois avec Ferrari.
1970	Intégration horizontale par le rachat de la marque <i>Nuova Saca Motori</i> et par la création du groupe <i>FIAT Aviazione</i> , spécialisé dans les moteurs. Par contre, le groupe FIAT n'acquiert pas la marque Citroën à cause des réticences du gouvernement français.
1980	Pour éviter la crise de contrôle dans le secteur automobile des marques <i>Maserati</i> et <i>Alfa Romeo</i> par l'américain Ford, le groupe FIAT se voit contraint du point de vue économique d'opérer deux intégrations horizontales, par leur rachat.

1990	Création de <i>Fiat Irisbus</i> . FIAT introduit la motorisation électrique sur une voiture de série, à travers la création du moteur <i>Common Rail</i> .
2000	Heureusement, l'économie du secteur automobile de la fin des années deux mille voit le groupe FIAT se diversifier horizontalement par le rachat des marques <i>Chrysler</i> , <i>Dodge</i> et <i>Jeep</i> aux Etats-Unis, ainsi que par la création des succursales <i>Fiat India TATA</i> , <i>Fiat Russia Sollers</i> , <i>Fiat Serbia Zastava</i> et <i>Fiat China GAIC</i> . Du point de vue technique, les années deux mille sont riches en innovations et elles voient le groupe FIAT inventer les moteurs <i>MultiJet</i> , <i>SDE (Small Diesel Engine)</i> , <i>Flex Fuel</i> , <i>Tetrafuel</i> , <i>MultiJet II</i> ainsi que <i>MultiAir</i> . Par contre, ces années deux mille avaient débuté par la rupture de l'alliance avec GM, qui ne pensait qu'à phagocyter le groupe FIAT.
2009	FIAT devient le principal actionnaire de Chrysler.
2010	Le secteur automobile du point de vue économique, voit dans les années deux mille dix le groupe FIAT effectuer une intégration horizontale par création de la marque <i>RAM</i> , aux Etats-Unis (Annibaldi et Berta, 2009). Du point de vue économique toujours, mais dans le secteur poids lourds, les années 2010 voient aussi, le groupe FIAT créer une deuxième intégration horizontale par création de la division <i>Fiat Professional</i> , intégrant <i>IVECO</i> , <i>Case New Holland</i> et <i>IrisBus</i> . Du point de vue technique, les années 2010 voient le groupe FIAT inventer les moteurs <i>TwinAir</i> .
2012	La participation actionnaire de FIAT en Chrysler s'élève à 61,8%. Elle est portée à 100% le 1 ^{er} Janvier 2014. FIAT Group Automobiles devient alors <i>FIAT Chrysler Automobiles</i> .
2014	Activités Automobiles : <i>Fiat Chrysler Automobiles</i> ; Activités Industrielles : <i>CNH Industrial</i> .

Les deux groupes ont des partenaires divers et sont dynamiques dans leur stratégie d'alliance. Les liens noués avec des partenaires extérieurs n'ont pas mis en cause le partenariat noué au sein de Sevel. Pourtant, l'alliance de PSA avec Toyota a des conséquences sur l'évolution de l'alliance PSA - FIAT, notamment pour ce qui concerne le site SevelNord. Finalement l'alliance PSA - FIAT va évoluer avec la fin programmée du site SevelNord et la poursuite des activités du site SevelSud. Les facteurs d'explication concernent la baisse de production et le désinvestissement de PSA pour des marques qui ne lui sont plus stratégiques. Les risques associés au changement de la politique stratégique entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989 ; Doz, 1996 ; Park et Russo, 1996 ; Reuer, 2000 ; Reuer et Arino, 2002) sont donc effectivement des facteurs de déstabilisation. Ici, l'alliance globale demeure, mais un des sites est appelé à fermer. Le changement dans la politique interne d'un des partenaires (recentrage, acquisition, liquidation) peut effectivement constituer un facteur de déstabilisation (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003).

L'analyse historique a mis en évidence le caractère symétrique entre les deux constructeurs automobiles. Plusieurs facteurs peuvent nous aider à comprendre cette symétrie : le parallélisme concernant l'adoption de stratégies d'intégration (fusions et acquisitions) de différenciation de la production, d'internationalisation (« à l'image de FIAT, la firme française est donc sur le point d'élaborer une stratégie internationale au seuil du premier choc pétrolier »²), l'organisation du travail (en 1979, PSA crée, en accord avec les organisations syndicales, 50 « groupes opérationnels » où des ouvriers, pour la première fois, sont chargés de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans leurs propres ateliers, FIAT de sa côté crée les « travailleurs de masse » a supplanté le travailleur FIAT de « commerce » et enregistre une hausse de 43,6% de la population active en 1953 qui atteint 70% à la fin des années soixante : « La nouveauté de l'exercice biennal 1968-69 est la création d'une nouvelle subjectivité de classe³ »), le degré de développement technologique (mécanisation pour PSA et l'électronique pour FIAT, la stabilité de gouvernance (même taille dimensionnelle et même stabilité propriétaire).

La symétrie cherchée dans les facteurs stratégiques et organisationnels se retrouve aussi dans les résultats économiques et financiers.

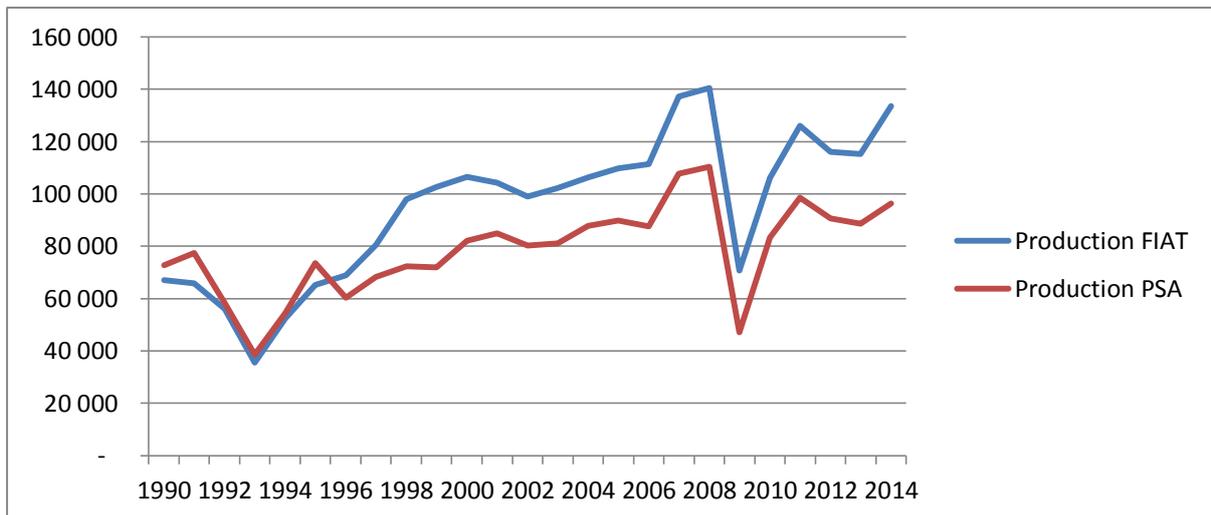
3.3. LES FACTEURS INTERNES D'INSTABILITE DE L'ALLIANCE

L'analyse de cette performance se réalise en termes de production puis de résultats financiers :

Figure 3 : Production de PSA et de FIAT au sein de l'alliance (site SevelSud)

² Célérier, S. (1994), Gestion des contraintes et emplois. Les transformations d'une usine du groupe PSA, Actes du GERPISA, 12, 115-128.

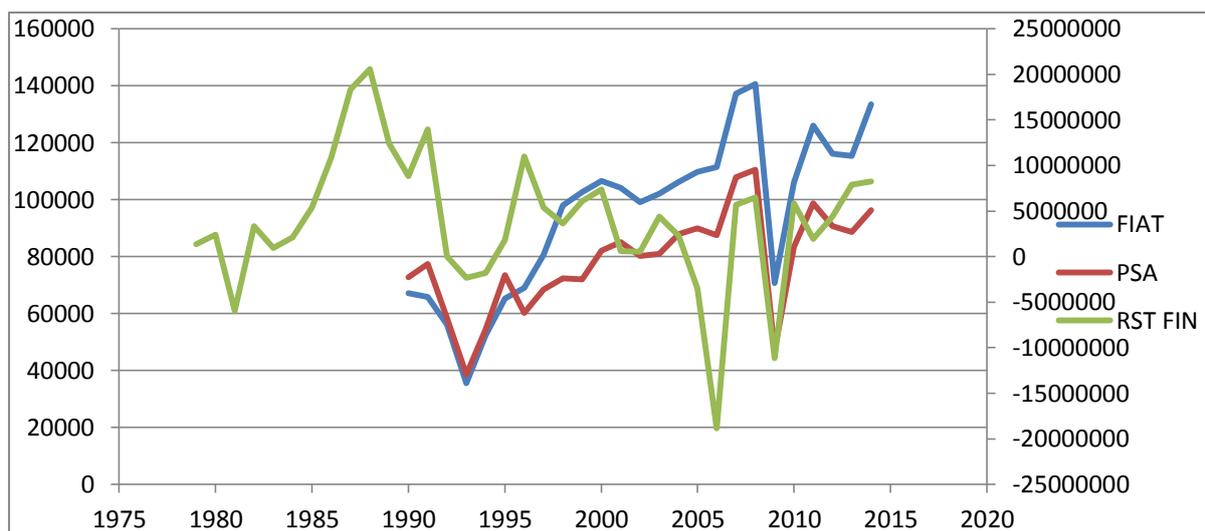
³ Lachaud, J. M. et O. Lussac (2007), Arts et nouvelles technologies, L'Harmattan.



On observe un parallélisme (**symétrie dans le temps**), dans la production, parfait entre les partenaires avec une domination de FIAT qui semble logique dans la mesure où SevelSud se situe en Italie.

Le graphique suivant indique les performances et compare l'évolution de la production des deux constructeurs automobiles avec tous (1979 – 2014) les résultats financiers de la coentreprise Sevel.

Figure 5 : Résultats financiers⁴ de l'alliance



On observe des variations importantes dans les résultats. Le pic de 1993 concernant la production et les pics de 2006 et 2009 des résultats financiers sont expliqués par d'importants efforts d'investissement dans de nouveaux modèles qui sont ensuite proposés au marché. Les variations de résultats n'ont pas amené d'interruption de l'alliance ni de fermeture de site dans

⁴ RST FIN dans le schéma.

le cadre de SevelSud. Les résultats sont donc un facteur potentiel d'instabilité, dérivants d'une incertitude plutôt de l'environnement externe que interne, qui a été surmonté.

La décision de fermer l'alliance sur le site de SevelNord, pour sa part, appelle des explications supplémentaires. SevelNord avait été créé au début des années 1990 pour fabriquer conjointement des fourgons de gamme moyenne et des monospaces mais FIAT a cessé récemment de commercialiser ces monospaces. Quant aux fourgons Fiat (*Scudo*), ils ne représentent plus que 20% de la production de SevelNord. Les actuels utilitaires ont été lancés fin 2006, selon les marques. L'an dernier, SevelNord a fabriqué 75 000 véhicules pour PSA (dont 12 100 monospaces), sur un total de moins de 100 000 unités. Les monospaces ont été arrêtés en 2014. Le site est en sous-charge. Il est d'ailleurs confronté au chômage partiel.

Même si cela n'assure pas structurellement l'avenir du site, Toyota devrait acheter prochainement des véhicules utilitaires produits par PSA à SevelNord qu'il commercialiserait sous sa marque, selon des sources industrielles officieuses. Le groupe automobile japonais doit aujourd'hui importer ses fourgons du Japon. Compte tenu du le taux de change du yen, l'opération n'est guère rentable (Bouveret et *al.*, 2006). Acheter des véhicules « made in France », provenant d'un site situé à quelques kilomètres à peine de l'usine Toyota de Valenciennes spécialisée dans les petits modèles, serait donc pour la firme nippone une opération pertinente. Mais, Toyota se refuse a priori à toute implication industrielle ou financière sur le site de SevelNord.

Finalement, l'alliance évolue différemment en France et en Italie. On peut observer un désinvestissement actuel du site français et la continuation du site italien. Les orientations stratégiques des partenaires jouent clairement sur cette évolution. Toutefois, l'alliance subsiste et tient à des facteurs qui ont été prononcés dans les entretiens ou présentés sur les sites internet des partenaires. Nous les désignons tant que facteurs de stabilité ou de résilience.

3.4. LES FACTEURS DE STABILITE ET DE RESILIENCE

Ces facteurs concernent la dimension stratégique et organisationnelle de l'alliance (Parkle, 1993 b) et nous permettent d'expliquer les dimensions symétriques (de projet, de contrat et de relation) entre les partenaires qui ont permis à l'alliance de perdurer dans le temps.

3.4.1 Les facteurs stratégiques

Les principes stratégiques énoncés par les partenaires sont les suivants :

- Une politique de coopération ciblée,
- La volonté d'être un leader dans le domaine du VUL,
- Le développement de produits innovants et de gammes rajeunies.

- **Une politique de coopération ciblée** : « Notre coopération avec Fiat peut être considérée à plusieurs titres comme un cas d'école de cette stratégie et j'en retiendrais trois aspects : sa longévité, son ampleur et sa pertinence ».

D'abord la longévité constitue un cas unique dans l'histoire de l'automobile : cette durée témoigne, s'il en était besoin, de la réussite de cette coopération, de la bonne entente entre les partenaires et de l'intérêt que nous lui portons pour notre développement. Ensuite l'ampleur : centrée à l'origine sur une seule plate-forme de véhicule utilitaire léger développé et produit sous la direction de Fiat, la coopération a été ensuite élargie à une seconde plate-forme destinée à la production de monospaces et de véhicules utilitaires de taille moyenne (SevelNord à Valenciennes). Enfin la pertinence : les accords portent sur des véhicules répondant à des attentes bien distinctes de clientèles de véhicules utilitaires. La coopération avec le groupe Fiat nous permet de partager des compétences, des coûts et des moyens et nous offre ainsi l'occasion de multiplier notre offre commerciale pour renforcer notre position sur le marché⁵ ».

- **Les objectifs stratégiques** : deuxième axe de la stratégie, PSA Peugeot-Citroën veut renforcer sa position sur le marché des utilitaires en Europe. Le groupe PSA Peugeot-Citroën occupe en effet en Europe, depuis 1997, la position de leader du marché des véhicules utilitaires légers. En 2005, ce marché des véhicules utilitaires a franchi pour la première fois la barre des deux millions d'unités en Europe et avec 370 000 ventes, PSA a réalisé 18,5% de pénétration. Jean-Martin Folz indique : « Nous étions, il y a une dizaine d'années, avec 14% de pénétration le troisième acteur du marché. Pour les fourgonnettes de type Citroën Berlingo et Peugeot Partner nous sommes numéro 1 en Europe avec une part de marché en 2005 de 30%. Avec notre partenaire Fiat, nous occupons :

- la 3ème place européenne des fourgons compacts de type Citroën Jumpy, Peugeot Expert et Fiat Scudo avec 18% de PDM ;

⁵ Intervention de Jean-Martin Folz, Président de PSA Peugeot-Citroën, 2006.

- *la 1^{ère} place sur le segment des gros fourgons de type Citroën Jumper, Peugeot Boxer et Fiat Ducato avec plus de 25% de PDM* ».

- **L'innovation comme priorité** : « *Notre tout nouveau fourgon, successeur des Citroën Jumper, Peugeot Boxer, Fiat Ducato a nécessité un investissement, d'environ 1,1 milliard d'euros. Cet investissement doit permettre à ce véhicule non seulement de conserver son rang de fourgon le plus vendu en Europe, mais encore d'améliorer cette position concurrentielle*⁶. Le nouveau Citroën Jumper, Peugeot Boxer et Fiat Ducato a pour mission de faire mieux que son prédécesseur. Trois chapitres méritent particulièrement d'être soulignés et précisés grâce aux paroles de Jean-Martin Folz : « *En premier lieu, une gamme riche et variée avec un accroissement des capacités de transports (augmentation du poids total en charge et du volume utile). Grâce à cette diversité nos marques proposeront un nombre important de versions offrant ainsi à chaque entreprise, chaque professionnel, un véhicule répondant aux besoins spécifiques de son activité.*

- **La croissance des bénéfices financiers** : la réussite d'une co-entreprise dépend d'un bon plan financier. PSA Peugeot-Citroën ont partagé tous les coûts de l'investissement initial, de la recherche et du développement mais elles ont établi de maintenir autonome leurs bénéfices dérivant de la vente selon la marque. Si PSA Peugeot-Citroën présente un bilan positif à la fin des années 1970 (grâce à la fusion Peugeot – Citroën), la situation chez FIAT n'est pas la même. Sevel a obtenu (aussi dans sa première année) un gros succès du point de vue financier déterminant flux financiers positifs pour les deux alliés. Ensuite, les résultats de la coentreprise sont analysés différemment selon les objectifs stratégiques des partenaires. PSA retire progressivement son investissement dans la décision de fermer le site français. L'alliance se poursuit pourtant sur le site italien dans lequel FIAT a davantage investi.

3.4.2 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels incluent la gouvernance et le management de la relation partenariale. Plusieurs éléments comptent de ce point de vue : la stabilité de la gouvernance, l'engagement dans l'accord, la complémentarité des partenaires et la confiance.

⁶ Intervention de Jean-Martin Folz, Président de PSA Peugeot-Citroën, 2006.

La stabilité de gouvernance : elle est longtemps stable pour les propriétaires avec deux familles stables : la famille *Agnelli* pour FIAT et famille *Peugeot* pour PSA.

L'engagement dans l'accord : dans cette alliance nous pouvons constater la volonté de partager les risques, d'atteindre des objectifs stratégiques durables, comme le renforcement dans une compétition internationale, que PSA et Fiat ne pourraient réaliser isolément, mais aussi de supporter des coûts de coordination.

La négociation permanente : Il s'agit de comprendre les ressources, objectifs et intérêts respectifs des partenaires, en une négociation préalable qui formalise la relation, notamment les modes et la fréquence de communication entre les alliés. Le management est indispensable pour éviter les conflits d'intérêts, les risques d'opportunisme ou de dépendance unilatérale (Niederkofler, 1991). La « co-crédation » est la manière pour une entreprise d'interagir directement avec les acteurs qui vont soit acheter le produit, soit contribuer à son développement.

La complémentarité : Verna (1989) identifie trois types de complémentarité : la complémentarité des capacités (des compétences), la complémentarité des volontés (convergence de buts), et la complémentarité des tâches (zones d'intervention des partenaires). Les alliances les plus solides sont celles où la complémentarité des compétences est accompagnée d'une certaine symétrie dans la relation. Une coopération est d'autant plus symétrique que les partenaires sont voisins en taille, leurs marchés semblables et les flux identiques en valeur comme en nature (Jaouen et Loup, 2005). Concernant la taille des partenaires, Ingham (1994) observe que les entreprises établissent de préférence des alliances avec des partenaires de même taille. Cet équilibre permet de limiter les risques de domination d'un des partenaires au sein de l'accord. Il s'agit donc, d'un élément absolument coopératif. FIAT et PSA Peugeot-Citroën ont réussi à réaliser tous les trois formes de complémentarité. Les deux entreprises représentent à la fin des années 1970 deux colosses dans le secteur automobile européen, deux empires avec des territoires étendus aux autres continents. En outre, ils partagent toutes leurs compétences parce que le but final est la création de la co-entreprise (Sevel).

La confiance (Puthod, 1995 ; Vidot-Deleure et Simon, 2005) : Si plusieurs facteurs influencent le succès d'une alliance, la majorité des auteurs sont d'accord pour dire que la

confiance est reine en matière de pérennité (Mohr et Spekman, 1994 ; Borch et Arthur, 1995 ; Kotabe et Swan, 1995 ; Dyer et Singh, 1998 ;). En effet, c'est un mode de coordination et de contrôle informel qui influe sur le niveau de risque perçu par l'entrepreneur. La coopération nécessite un degré élevé de confiance, car elle engage les firmes sur le long terme, et dans des conditions qui ne peuvent être entièrement déterminées à l'avance. Elle influe sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur le degré d'initiative des partenaires, sur le contrôle et la complexité de la relation. En effet, trop ou pas assez de confiance nuit à la relation, en favorisant l'opportunisme ou en étouffant les initiatives. La confiance est citée par la plupart des études comme le mode de coordination privilégié (Ring et Van de Ven, 1992). La formalisation devient secondaire, et est même perçue comme une contrainte quand les relations s'installent (Marchesnay, 2003). En faisant circuler l'information, le réseau peut permettre de découvrir de nouvelles opportunités de partenariats et peut ainsi influencer la fréquence et le choix d'établissement d'alliance. Quand deux firmes décident d'entrer dans une alliance, leur proximité relative à travers le réseau peut influencer le mode de gouvernance utilisé pour la formaliser. A ce propos, Grandori et Soda (1995) distinguent : (a) les *réseaux bureaucratiques*, caractérisés par une formalisation forte ; (b) les *réseaux de propriétaires*, dans lesquels les opérations ont un caractère purement financier, avec souvent un intérêt exclusivement économique ; et (c) les *réseaux sociaux*, caractérisés par des relations très fortes entre les entreprises, presque amicales, sans accord ou mode de contrôle formel, et fonctionnant essentiellement par ajustement mutuel. La mini-fourgonnette développée conjointement par Peugeot et Fiat (initialement vendu comme la *Peugeot 806* et la *Fiat Ulysse*) était identifiée comme le résultat d'une relation harmonieuse (Bidault et Castello, 2012).

CONCLUSION

Si PSA Peugeot-Citroën et le groupe FIAT ont fait des émules en matière de coopération portant sur des véhicules utilitaires et de monospaces haut de gamme, aucun accord concurrent n'égale en contenu, ampleur ou longévité les liens tissés entre les deux groupes. Certains constructeurs ont noué des partenariats industriels et commerciaux pour le développement de fourgons compacts que l'on retrouve ensuite sous trois marques différentes : deux constructeurs allemands coopèrent dans le domaine des fourgons de grande taille (Bensaid et De Bandt, 2000) mais, la particularité de la coopération exemplaire entre Fiat et PSA Peugeot-Citroën, à part sa durée trentenaire et son spectre de produits offerts,

réside dans l'outil de la marque propre détenu à parts égales par les deux partenaires, au travers de deux joint-ventures communes.

Dans cette contribution, nous avons analysé les facteurs potentiels d'interruption d'alliances. Nous avons recherché dans la littérature les facteurs clairement identifiés. Puis nous avons analysé à posteriori ceux qui auraient pu provoquer une rupture.

Cette démarche souffre de nombreuses limites en ce qu'elle est exploratoire et demande des investissements plus profonds. Nous avons toutefois pu constater que l'alliance a évolué au fil du temps avec des moments clé importants, notamment l'ouverture et la fermeture programmée du site de SevelNord, que nous attribuons à un changement dans la politique de PSA et ses choix prioritaires en termes de véhicules proposés. Il est également possible que la coentreprise ait été stimulée par l'innovation du moteur *fire*, mais que pour des technologies plus récentes associées à la préoccupation écologique, le choix des partenaires se réalise sur la base de leur avancée technologique. Néanmoins, l'analyse souligne qu'en ce domaine la relation partenariale compte.

L'analyse de la longévité de l'alliance a effectivement permis de souligner les capacités partenariales des alliés. Un approfondissement possible de cette question conduit à considérer les modes de management dans un contexte de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Bengtsson et Kock, 2000). Ce concept permet de souligner le caractère paradoxal de ce type de relation, notamment les tensions que les salariés doivent assumer et dépasser entre leur loyauté vis-à-vis de leur marque et l'injonction de coopérer avec un concurrent. Comment cette tension est perçue aux différents niveaux hiérarchiques, comment elle est assumée par les responsables et comment elle est gérée par les responsables vis-à-vis de leurs équipes pourrait constituer des perspectives complémentaires stimulantes à cette contribution.

Pour conclure, nous souhaitons souligner deux points. A travers le cas de l'alliance stratégique PSA et FIAT nous avons montré que contrairement à dans la littérature, une coentreprise peut bien dépasser dix ans de durée. Meschi (2005) a analysé des cas pratiques qui ont montré une limite maximale de 10 ans, et Blanchot (2006) qualifie les facteurs d'instabilité d'"obligatoires" dans une alliance stratégique qui dérivent d'un risque d'opportunisme, d'une incertitude de l'environnement et surtout d'un risque incompréhension entre les partenaires. Le cas Sevel qui dure depuis plus de trente ans contredit cette observation et constitue un cas

empirique instructif. L'alliance y est pensée comme un vrai « contrat » où les partis sont engagés et s'efforcent d'entretenir une relation de qualité. Aussi, malgré les périodes de crise, ont-ils maintenu un accord de coopération sans faire preuve d'opportunisme. Ils ont tablé sur la complémentarité et se sont donnés des objectifs d'excellence, selon les dires de l'administrateur, jusqu'à la date envisagée de clôture de l'alliance prévue pour 2019. Cette volonté stratégique s'affirme pour elle-même. Ce qui apparaît est la conviction de la performance de la complémentarité, du fait que par nature, elle recèle de nouvelles opportunités.

Le second point concerne le caractère symétrique ou asymétrique de l'alliance. Ici encore, alors que les travaux de recherche montrent que l'asymétrie des partenaires est un facteur de stabilité, nous avons pu montrer que le cas d'une alliance symétrique durable. Les premières investigations nous ont conduits à élargir le concept de symétrie pour considérer cette symétrie dans les objectifs, les politiques et les résultats. La poursuite de cette première étude se réalisera dans de nouvelles recherches pour approfondir le concept de la symétrie et son rôle dans la capacité partenariale de l'alliance.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Annibaldi, C. et G. Berta (2009), Grande impresa e sviluppo italiano, Il Mulino.
- Arino, A. et J. De La Torre (1998), Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, 9 : 3, 306-325.
- Assens, C. et J. Cherbib (2010), L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 111-119.
- Bengtsson, M. et S. Kock (2000), "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- Bensaid, B. et O. De Bandt (2000), Les stratégies 'Stop-loss': Théorie et application au Contrat Notionnel du Matif, *Annales d'Economie et de Statistique*, 21-56.
- Berg, S.V. et P.S. Friedman (1981), Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross section analysis, *Review of Economics and Statistics*, 63, 293-298.
- Bidault, F. et A. Castello (2012), Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments, *R&D Management*, 39 : 3, 259-270.
- Blanchot, F. et R. Guillouzo (2011), La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15 : 2, 95-107.
- Blanchot F. (2006), Alliances et performances : Un essai de synthèse, *Cahiers de Recherche CREPA/ DRM*, 1, Université Paris Dauphine.
- Blodgett, L.L. (1992), Factors in instability of international joint venture: An event history analysis, *Strategic Management Journal*, 13 : 3, 475-481.

- Borch, O. J. et M.B. Arthur (1995), Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology, *Journal of Management Studies*, 32 : 4, 419-441.
- Bouayad, A. et P.Y Legris (1996), *Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès*, Dunod, Paris.
- Bouveret, A., Mestiri, S. et H. Sterdyniak (2006), La valeur du yuan, les paradoxes du taux de change d'équilibre, *Revue de l'OFCE*, 98, 98-127.
- Brandenburger, A.M. et B. J. Nalebuff (1996), The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57-71.
- Buckley P.J. et M. Casson (1988), A theory of cooperation in international business, *Management International Review*, 28, 19-38.
- Camuffo, A. et G. Volpato (1995), The labour relations heritage and lean manufacturing at Fiat, *International Journal of Human Resource Management*, 6 : 4, 795-824.
- Célérier, S. (1994), Gestion des contraintes et emplois. Les transformations d'une usine du groupe PSA, *Actes du GERPISA*, 12, 115-128.
- Chen, M.J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, 17, 288-305.
- Clarke-Hill C., Li H. et B. Davies (2003), The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach, *Management Research News*, 26 : 1, 1-21.
- Cherbib, J. et C. Assens (2008), La dynamique asymétrique des alliances stratégiques, XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice.
- Cheriet, F. (2009), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires, Thèse de Doctorat, Montpellier Sup'Agro.
- Doz, Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dussauge, P., Garrette, B. et W. Mitchell (2004), Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry, *Strategic Management Journal*, 25 : 7, 701-711.
- Dyer, J. H. et H. Singh (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23 : 4, 660-679.
- Franko, L.G. (1971), Joint venture divorce in the multinational company, *Columbia Journal of World Business*, 6 : 3, 13-22.
- Fernandez A-S., Le Roy F. et D. Gnyawali (2014), Sources and Management of Tension in Coopetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, 43 : 2, 222-235.
- Garcia-Pont, C. et N. Nohria, (2002), Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry, *Strategic Management Journal*, 23 : 4, 307-321.
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Ed. d'Organisation.
- Geringer, J.M. et L. Hebert (1991), Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, 22 : 2, 249-263.
- Geringer, J.M. (1991), Strategic determinants of partner selection criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22 : 1, 41-62.
- Giacché, V. (2002), Cent'anni di Improntitudine. Ascesa e Caduta della Fiat, *Rubrica: Eurobang*, 3, 1-20.
- Grandori, A. et G. Soda (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16 : 2, 183-214.

- Halloul, R. (2006), Réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir, *La Revue des Sciences de Gestion*, 4, 95-95.
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hani, M. et F. Cheriet (2013), Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : étude du cas de l'alliance General Motors.
- Hennart, J.F. (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Ingham, M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les organisations, *Revue française de Gestion*, 97, 105-121.
- Inkpen, A.C. (2000), A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, 21 : 7, 775-779.
- Inkpen, A.C. et P. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture, *The Academy Management Review*, 2, 177-202.
- Jaouen, A., Loup, S. et S. Sammut (2005), L'accompagnement par les pairs: du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint, Actes du IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Kogut, B. (1991), Joint Ventures and the option to expand and acquire, *Management Science*, 37 : 1, 19-33.
- Kogut, B. (1989), The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.
- Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kotabe, M. et K. Scott Swan (1995), The role of strategic alliances in high-technology new product development. *Strategic Management Journal*, 16 : 8, 621-636.
- Krifa, H. (2001), Concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile, Neuvième Rencontre Internationale du GERPISA.
- Kumar, R. et K.O Nti (1998), Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model, *Organization Science*, 9 : 3, 356-367.
- Lachaud, J. M. et O. Lussac (2007), Arts et nouvelles technologies, L'Harmattan.
- Lecraw, D.J. (1984), Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 26 : 3, 637-654.
- Makino, S., Chan, C.M., Isobe T. et P.W. Beamish (2007), Intended and unintended termination of international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 28 : 11, 1113-1132.
- Marchesnay, M. (2003), La petite entreprise: sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 3, 107-118.
- Meschi, P.X. (2006), Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances, XVème Conférence Internationale de l'AIMS, Genève.
- Meschi, P.X. (2005), Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 4, 121-152.
- Meschi, P.X. (2004 b), Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays?, XIIIème Conférence de l'AIMS, Le Havre.
- Meschi, P.X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*, 143, 159-179.
- Mohr, A. T et R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15 : 2, 135-152.

- Moore J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.
- Mouline A. (2005), Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications, *Management International*, 10, 75-87.
- Niederkofler, M. (1991), The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence, *Journal of Business Venturing*, 6 : 4, 237-257.
- Oliver, C. (1990), Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, 15 : 2, 241-265.
- Pangarkar, N. (2003), Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of biotechnology sector, *Long Range Planning*, 36, 269- 284.
- Park, S.H. et G.R. Ungson (1997), The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution, *The Academy of Management Journal*, 40 : 2, 279-307.
- Park, S.H. et M.V. Russo (1996), When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, 42 : 6, 875-890.
- Parkhe, A. (1993 b), Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, *Organization Science*, 4, 301-324.
- Pellegrin-Boucher E. et H. Fenneteau (2007), Le management de la coopération, *Revue Française de Gestion*, 176, 111-133.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row, New York.
- Pfeffer, J. et P. Nowak (1976), Joint Ventures and inter-organizational dependence, *Administration Science Quarterly*, 21, 319-418.
- Puthod, D. (1995), Entre confiance et défiance (la vigilance au cœur de la gestion des alliances).
- Reuer, J.J. et A. Arino (2002), Contractual renegotiations in strategic alliances, *Journal of Management*, 28 : 1, 47-68.
- Reuer, J.J. (2000), Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages, *Journal of International Business Studies*, 31 : 1, 1-20.
- Ring, P.S. et A.H. Van de Ven (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 : 1, 90-118.
- Shaan, J.L. (1988), How to control a joint venture even as a minority partner, *Journal of General Management*, 14 : 1, 4-16.
- Shenkar, O. et A. Yan (2002), Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture, *Human Relations*, 55 : 5, 565-601.
- Steensma, H.K. et M.A. Lyles (2000), Explaining IJV Survival in a transitional economy through social exchange and knowledge based perspectives, *Strategic Management Journal*, 21 : 8, 831-851.
- Stinchcombe, A.L. (1965), Social structure and organizations, in J.G. March, (Ed) *Handbook of organizations*, 142-193.
- Tinlot, G. et C. Mothe (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires: une relecture de l'alliance Matra-Renault, *Management International*, 10 : 1, 31-49.
- Vidot-Delerue, H. A. et E. Simon (2005), Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance, *Management International*, 10 : 1, 51-62.
- Verna, J. (1989), *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés*, Doctoral Dissertation.

- Yan, A. et M. Zeng (1999), International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of international Business studies*, 397-414.
- Yan, A. (1998), Structural stability and reconfiguration of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 29 : 4, 773-795.
- Yan, A. et B. Gray, (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.
- Zajac, E. et G. Olsen (1993), From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.