

VERS UN PILOTAGE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES PAR DES MÉTHODES PERCEPTIVES DE LA VALEUR : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances

Boualem ALIOUAT

**Université de Nice Sophia Antipolis
GREDEG CNRS UMR 6227**

Abdelatif TAGHZOUTI

**Université de Lille 2
GERME**

ABSTRACT

Dans le prolongement des travaux de Venkatraman & Prescott (1990), d'Anderson (1990), de Hoffmann & Schlosser (2001) et de Beamish & Kachra (2004), notre travail de recherche propose une analyse de l'impact de 25 variables managériales dans l'émergence et la conduite des alliances stratégiques. Nous tentons de mesurer le rôle que joue la perception de la performance escomptée d'une alliance stratégique sur l'attrait que peut représenter celle-ci pour les managers en termes d'engagement.

Nous présentons les résultats d'une analyse empirique portant sur 40 alliances stratégiques. Nous utilisons une méthode qualitative de données convoquant une approche à la fois « interprétativiste » et « perceptiviste » de la performance.

Nos résultats permettent de réduire le modèle général de l'engagement des alliés à deux axes drainant l'essentiel des variables d'émergence et de conduite des alliances fondées sur une performance perçue et multidimensionnelle.

Nos observations empiriques établissent une prédominance des modèles transactionnels et institutionnels. Elles focalisent l'analyse sur trois variables discriminantes qui nous permettent de tirer des conclusions en faveur d'une bonne gouvernance des alliances. Ces dernières favorisent: (1) les partenariats en réseau impliquant un grand nombre de partenaires, (2) des cadres d'action formels significatifs où la conclusion et la conduite des alliances seraient strictement encadrées juridiquement, et (3) un engagement fort des managers, notamment basé sur la légitimité des partenaires. Nous concluons ce travail par des cadres d'implication généralisables où le concept de « club » que développait déjà Buchanan en 1965 (une relation « Leadership / Membership ») laisse émerger un contexte d'engagement et de légitimité favorable à la conclusion et à la pérennité des alliances stratégiques.

Mots clés : Alliances stratégiques, Club, Performance, Création de valeur, Ressources

INTRODUCTION

Notre communication repose sur une analyse empirique à propos du rôle de différentes variables managériales dans l'émergence et la conduite des alliances stratégiques interentreprises¹ et leur impact sur la perception de la performance qui en résulte.

Les recherches relatives aux liens entre stratégies et performances sont au cœur des thèmes récurrents et fédérateurs des sciences de gestion depuis les travaux fondateurs Chandler (1962) jusqu'à la *Resource and Skill Theory* (Barney, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996). Les alliances stratégiques occupent une part importante de cet axe de recherche en termes de performance défendable ou durable (Das et Teng, 2000 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2004). Le caractère engageant de la « performance perçue » par les managers pose d'abord la question de savoir si la performance ou la création de valeur joue un rôle déterminant sur l'incitation à conclure et maintenir des alliances. Nous étudions spécifiquement la notion de satisfaction des acteurs en tant que facteur d'engagement et de motivation.

Les questions relatives aux facteurs d'impulsion des accords de coopération ont été posées dès l'origine des travaux portant sur les alliances stratégiques (Gulati, 1995 ; Aliouat, 1996)². Parmi les différents facteurs internes ou externes qui ont été étudiés, nous nous intéressons particulièrement à la perception que les managers se font de la performance qu'ils retirent de l'alliance interentreprises comme facteur incitatif à conclure ou pérenniser un accord. Nous postulons qu'une création (ou une capture) de valeur significative présente un caractère attractif à la fois dans le cadre de la conclusion de l'accord et dans le cadre de sa conduite (et donc de sa pérennité, voire de son succès). Au demeurant, comme le note Anderson (1990) ou Hoffmann & Schlosser (2001), la pérennité ou le succès d'une alliance dépend de l'effort constant fourni par les partenaires, de leur engagement et de leur enthousiasme tout au long du cycle de vie de l'accord. Nous posons ici la question de savoir si l'engagement, l'enthousiasme et l'effort à fournir sont liés à la perception que les acteurs se font de la performance de l'alliance stratégique et quelles en sont les variables corrélatives essentielles.

De manière générale, nous pouvons observer que la performance est un construit théorique multidimensionnel (Anderson, 1990). Les travaux qui étudient la performance des alliances stratégiques utilisent soit des méthodes objectivistes, soit des méthodes subjectivistes. Les

¹ Nous considérons une alliance stratégique comme un accord de coopération (sous forme contractuelle ou sociale) entre deux ou plusieurs entreprises, juridiquement et financièrement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, développant un projet commun visant un avantage compétitif ou une création de valeur par un rapprochement horizontal ou vertical. Les intentions stratégiques des partenaires peuvent être divergentes.

² Cette problématique reprend d'ailleurs de son sens avec la dynamique des pôles de compétitivité ou des clusters qui pose essentiellement, du point de vue des entrepreneurs institutionnels, la question de savoir comment inciter à des pratiques partenariales favorisant une croissance économique fondée sur l'innovation (Aliouat, 2008). Barreto et Baden-Fuller (2006) observent, par exemple, certains isomorphismes mimétiques qui poussent les entreprises à intégrer des réseaux d'innovation. Toute la question est de savoir si l'on peut favoriser et inciter ces échanges relationnels dans un territoire donné (Mangematin et al., 2005 ; Messegem & Paradas, 2008).

premières observent, par exemple, les évolutions de la valorisation boursière des entreprises partenaires (Chan et al., 1997 ; Anand et Khanna, 2000), le taux de développement de nouveaux produits (Deeds et Hill, 1996), les recettes, la croissance des dépenses en R&D, le nombre des employés en R&D, le nombre des employés non dédiés à la R&D (Baum, Calabrese et Silverman, 2000), le renforcement de la position grâce à la cooptation des membres de l'alliance (Doz & Hamel, 2000), ou encore la longévité de l'alliance (Beamish, 1987). Tandis que les études subjectivistes tiennent compte de la satisfaction des acteurs et des managers (Vankatraman et Ramanujam, 1986 ; Dess & Robinson, 1994), de la satisfaction globale ou de la satisfaction à l'égard du réseau (Glaister et Buckley, 1998 ; Dumoulin et Uhlig, 2000), de l'apprentissage et l'acquisition du savoir-faire (Ingham, 1991 ; Irland et Hitt, 2002), ou encore de la perception de la performance par les managers tant au plan financier (l'importance des résultats anormaux attribuables à l'alliance) qu'au plan de l'avantage économique de l'accord et de la qualité de la relation entre partenaires (Lorange, Roos et Bronn, 1992 ; Yadong, 2002).

Pour Quinn et Rohrbaugh (1983) ou Anderson (1990), il n'y a pas véritablement consensus des chercheurs et des managers à propos des indicateurs et des déterminants de la performance (Input ou Output). La satisfaction des employés, par exemple, est toujours perçue par les chercheurs comme un indicateur de performance organisationnelle (output), alors qu'elle est perçue comme une cause ou un déterminant de la performance (input) par les autres. Le principal problème réside dans le choix de la mesure appropriée pour évaluer cette performance, d'autant que la perception de la performance varie selon la nature de l'environnement et ses potentiels de ressources.

Notre approche relève de cette dernière conception de mesures basées sur la perception. Nous nous référons aux travaux de H. Simon sur la rationalité limitée en nous focalisant sur le concept de « satisfaction ». Ensuite, nous nous sommes intéressés à la notion de « *perception* » en retenant une méthode appropriée de collecte de données.

Ce travail rappelle dans un premier temps ses fondements théoriques et son corpus d'hypothèses (I), avant d'évoquer la méthode retenue (II) et les résultats que nous discutons (III), pour développer enfin un modèle général d'engagement des managers fondé sur la performance perçue de l'alliance stratégique.

I. THÉORIES ET HYPOTHÈSES : ALLIANCES STRATÉGIQUES ET MÉTHODES PERCEPTIVES DE LA VALEUR CRÉÉE

Quid de la performance perçue sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances stratégiques ? Nous exposons ici l'essentiel des approches théoriques qui ont orienté notre protocole de recherche par la délimitation des variables essentielles de la performance perçue des accords.

I.1. Cheminement théorique de la performance multidimensionnelle des alliances stratégiques

Cette approche évoque l'évolution d'une analyse des alliances en termes *d'avantage concurrentiel* à une conception élargie de la valeur en termes de *performance partagée*

I.1.1. De l'avantage concurrentiel des alliances

Comme toute figure stratégique, les alliances interentreprises peuvent être présentées comme des options en quête d'un avantage concurrentiel pour les partenaires (Miles & Snow, 1992). Les théories de *l'avantage concurrentiel* considèrent que l'alliance permet d'optimiser les chaînes de valeur respectives des entreprises liées par l'accord. Les stratégies de coopération s'insèrent dans des logiques de complémentarité qui favorisent l'apparition de marchés imparfaits, ces marchés favorisant à leur tour une création de valeur renforçant les avantages concurrentiels des entreprises. L'alliance est alors considérée comme une option stratégique qui permet de tirer avantage du renoncement à l'affrontement. M. Porter (1986) substitue alors à la notion d'avantage concurrentiel ("*competitive advantage*") celle d'avantage coopératif ("*collaborative advantage*").

Peu de travaux se sont essayés à rechercher un avantage concurrentiel procuré par les alliances stratégiques. Dyer & Singh (1998) et Lavie (2006) ont respectivement abordé le thème de l'avantage coopératif, les uns sur la base du modèle relationnel (évoquant des rentes relationnelles), et l'autre sur le fondement de la théorie fondée sur les ressources (la nature de la relation influençant le partage des ressources entre partenaires), mais il apparaît difficile de cerner ce que procure réellement l'alliance en tant qu'entité autonome des partenaires, d'autant qu'une alliance stratégique n'est jamais purement basée sur des ressources complémentaires (Aliouat, 1996, 2004, 2007). Les intentions stratégiques des partenaires peuvent être divergentes et leurs activités potentiellement concurrentes. Ce qui ne permet pas dès lors de confondre en une unité d'action les résultats obtenus par les partenaires au sein de l'alliance. La part de marché par exemple, en tant qu'indicateur de l'avantage compétitif, ne concerne pas exclusivement l'alliance, mais une multitude de variables dont les interactions complexes ne

permettent pas d'isoler l'avantage procuré par une stratégie d'alliance en propre. De même, la stabilité et la longévité des rapports interentreprises ne sont pas des mesures pertinentes du succès des alliances (Hamel, 1991).

I.1.2. De la performance des alliances stratégiques

Il nous semble plus accessible d'étudier, non plus l'avantage concurrentiel poursuivi par l'alliance, mais la performance ou la création de valeur que cette dernière procure à chacun des partenaires. La perception de cette performance impacte-t-elle cependant la propension des partenaires à conclure et conduire à terme une alliance ? Gulati (1995) semble le confirmer en observant que les ressources du réseau d'alliances et les capacités des entreprises agissent positivement sur la formation des alliances ultérieures. Tandis que Young-Ybarra et Wiersema (1999) observent que les partenaires ont intérêt à construire une flexibilité à sortir de l'alliance quand elle est médiocrement performante.

Notre travail, quant à lui, prolonge pour partie la recherche d'Anderson (1990) qui classe les mesures de performance d'une entreprise conjointe sur un continuum Input (long-terme) / Output (court terme). A l'extrême des outputs, on trouve des mesures financières et marketing de la performance. A l'autre extrême du continuum (les inputs), on trouve des indicateurs d'états et d'apprentissage. Anderson (1990) cite comme exemples : les ressources, l'innovation, la productivité, l'harmonie entre partenaires, la morale élevée et la bonne coordination des actions, mais aussi l'apprentissage des marchés et des technologies. Les inputs extrêmes représentent les variables susceptibles de « créer » (ou déterminer) des résultats mesurables.

Pour Anderson, la mesure de performance des alliances³ s'inscrit dans le temps et par rapport au niveau de compréhension du processus de transformation par les managers des inputs en outputs et de leur capacité à disposer de bons indicateurs pour mesurer entièrement et correctement les résultats (ou outputs).

I.1.3. De la valeur créée par les alliances stratégiques

Nous construisons un modèle théorique selon lequel, d'une part, la conclusion d'une alliance repose sur son succès escompté, et d'autre part, que ce succès se fonde à la fois sur la perception de sa valeur (ou performance) financière, sa valeur stratégique et substantielle, et/ou sa valeur sociétale et institutionnelle (fig.1). Nous nous situons sur un axe dynamique où les partenaires sont motivés à engager des ressources dans la conclusion d'une alliance si en retour ils en capturent davantage ; ils maintiennent leur engagement coopératif s'ils valorisent et

³ E. Anderson a traité la problématique de l'évaluation des performances des joint-ventures à l'image du modèle de W.G Ouchi, exposé dans son article « A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms », Management Science, n°25, 1979, pp : 833-848.

pérennisent leur projet en termes de positionnement concurrentiel, d'acquisition de compétences nouvelles et/ou de gain de légitimité sur le marché.



Fig.1. Dynamique de la valeur d'une alliance stratégique

La question de savoir si les alliances interentreprises créent ou non de la valeur, amène des réponses multiples. On retrouve le plus souvent : l'accès à une nouvelle technologie ou une compétence connexe, les économies d'échelle et de champ, le partage des risques et des incertitudes, l'apprentissage inter-organisationnel, la facilité d'accès aux marchés et aux autorités de certains pays, ou encore la conservation et la fertilisation des ressources en excès (Das & Teng, 2000).

Pour Gilbert & Parlier (1992), la finalité d'une entreprise est de développer ses compétences en continu, l'enjeu final étant évidemment la création de valeur. Cependant, l'approche financière ne donne qu'un aperçu de la création de valeur par l'entreprise, négligeant l'analyse des mécanismes à l'origine de cette valeur. Hoarau & Teller (2001) observent qu'« *On ne peut comprendre la valeur donnée par le marché sans l'adosser à la valeur construite par les acteurs* ». Cette observation conforte l'approche d'Anderson (1990) qui ne considère la performance que dans le cadre subjectif de la satisfaction des partenaires. Autrement dit, il nous incite à travailler à partir d'une performance *perçue* et non plus *mesurée*.

I.1.4. Le management des alliances par la valeur

Le management par la valeur d'un projet coopératif, suppose non seulement une analyse de la valeur créée collectivement, mais aussi et surtout celle de l'aspect individuel de cette valeur créée. Chaque partenaire a un « agenda caché » traçant ses objectifs individuels en plus des objectifs communs (Hamel, 1991 ; Das & Teng, 1998). Toutefois, même si l'objectif d'un partenaire est radicalement différent de celui de son co-contractant, cela n'empêche pas toute coopération créatrice de valeur. L'alliance des concurrents Apple et Microsoft fut un bon exemple (Sherman, 1992). Malgré une figure ago-antagoniste (Aliouat, 1996), l'alliance a été un succès. Les deux partenaires ont tiré des avantages individuels distincts : Microsoft a réalisé un profit de 265 millions de dollars sur les logiciels d'application pour Macintosh en 1992.

Macintosh a profité, à son tour, de l'alliance quant à sa légitimité⁴ et son acceptation complète par (ou dans) le monde des affaires, se contentant de retours sur investissements à long terme. La valeur créée se trouve augmentée suite aux nouvelles forces collectives conjuguées dans le cadre d'un réseau. Le joint-venture Lao Brewery Company noué entre Carlsberg Asia et TCC Group Thailand vise à mettre des fonds, des compétences et savoir-faire en commun sur un territoire maîtrisé par l'un des partenaires, jouant ainsi parfaitement les synergies de chaînes de valeur. Le porte-monnaie électronique et les systèmes de paiement utilisables à l'échelle mondiale, les lecteurs-enregistreurs DVD-USB, combo-magnétoscopes et bandes vidéo, sont aussi des exemples significatifs. Cette combinaison de ressources dans un cadre complémentaire signifie que la valeur créée des biens et services, pour chaque client, augmente avec le nombre de clients, augmentant ainsi leur diffusion, ce qui génère un cycle vertueux de capture de la valeur, notion proche de la théorie du club qu'étudie James Buchanan dès 1965, et que développent Todd Sandler et John Tschihart (1980) qui mettent en exergue le fonctionnement de groupes d'agents orientés vers une augmentation de la valeur commune par des partages de ressources.

I.2. Hypothèses de recherche: la « performance perçue » a un impact sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances stratégiques

La notion de performance est largement utilisée sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce concept est à la source de controverses et de confusions irrésolues aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires (Anderson, 1990).

La performance d'une alliance peut être définie à partir de perspectives théoriques distinctes. Elle peut être définie comme la réalisation d'objectifs communs, mais aussi comme la réalisation d'objectifs propres à chacun des partenaires envisagés isolément (Das et Teng, 1998, 2000). Elle peut être une référence à des résultats concrets, voire chiffrés ou simplement une conformité à une tendance plus ou moins précisée. Elle peut être évaluée sur un horizon à court ou à long terme. Elle peut inclure des effets directs et/ou indirects sur la préparation de l'avenir et les stratégies. Elle peut être fondée sur la création de relations interentreprises ou personnelles (au sens des théories néo-institutionnelles, de ressources et d'apprentissage organisationnel) ; et ses perspectives peuvent être liées au temps (longévité, stabilité,...). Enfin, des courants de recherche récents considèrent la performance comme un degré de « satisfaction » et elle est alors en grande partie subjective (Anderson, 1990 ; Glaister et Buckley, 2002 ; Beamish et Kachra, 2004).

⁴ Oliver (1997) a analysé la performance d'une structure coopérative en se basant sur ce critère de légitimité.

Deux méthodes sont souvent empruntées par les chercheurs pour mesurer ces effets. La première méthode préconise des critères objectifs comme la durée ou la longévité, la stabilité de l'alliance, les impacts de l'alliance sur la position concurrentielle, les valeurs des ventes, ou la valeur boursière (Hubler & Meschi, 2000 ; Kola & Prescott, 2002 ; Young-Ybarra & al., 2001). La deuxième, quant à elle, prône le recours aux critères subjectifs pour juger de la performance d'une alliance, par exemple le degré de satisfaction des partenaires de l'alliance (Glaister et Buckley, 1998).

I.2.1. Les limites des critères objectifs de mesure de la performance des alliances

Les critères objectifs (quantitatifs) de mesure de performance de l'organisation proviennent essentiellement des domaines comptable, financier, boursier, mais aussi de l'analyse stratégique. Les critères comptables et financiers de mesure de la performance (Venkatraman & Prescott, 1990 ; Bogliolo, 2000) s'appuient sur des ratios, principalement sur le rendement du capital investi (ROI), ou retour sur actif (ROA) et sur le rendement sur ventes (ROS). D'autres critères d'ordres financier et stratégique sont d'utilisation fréquente, par exemple, le Total Shareholder Return, le Total Book Return, le Cash Flow Return On Investment, l'Economic Value Added, la Market Value Added,... Les données sont généralement tirées soit des rapports annuels, soit des états de synthèse financiers soumis aux commissions compétentes de vérification et de contrôle.

Deux critiques majeures sont adressées à la viabilité de ces critères. La première critique s'appuie sur la difficulté à comparer les rendements comptables des entreprises, étant donnée l'utilisation de principes et de normes comptables qui diffèrent d'un secteur d'activité à un autre et parfois même d'une entreprise à une autre (les normes IFRS sont mises en œuvre pour minimiser ce risque de divergence). La deuxième critique concerne la nature même des données comptables et financières qui est essentiellement d'ordre historique. Ces critères sont intéressants pour des « autopsies », mais très peu utiles quand il s'agit de manager.

Les critères boursiers sont utilisés par des chercheurs afin de mesurer la performance de l'entreprise à l'aide des rendements boursiers calculés selon une méthode d'étude d'événements, expérimentée initialement par Fama et al. (1969) (Anand et Khanna, 2000). Hubler et Meschi (2000) ont eu recours à cette méthode pour mesurer les effets à court terme des annonces d'alliances et d'acquisitions sur la valeur boursière d'entreprises françaises sur une période de trois années complètes (1994, 1995, 1996). Meschi et Cheng (2007) ont repris ce travail pour une application aux joint-ventures sino-étrangères. Cette méthode qui repose sur l'hypothèse de l'efficience du marché financier fait également l'objet de nombreuses critiques. Tout d'abord, la question de l'efficience des marchés financiers est « utopique ». Ensuite, la

question est de savoir si les rendements anormaux et les prix utilisés par les études d'événements représentent-ils de vrais flux monétaires de l'entreprise ? Ces rendements anormaux demeurent des mesures d'aspirations et non des résultats.

Dans le point qui suit, nous essayons de répertorier les critères ayant un caractère subjectif, autrement dit perceptuel ou qualitatif de mesure de la performance.

I.2.2. L'intérêt des critères subjectifs et perceptuels de mesure de la performance

L'alliance stratégique peut s'inscrire dans un schéma économiquement moins rationnel. L'apprentissage organisationnel, par exemple, présente l'alliance comme un moyen classique de transfert d'informations et de savoir-faire permettant aux partenaires de préserver des positions de leadership. Elle peut aussi engager une dynamique de réseau social et de jeux de rôles qui remet en partie en cause la théorie des coûts de transaction qui ne prendrait pas suffisamment en compte les intentions sociales des acteurs (Angot et Josserand, 1999 ; Lecocq, 1999 ; Meschi, 2006).

En effet, l'alliance stratégique, sans jamais renoncer à son objectif de création de valeur, s'avère parfois être un instrument efficace de lisibilité institutionnelle pour une ou plusieurs entreprises (Baum & Oliver, 1991 ; Aliouat & Taghzouti, 2007). La valeur institutionnelle (ou sociétale) apparaît dès lors comme une priorité stratégique (création de valeur en termes de rayonnement, de réputation, d'appartenance,...).

Tous ces effets directs ou indirects de création de valeur qui émergent d'un champ immatériel de ressources engagées dans le cadre d'une alliance exigent de changer de d'outils d'observation pour une mesure plus « satisfaisante » de la performance en question. Des critères perceptuels sont utilisés par certains auteurs pour pallier les insuffisances des méthodes qui s'appuient sur des critères quantitatifs. Les études de Dess et Robinson (1984) et de Venkatraman et Ramanujam (1986) par exemple, tendent à conclure que les critères perceptuels ne comportent pas autant de biais significatifs que ceux des critères quantitatifs. L'ensemble de ces critères se résume dans le degré de satisfaction des membres de l'organisation (et particulièrement les managers) et la valeur que la société accorde à cette organisation (satisfaction des extrants : la communauté, les gouvernements, la clientèle, les fournisseurs, les créanciers, les ONG, associations,...).

Par opposition à la rationalité parfaite de l'homo œconomicus, Herbert Simon (1947) propose la thèse séminale de la rationalité limitée des agents dont les aptitudes cognitives restreintes ne permettent pas d'appréhender et de traiter toute l'information pertinente. Par suite, leur comportement décisionnel ne peut être qu'intentionnellement rationnel. Cette théorie remet en

cause les critères de performance des décideurs et, par la même, des organisations, substituant la notion de satisfaction à celle d'optimisation ou de maximisation. Les décisions au sein des organisations ne peuvent être prises de façon exclusivement rationnelle par un simple jeu de calcul scientifique. Ce critère de satisfaction est *a priori* pertinent. En vertu du principe de rationalité limitée faisant appel à un processus de jugement intuitif, les individus réduisent ainsi la complexité de la tâche cognitive en employant des règles heuristiques simples, ou «raccourcis cognitifs» (Pham, 1996) qui leur permettent de filtrer et écarter les informations les moins importantes afin de concentrer leur attention sur les éléments principaux fournis par l'environnement. La théorie du comportement décisionnel (*Behaviorial Decision Theory*) démontre que l'individu construit une représentation mentale du problème qui lui est présenté et distingue ce qui lui paraît pertinent de ce qui ne l'est pas.

La pertinence de ce critère est défendable au moins pour deux raisons dont l'une est pratique et l'autre académique :

- Raison pratique : il s'avère plus pratique d'aborder la problématique de la mesure de la performance des entreprises impliquées dans des alliances stratégiques à travers la satisfaction de leurs managers⁵.
- Raison académique : dans la lignée de certains travaux⁶, nous considérons que ce critère de satisfaction apporte une représentation pertinente de la performance de l'alliance relativisée par rapport aux attentes de l'allié. Nous nous appuyons ici principalement sur la mesure définie par Anderson (1990) et Hébert (1995) : Satisfaction par rapport à la performance globale de l'alliance (satisfaction par rapport aux résultats, à l'état des relations, et à tous les aspects significatifs de l'alliance).

II. MÉTHODE : UNE ANALYSE QUALITATIVE INTERPRÉTATIVISTE ET PERCEPTIVISTE

Nous adoptons, par une démarche constructiviste, une méthode à la fois interprétativiste et perceptiviste pour mesurer la performance des alliances.

Cette méthode était utilisée de manière régulière en recherche organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1967). Le nombre croissant de recherches portant sur la satisfaction des acteurs conforte simplement aujourd'hui l'intérêt d'utiliser cette méthode. Reger et Huff (1993) affirment que les critères perceptuels sont plus discriminants que les mesures quantitatives et exercent un impact significatif sur les décisions managériales. Geringer et Hébert (1989) ajoutent, par ailleurs, que les deux catégories de mesures sont fortement et significativement corrélées, que les mesures objectives constituent un élément phare implicitement inclus dans les réponses des managers. Autrement dit, les différences, ou même les biais, dans les perceptions des managers ne constituent pas plus un problème méthodologique que les

⁵ A l'issue d'une enquête réalisée par Accenture, en 2006, il apparaissait que moins de 40% des entreprises impliquées dans des alliances stratégiques emploient des mesures formelles de la performance, alors que le pourcentage des entreprises satisfaites de cette démarche ne dépasse pas 10%.

⁶ Voir Beamish & Kachra (2003), Anderson (1990), Geringer & Hébert (1991), Dess & Robinson, (1994), Kale, (2000) et Glaister & Buckley (1998) utilisant des mesures subjectivistes de performance des alliances stratégiques.

disparités basées sur la structure financière et les conventions comptables de l'organisation. Au demeurant, les mesures objectives s'appuient sur une information comptable qui n'est communicable qu'en fin de processus. Le caractère tardif des informations comptables apparaît comme un handicap pour statuer sur la performance d'une alliance en amont car il laisse peu de chance aux responsables de réformer le processus de décision et assainir l'alliance avant qu'elle n'échoue prématurément (Anderson, 1990).

Néanmoins, une perception de création valeur basée sur la satisfaction comprend implicitement d'autres mesures objectives (Financière, comptables et stratégiques).

II.1. Collecte et traitement de données

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons procédé à une enquête qualitative par entretiens individuels semi-directifs. Pour réaliser notre étude portant sur le rôle des différentes variables dans l'émergence et la conduite des alliances stratégiques interentreprises et leur impact sur la perception de la performance qui en résulte, il a fallu d'abord élaborer une base de données de cas d'alliances stratégiques dont au moins un allié est français⁷. 200 cas d'alliances ayant impliqué au moins une entreprise française ont pu être identifiés. Nous avons retenus 40 entretiens approfondis et exploitables, auprès de managers responsables de projet (DG, D. R&D, D. Fin.,...), pour 40 alliances stratégiques dans différents secteurs d'activité⁸, concernant 33 entreprises⁹. Les réponses que nous avons catégorisées¹⁰ permettent d'attribuer des notes selon une échelle de Likert de 1 à 5 en fonction de leur association à un processus plus au moins favorable de l'émergence d'une alliance et de sa conduite (Echelle n°1) et à une perception de performance plus ou moins favorable de celle-ci (Echelle n°2). Pour cette méthode, nous avons largement été inspirés par la démarche de Hoffmann & Schlosser (2001) et de celle de Lorange, Ross & Bronn (1992)¹¹.

Le caractère récent (sans résultats mesurables) de certaines alliances présentait peu d'inconvénients pour notre analyse empirique puisqu'elle porte sur la perception *a priori* de la performance par les différents managers.

⁷ La présence d'une entreprise française dans l'alliance nous permettait un accès plus commode à l'information par entretien.

⁸ Des accords technologiques, des coopérations industrielles et des alliances commerciales.

⁹ Chaque entretien a été dédoublé, le premier étant rapidement retranscrit par le logiciel Dragon NaturallySpeaking 8.0.Ink. qui nous a été très utile pour la conversion des discours enregistrés entre les deux rendez-vous afin de détecter les failles discursives, conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003).

¹⁰ Les didacticiels BPS Audio Converter et BPS Audio Extracter étaient nécessaires à la conversion automatique de nos enregistrements. L'exploitation des données qualitatives a été réalisée ensuite, partiellement, par le logiciel Nvivo 2.0.

¹¹ Pour notre traitement statistique, nous utilisons les logiciels SPSS 15.0 et MapleSoft 11.0. Une analyse factorielle de correspondance nous donne une vision globale de la dynamique des alliances liée aux perceptions de la performance satisfaisante par les partenaires.

II.2. Mise en lumière des corrélations : identification d'intentions et de comportements discriminants

Nous examinons la courbe de valeurs propres de nos données empiriques à l'aide du *scree pot* (annexe A). Dans le cadre de notre analyse empirique, nous nous focalisons sur deux aspects conceptuels :

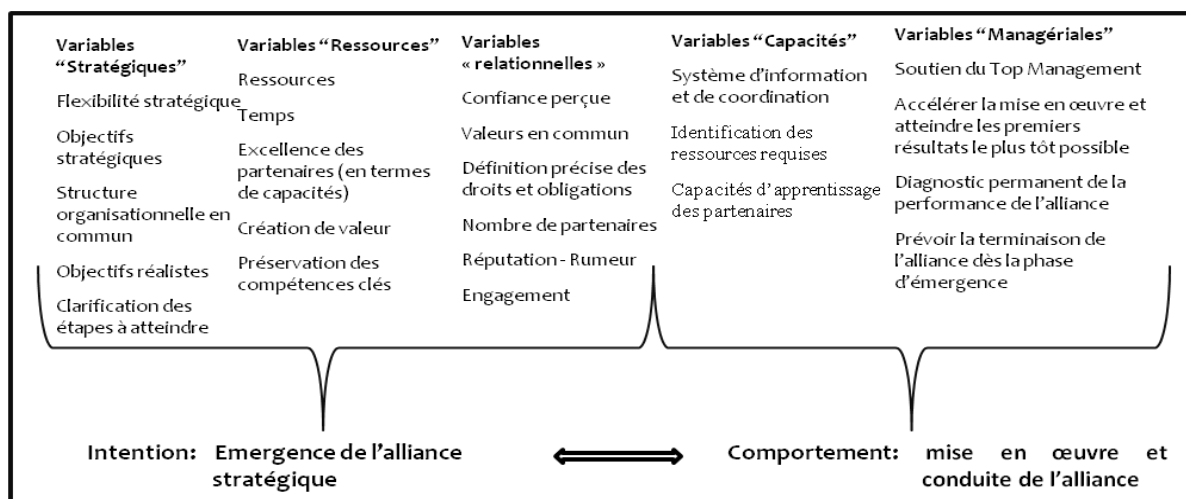
- La logique d'efficacité (les apports stratégiques, d'apprentissage, ou économiques et financiers)
- Et la logique néo-institutionnaliste d'ordre sociologique (les apports en termes de légitimité, de pérennité, d'alignement sur des conventions sur de comportement,...)

Chacune de ces deux logiques contribue à l'enrichissement de notre cadre conceptuel et fournit les variables indépendantes qui influencent la performance des alliances stratégiques. Pour une raison de commodité, nous avons classé les variables indépendantes en deux grandes phases d'évolution de l'alliance :

- Phase de conclusion de l'alliance : il s'agit du cadre intentionnel des acteurs impliqués dans une alliance stratégique. L'accent est mis tout particulièrement sur les variables dites stratégiques, de ressources et relationnelles, en ce sens que les alliés recherchent des bases attractives et motivantes pour coopérer.
- Phase de conduite de l'alliance : il s'agit du cadre comportemental de la coopération qui accorde davantage d'importance aux capacités stratégiques et managériales effectives.

Nos résultats mettent en avant les variables significatives suivantes (fig.2):

Fig. 2. La performance perçue des alliances dans leurs phases de conclusion et d'exécution



Sur un échantillon de 40 alliances stratégiques, 25 variables dont 24 explicatives et une expliquée (perception de la performance) ont été retenues pour les deux phases de conclusion et de conduite de l'alliance. Le tableau de la variance expliquée totale (cf. annexe B) présente les résultats de notre analyse factorielle¹².

¹² En examinant la courbe de valeurs propres de nos données empiriques, il nous apparaît possible de ne retenir que quatre variables qui restituent plus des 2/3 de l'information (69% de la variance totale). Un examen minutieux des corrélations entre variables initiales et axes principaux permet ensuite de comprendre comment les variables sont structurées. L'indice KMO (0.390) ainsi que le test de Bartlett permettent d'accepter les résultats de notre analyse factorielle. Des valeurs de KMO

III. RÉSULTATS ET DISCUSSION : LES PRINCIPAUX RESSORTS DE LA PERFORMANCE ATTRACTIVE

Nous avons adopté un critère d'évaluation qui nous a permis de généraliser l'appréciation: il s'agit de la *satisfaction globale des alliés* eu égard à l'alliance stratégique. Qu'en est-il de ce critère dans la pratique ?

III.1. La performance perçue dès la phase de conclusion de l'alliance

Nos résultats (fig.2) à propos des intentions des acteurs dans la phase d'émergence de l'alliance, nous permettent de discriminer trois ensembles de variables : Stratégiques, Ressources et Relationnelles.

III.1.1. Les variables « stratégiques » et l'intention des managers de l'alliance

Nous observons dans un premier temps que les entreprises qui font face à une incertitude environnementale élevée expriment un grand besoin de flexibilité stratégique et ont tendance à préférer nouer des alliances y compris dans des situations où la spécificité des actifs est très élevée. Ceci confirme les observations de Williamson (1999), Young-Ybarra & Wiersema (1999).

Dans un deuxième temps, l'entreprise conçoit l'alliance stratégique comme un moyen de mise en œuvre de sa stratégie globale. Cette analyse stratégique doit évaluer si et comment une alliance peut améliorer la position stratégique de l'entreprise. Par ailleurs, les dissemblances touchant au contexte organisationnel peuvent être néfastes si les alliances stratégiques engagent des entreprises structurellement différentes (cf. Doz et Hamel, 2000). Qui plus est, la phase d'émergence des alliances est utile à créer une "plateforme" solide destinée au management des projets à réaliser. La définition des objectifs est un point important dans la gestion de ces projets (Das et Teng, 2000). Cet effort de fixation des objectifs clairs et réalistes assure un avancement soutenu dans la mise en œuvre et la conduite de l'alliance, et par conséquent sa réussite.

Finalement, La performance d'une alliance sera relativement garantie si sa mise en œuvre est encadrée par un plan d'action durant sa phase d'émergence. Ce plan d'action décrit précisément les étapes importantes de l'avancement du projet coopératif, de son initiation à sa terminaison.

III.1.2. Les variables « Ressources » comme amorce de l'alliance

Conformément à la théorie des ressources qui perçoit les relations inter-organisationnelles comme des forces collectives synergétiques permettant de partager ou transférer des ressources entre les partenaires de l'alliance. Ceci exige que les ressources à mettre en commun soient

comprises entre 0.30 et 0.70 représentent en effet des solutions factorielles acceptables (Hair & al., 2006 ; Carricano & Poujol, 2008).

complémentaires ou similaires. De même, les alliances sont souvent développées étape par étape. En conséquence, plusieurs années peuvent s'écouler avant qu'une alliance puisse accomplir son potentiel stratégique. Aussi, le temps est-il un facteur nécessaire pour établir une alliance performante. Par ailleurs, selon la théorie fondée sur les ressources, les alliances permettent à l'entreprise d'accéder aux ressources de ses partenaires, ainsi que de fructifier celles dont elle dispose en excès (cf. Das et Teng, 2000).

Au demeurant, il s'agit de se concentrer sur la création de la valeur commune de l'alliance au lieu de se focaliser uniquement sur son partage. Le cas Disney-Pixar illustre pertinemment la compétition qui existe entre les partenaires pour la répartition de la valeur créée par leur coopération, et montre les effets négatifs liés à cet affrontement (Barthélémy, 2006).

Finalement, les alliances stratégiques sont de plus en plus regardées comme un mode organisationnel qui facilite l'apprentissage inter-organisationnel (Inkpen, 2000 ; Ingham, 1994) et le transfert des technologies (Chen & Chen, 2002 ; Kaufman & al., 2000). Mais ces apprentissages et transferts de technologie n'évitent pas les conflits liés à la problématique de l'appropriation des compétences par les uns et la désappropriation pour les autres (Hamel et Prahalad, 1998).

III.1.3. Les variables « Relationnelles » au sein de l'alliance

Conformément aux théories sociologiques et à la théorie des coûts de transaction qui révèlent l'importance des rapports basés sur la confiance entre les partenaires. La confiance inter-organisationnelle réduit le besoin de contrôle et par conséquent les coûts de transaction. La confiance est la base de réussite de tout projet coopératif. Elle augmente les avantages de rapport (Madhok & Tallman, 1998). Pour ces raisons, nous observons que les possibilités de la réussite d'une coopération augmenteront si les partenaires peuvent établir des liens basés sur la confiance. En choisissant le meilleur allié, l'entreprise doit aussi prendre en considération le contexte culturel et structurel de la coopération. Pour ce faire, une structure organisationnelle compatible est d'une importance certaine (Doz & Hamel, 1998 ; Adobor, 2002).

Par ailleurs, conformément à la théorie des coûts de transaction, la performance d'une alliance stratégique dépend essentiellement de la possibilité d'établir cette action collective sur une base minimisant l'incertitude comportementale et restreignant le besoin au contrôle, et par conséquent les sauvegardes de surveillance des comportements opportunistes (cf. Gulati, 1995). En outre, ajoutons qu'un grand nombre de chercheurs reconnaissent l'importance du nombre de partenaires comme un déterminant important de la performance d'une alliance stratégique (Park & Russo, 1996).

En conformité avec l'étude de Combs & Ketchen (1999), la réputation du partenaire et la performance d'une coopération inter-firmes sont corrélées positivement. S'allier avec une entreprise ayant une bonne image dans son contexte institutionnel est une opportunité pour l'allié de gagner en réputation et en visibilité institutionnelle. Nous introduisons aussi la notion de rumeur en raison de sa forte implication sur le terrain auprès des managers. La rumeur pourrait être une variable explicative de l'émergence des alliances stratégiques et de leur performance.

Finalement, La performance d'une alliance stratégique peut être mise en danger par le comportement opportuniste des partenaires pendant la phase d'émergence. En l'absence d'un environnement propice où règne la confiance, l'alliance a une probabilité faible de réussite dans l'avenir à moins qu'un effort supplémentaire soit entrepris pour se prémunir contre le risque de l'incertitude comportementale, en instaurant, par exemple, des mesures de sauvegarde (Ingham & Mothe 2003 ; Das & Teng, 1998). Cet effort supplémentaire ne fait qu'aggraver les coûts de transaction. Par conséquent, la performance de l'alliance pourrait être affectée négativement dans le temps. Pour éviter un investissement supplémentaire en termes de coûts, l'instauration de la confiance est possible par des engagements unilatéraux (Hoffmann & Schlosser, 2001).

III.2. La performance perçue dans la phase de mise en œuvre et de conduite de l'alliance stratégique

Nos résultats (fig.2) à propos du comportement des acteurs dans la phase de mise en œuvre de l'alliance, nous permettent de discriminer deux ensembles de variables : variables de « Capacités » et variables « Managériales ».

III.2.1. Les variables « Capacités » comme support de l'alliance

Dans le cas des alliances stratégiques, les partenaires doivent mettre en place un système d'information efficace pour une coordination réussie. L'utilisation des TIC pour gérer et coordonner les activités de l'alliance peut réduire les coûts de transaction, contribuant ainsi de manière significative à la performance de l'alliance.

Une fois que la décision à coopérer est prise, que les objectifs sont fixés, que les apports sont établis, chaque allié doit fournir les ressources dédiées à l'alliance. Il s'agit de déterminer les actifs tangibles et intangibles, les ressources humaines ou financières, organisationnelles ou technologiques à libérer au profit de l'alliance. Ensuite, les alliés doivent s'accorder sur les inputs dédiés qui demeurent la propriété privée de chacun, et sur ceux au contraire qui seront mutualisés. De même l'aptitude ou la réceptivité des entreprises à apprendre l'une de l'autre est déterminante. L'entreprise qui a une capacité d'apprentissage très élevée arrive à s'approprier rapidement les connaissances complémentaires de son partenaire, et par suite, tire plus de profit

de l'alliance. Elle peut être le partenaire le plus dynamique ou le plus en mesure d'utiliser, dans le temps, l'accord à son profit afin de se hisser à une situation de domination (Aliouat, 1996). Par conséquent, nous supposons que la capacité d'apprentissage de l'entreprise est une variable susceptible de conditionner la performance de l'alliance.

III.2.2. Les variables « managériales » comme mécanique de l'alliance

Dans la phase de conduite des alliances stratégiques, l'engagement et le soutien du Top Management sont une condition *sine qua non* de leur réussite (Gulati & al., 1998). Une équipe managériale rompue aux rouages administratifs et organisationnels de l'entreprise est une ressource stratégique à prendre en compte dans un accord de coopération (Combs & Ketchen, 1999). Ainsi, la préoccupation première des cadres supérieurs est de veiller à entretenir un bon rapport avec le partenaire et soutenir visiblement la coopération. Cet engagement des cadres supérieurs à coopérer est une condition nécessaire pour disposer suffisamment de ressources, particulièrement financières et organisationnelles. L'importance des prérogatives accordées aux cadres supérieurs serait un facteur propice à la bonne conduite des alliances stratégiques.

Une fois que l'accord est conclu, que le plan d'actions est établi, que les objectifs sont fixés, et que les apports sont mis en commun, il ne reste que l'action commune, et s'habituer progressivement à travailler ensemble. Ce faisant, les alliés voient leur projet devenir une réalité. Ainsi, dégager des résultats mesurables le plus tôt possible constituerait une condition de performance des alliances stratégiques (Hoffmann & Schlosser, 2001). Le succès rapide inscrit une dynamique qui renforce la conduite des alliances, et motive les réticents ou les plus sceptiques sur la validité économique et stratégique du projet coopératif.

Par ailleurs, une évaluation en continu des résultats de l'alliance constitue la base du pilotage de son développement. Certaines études empiriques observent qu'en plus de l'efficacité de l'alliance, l'adaptabilité est un critère important pour évaluer la performance d'une coopération (Anderson, 1990). Doz (1996) confirme cette proposition dans les études qu'il a menées sur l'évolution de la coopération dans les alliances stratégiques. Sans revoir continuellement la performance de l'alliance, une entreprise impliquée peut ne pas profiter pleinement du potentiel de développement de l'alliance, ou peut ne pas se rendre compte que la coopération se dirige dans la mauvaise direction jusqu'à ce qu'un point de non retour soit atteint. Dans ce cas, on parle de terminaison précoce. Cette idée de terminaison de l'alliance nous a amenés à intégrer une variable peu examinée à ce jour : il s'agit d'envisager la terminaison de l'alliance (la rupture du contrat ou son échéance) dès sa phase d'émergence.

Au demeurant, la perte de réputation en tant que partenaire loyal et digne de confiance (sur une compétence ou une variable recherchée) peut compromettre des opportunités futures.

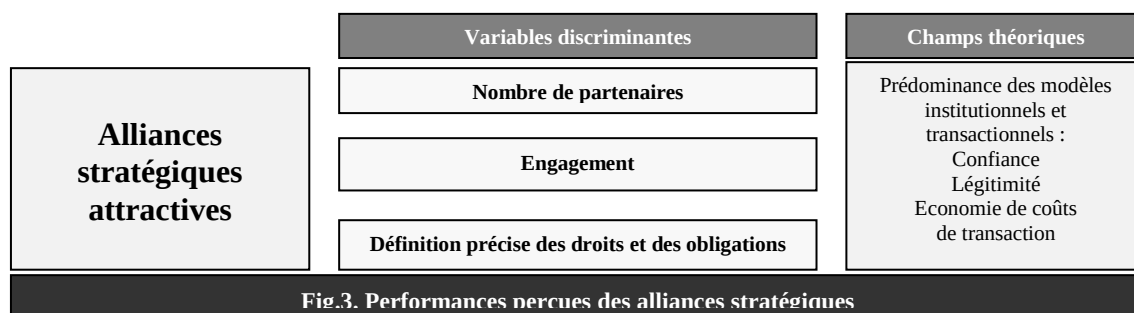
Indépendamment du type de terminaison, certaines conditions préalables doivent être définies dans la phase d'émergence pour éviter tout désaccord éventuel dans l'avenir. Ce compromis offre aux partenaires de l'alliance arrivée à terme la possibilité de travailler ensemble sur d'autres projets coopératifs.

Finalement, notre analyse factorielle de correspondance révèle deux axes fortement corrélés : Un axe 1 (« Engagement » des partenaires) qui draine 39 % de l'information : cet axe met en exergue des comportements types de managers percevant principalement la performance d'une alliance attractive à travers une stricte définition des droits et obligations des partenaires, un plan d'avancement clair et construit, des opportunités d'accélération de la coopération et d'obtention de résultats rapides, et une dimension temps révélatrice de la dynamique d'une alliance pérenne. Un axe 2 (« Objectifs/Ressources ») qui draine 23 % de l'information: où la répartition des ressources entre partenaires, le soutien des top-managers, la complémentarité ou la similarité des ressources, l'encastrement de la stratégie d'alliance dans la stratégie globale et la définition d'objectifs clairs, réalistes et congruents apparaissent comme des lieux de performance attractifs. Le schéma révèle une prédominance des modèles institutionnels et transactionnels qui rappellent le modèle de club défini par Buchanan (1965).

CONCLUSION

Au sein de ce travail, nous avons cherché à appliquer le modèle de *satisfaction* à la performance des alliances stratégiques.

Dans le cadre d'un modèle général, nous observons un intérêt pour les logiques de « club » fondé sur le nombre des membres, leur engagement et la formalisation structurelle des accords. Notre analyse factorielle de correspondance nous permet alors de construire un modèle global de la dynamique des alliances liée aux perceptions de la performance satisfaisante par les partenaires. Trois variables principales apparaissent discriminantes : (1) *le nombre de partenaires*, (2) *l'engagement* et (3) *la définition précise des droits et obligations des partenaires au sein de l'alliance*. Ces résultats nous permettent de construire le schéma d'ensemble suivant (Fig.3) pour une meilleure gouvernance des alliances stratégiques :



Ces observations focalisent l'analyse sur trois variables discriminantes qui nous permettent de tirer des conclusions en faveur d'une gouvernance des alliances qui favoriserait :

- *les partenariats en réseau impliquant un grand nombre de partenaires émanant d'un tissu industriel foisonnant ;*
- *un engagement fort des managers, notamment basé sur la légitimité des partenaires ;*
- *des cadres d'action formels significatifs où la conclusion et la conduite des alliances stratégiques seraient strictement encadrées juridiquement.*

L'analyse factorielle de correspondance nous a permis une vision plus globale : non pas pour chaque variable prise isolément mais pour l'ensemble des variables simultanément. La représentation graphique des variables dans le plan factoriel choisi permet de distinguer deux groupes de variables corrélées distinctement d'un axe à un autre.

Nos résultats corroborent l'idée que l'engagement et la confiance au sein d'un groupe structuré d'acteurs compétents, légitimes et nombreux laissent entrevoir des perceptions positives de la performance d'une alliance. Ces éléments inciteraient à conclure et pérenniser la coopération. Autrement dit, un modèle socio-économique de « club » structuré et dynamique augurerait d'une performance probable et favoriserait de fait l'engagement des managers et des entrepreneurs¹³. L'alliance autour du projet de *Google Android* (le *HTC Dream* et l'*Agora de Kogan*), par exemple, répond à cette logique d'action. Google, firme pivot du réseau, a réussi à fédérer une alliance qui compte près de 50 acteurs industriels¹⁴ souhaitant exploiter le système *Android*, autour d'une plate-forme mobile open-source (« *Open Handset Alliance* »). Google instaure un esprit club (une relation « Leadership / Membership ») autour duquel tous les acteurs concernés fonctionnent sur la base de la personnalisation de l'échange, chacun apportant ses compétences et sa créativité à la fois pour ses propres intérêts technologiques et au service de tous. Ces structures de « club » assurent une certaine symétrie dans l'échange des informations technologiques et instaurent des règles de déontologie susceptibles de limiter certaines tendances aux issues dissymétriques (Aliouat, 2008).

Dans les cas de réussite, la conclusion et la conduite du contrat de coopération s'établissent dans un contexte de coopération où les apports de compétences complémentaires sont bien définis. Les acteurs génèrent des structures d'échanges et de communication propres à neutraliser certains opportunistes et développer leurs intérêts propres sans nuire aux intérêts communs. Les risques liés à des comportements collusifs et une concentration du marché ne sont pas neutres en revanche. Par exemple, en recourant systématiquement aux savoir-faire des alliés, les entreprises deviennent tributaires de compétences techniques externes et mettent en péril leurs propres capacités à générer de façon autonome des avantages spécifiques. Aussi, une

¹³ Encore faudrait-il ici rechercher le point d'équilibre de la taille du groupe qui le rend à la fois efficace et efficient.

¹⁴ Sony Ericsson, Toshiba, Garmin, Vodafone, Intel, Motorola, Samsung, LG, HTC, NTT, Sprint Nextel, China Mobile,...

mauvaise répartition du travail au sein des réseaux d'alliances peut renforcer la chaîne de valeur des uns en se portant sur des activités à forte valeur ajoutée, au détriment d'autres alliés qui deviendraient des firmes creuses (« *Hollow Corporations* »). En outre, en raison de la forte interdépendance de leurs chaînes de valeur, une faiblesse observée au niveau d'un allié entraîne souvent un dysfonctionnement au sein de l'ensemble du réseau. De ce fait, certaines entreprises tentent de minimiser les coûts et le risque des réseaux en valorisant leurs propres ressources, compétences et savoirs. La création de valeur d'une alliance stratégique consiste à accéder à des compétences non disponibles sur le marché, en particulier l'expertise dans certains domaines, ou des actifs intangibles tels que la réputation. En effet, alors que les marchés sont efficaces quand il s'agit d'échanger des ressources aisément disponibles et facilement substituables, ils deviennent inefficients, dès lors que ces ressources présentent un caractère tacite et sont fortement ancrées dans le savoir et la connaissance de l'entreprise détentrice. Les alliances offrent à l'inverse des conditions favorables pour le transfert efficace et la coordination des flux de connaissances tacites.

L'organisation en réseau s'apparente à un complexe d'actions relativement sensible au nombre des partenaires, à la légitimité et l'engagement qu'on y trouve. Par ailleurs, la définition des droits et obligations des partenaires est une spécificité dont doivent tenir compte les partenaires. Autrement dit, la croissance économique fondée la co-innovation s'inscrit d'abord dans une dynamique économique et institutionnelle. La première relève principalement des économies de coûts de transaction tandis que la seconde établit une dialectique primordiale entre confiance et légitimité.

La valeur financière autant que les valeurs stratégiques et substantielles constituent de sérieux leviers d'action à court ou à long terme. Il n'est pas contestable que leur impact sur la décision des acteurs qui coopèrent soit significatif. Ces valeurs sont cependant largement du domaine de la perception des managers, et non forcément de l'ordre du calcul, qu'il s'agisse des managers qui déterminent leur action dans la recherche de la valeur ajoutée, de l'efficacité ou du profit à court terme (valeur financière) ; des managers qui cherchent à acquérir, consolider ou perpétuer un avantage concurrentiel à long terme (valeur stratégique) ; des managers qui se distinguent par leurs intentions d'apprentissage, de quête de compétences nouvelles et de ressources mobilisables (valeur substantielle) ; ou encore des managers qui engagent une action de légitimité à travers un réseau technologique reconnu, un tissu social de portée éthique, de développement durable, ou de responsabilisation sociale (valeur institutionnelle).

Cette approche des alliances établit des rapprochements entre les conduites stratégiques d'entreprises et la situation des écosystèmes d'affaires ou des pôles de compétitivité. Tout

projet doit être appréhendé avec une intelligence stratégique globale et systémique. Les extrapolations sont possibles dans une logique de gouvernance des alliances au sein de pôles de compétitivité, ou de clusters, dynamiques et performants qui doivent avant tout jouer un rôle d'émulation de projets et de partenariats impliquant des acteurs entrepreneuriaux nombreux ; ils doivent aussi tout mettre en œuvre pour asseoir leur légitimité et engager celle des partenaires et entrepreneurs institutionnels ; ils doivent enfin favoriser l'émergence de règles et cadres formels de fonctionnement pour attirer les partenariats d'innovation.

RÉFÉRENCES

- Adobor H., (2000), Competitive Success in an Age of Alliance Capitalism: How Do Firm-Specific Factors Affect Behavior in Strategic Alliances? *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 10, Iss.1, 71-100.
- Aliouat B., (1996), Les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris.
- Aliouat B. (2004), Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations, *Revue Management International*, Vol.8, N°2, Hiver.
- Aliouat B. (2008), Coopétition et pôles de compétitivité : Manager la co-innovation par des alliances stratégiques, *Symposium International MDI*, 22-23 Juin.
- Aliouat B., & Taghzouti A., (2007), Alliances stratégiques et Création de valeur : Rentabilité, Avantage concurrentiel ou Légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, *XVIe Conférence AIMS*, Montréal, du 06 au 09 Juin.
- Anand B.N., & Khanna T., (2000), Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, vol.21, Iss. 3, 295-315.
- Anderson E., (1990), Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, vol.19, winter 1990, 19-30.
- Angot J. & Josserand E., (1999), Analyse des réseaux sociaux, in Thiétart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Baum J.A.C., & al., (2000), "Don't go it Alone: Alliance Network Composition and Start-ups' Performance in Canadian Biotechnology", *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss.3, pp: 267-294
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barthélémy J., 2006, Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney-Pixar, *XVe Conférence de l'AIMS*, Annecy, Genève.
- Barreto I. & Baden-Fuller Ch., (2006), To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, 1559-1581, November.
- Beamish P.W. & A. Kachra, (2004), Number of partners and JV performance, *Journal of World Business*, vol.39, Iss.2.
- Beamish P. W., (1987), Joint Ventures in LDCs: Partner selection and performance, *Management International Review*, Vol.27, 23-37.
- Bogliolo F., (2000), La création de valeur, Editions d'organisations, Paris.

- Brulhart F. & Favoreu C. (2006), Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter-firmes, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°5, 59-96.
- Brulhart F., (2005) Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical?, *M@n@gement*, Vol. 8, n° 4, 167-191.
- Buchanan J. M. (1965), An Economic Theory of Clubs, *Economica*, 32, 1-14.
- Cariccano M. & Poujol F., (2008), Analyse de données avec SPSS, Collection Synthex, Pearson Education.
- Castanias R. P. & Helfat C. E., (1991), Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, Vol.17, 155-172.
- Chan S.H. & al., (1997), Do Strategic Alliances Create Value?, *Journal of Financial Economics*, Vol.46, Iss.2, 199-221
- Chen H. & Chen T.J., (2002), Asymmetric Strategic Alliances: A network View, *Journal of Business Research*, Vol.57, Iss.12, 1-8.
- Combs J. G. & Ketchen D.J., (1999), Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics, *Strategic Management Journal*, Vol.20, Iss. 9, 867-888.
- Conner K.R. & Prahalad C.K., (1996), A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, Vol 7, 477-501.
- Das T.K. & Teng B-S., (2000), A Resource-based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Volume 26, Issue 1, 31-61.
- Das T.K. & Teng, B.S., (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, V.23, n°3, 491-512.
- Deeds D. & Hill C.W.L., (1996), Strategic Alliances and the rate of new product development : An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms, *Journal of Business Venturing*, Vol.11, 41-55.
- Dess G.G. & Robinson R.R., (1994), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, Iss.2.
- Dess G.G., (1987), Consensus on strategy formation and organizational performance: competitors in a fragmented industry, *Strategic Management Journal*, Vol.8, Iss.3, 259-277.
- Doz Y., & Hamel G. (2000). *L'Avantage des alliances: Logique de création de valeur*, Dunod, Paris (Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press, 1998).
- Doz Y., (1996), The evolution of co-operation in strategic alliances: initial conditions or learning processes, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 55–83
- Dumoulin R. & Uhlig Th., (2000), Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, n° 2, 81-112.
- Dussauge P., Garrette B. & Mitchell W., (2004), Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.25, 701-711.
- Dyer J.H. & Singh H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol.23, N°4, October, 660-679

- Gilbert P. & Parlier M. (1992), La gestion des compétences : au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, *Personnel*, N° 330, Février
- Geringer J.M., & Herbert L., (1989), Control and performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, Vol.20, Iss.2, 235-254.
- Geringer J.M. & Herbert L., (1991), Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol.22, Iss.2, 249-263.
- Glaister K.W., & Buckley P.J., (1998) Measures of Performance in UK International Alliances, *Organization Studies*, vol.19, n°:1, 89-118.
- Gulati, R. (1995), Social structure and alliances formation patterns: a longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Gulati, R. & Singh H., (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, 781-814.
- Hamel, G. (1991), Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 83-103.
- Hair & al., (2006), *Multivariate Data Analysis*, Ed. Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- Hoarau C. & Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert. Paris.
- Hoffmann W.H. & Schlosser R., (2001), "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey", *Long Range Planning*, Vol.34, Iss.3, 357-381
- Hubler J. & Meschi P-X. (2000), Alliances, acquisitions et valorisation boursière, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.
- Ingham M. & Mothe C., (2003), Confiance Apprentissage et au sein d'une alliance technologique, *Revue Française de Gestion*, n° 143.
- Ingham M., (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue Internationale PME*, Vol. 4, Iss.2, 43-84.
- Ingham M., (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 43-84.
- Ireland R.D. & Hitt M.A., (2002), Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.28, Iss.3, and pp: 413-446.
- Inkpen A.C., (2000), A note on the dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss.7, 775-779
- Kale P. & al., (2000), Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss. 3, 217-237
- Kola B.R. & Prescott J.E. (2002), Strategic Alliances as Social Capital: a multidimensional view, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Iss.9, 795-816.
- Kaufman A., Wood C.H. & Theyel G, (2000), Collaboration and Technology Linkages: a Strategic Supplier Typology, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Iss. 6, 649-663
- Lavie D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of The Resource-Based View, *Academy of Management Review*, Vol.31, N°3, 638-659.
- Lecocq X. (1999), Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises : une approche par le réseau social, WP CLAREE, GREMCO, novembre.
- Lorange P., Roos J., & Bronn P.S., (1992), Building Successful Strategic Alliances, *Long Range Planning*, Vol.25, Iss. 6, 10-17
- Madhok A. & Tallman S.B., (1998), Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships, *Organization Science*, Vol. 9, Iss.3, 1-14.

- Mangematin V., Rip A., Delemarle A., & Robinson D.K.R., (2005), The Role of Regional Institutional Entrepreneurs in the Emergence of Clusters in Nanotechnologies, Working paper GAEL, 2005, <http://econpapers.repec.org/paper/gblwpaper>.
- Meschi P.-X., (2006), Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue Française de Gestion*, mai 2006, vol.32, iss. 164.
- Oliver C., (1997), Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss.9, 617-713
- Meschi P.-X. & Cheng L .TW., (2007), Do Sino-foreign joint ventures create shareholder value for Chinese partners?, *International Journal of business*, Vol. 12, Iss.3.
- Messeghem K. & Paradas A., (2008), Pôles de compétitivité agroalimentaires : entre encastrement et recherche de légitimité, XVIIe Conférence AIMS, Nice Sophia Antipolis.
- Miles M. & Huberman M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- Park S.H. & Russo M.V., (1996), When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of JV Failure, *Management Science*, Vol. 42, Iss.6, 875–890.
- Pham M.-T. (1996), Heuristiques et biais décisionnels en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.11, N°4, 53-69.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Quinn R.E. & Rohrbaugh J., (1983), A Spacial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, vol.29, Issue 3, 363-377.
- Reger R. & Huff A., (1993), Strategic Groups: a Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol.14, Iss.2, 103-124.
- Sandler T. & Tschirhart J. (1980), The Economic Theory of Club, an Evaluative Survey, *Journal of Economic Literature*, N°18, 4, 1481-1521.
- Simon H. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Venkatraman N. & Prescott, J., (1990), Environment-Strategy Co alignment: An empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Iss.1.
- Venkatraman N. & Ramanujam V., (1986), Measurement of Business Performance in strategy Research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, Iss. 4; 801-814.
- Williamson O.E., (1999), Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.20, Iss.12, 1087-1108.
- Yadong L., (2002), Product diversification in international joint ventures: Performance implications in an emerging market, *Strategic Management Journal*; Vol.23, Iss. 1, 1-20.
- Young-Ybarra C. & Wiersema M., (1999), Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory, *Organization Science*, 19, 439-459.

ANNEXES

Annexe A : Les variables de la performance des alliances stratégiques

Nous présentons ci-dessous, dans l'ordre décroissant, celles de nos variables qui sont fortement corrélées (celles dont $r > 0,70$) :

1. AMORPR & TEMP : Accélérer la mise en œuvre et réaliser les premiers résultats le plus tôt possible / L'importance du temps
2. OBJ & FSRCS : S'accorder sur des objectifs clairs, réalistes et congruents / Forces spécifiques et recherche des ressources complémentaires ou similaires
3. ENG & DPDO : Instaurer la confiance par des engagements unilatéraux / Définition précise des droits et des obligations
4. TPM & VALCON : Le soutien du Top Management / S'accorder sur des valeurs et des convictions fondamentales
5. PLAN & ENG : La formulation d'un plan de travail précisant les étapes importantes d'avancement / Instaurer la confiance par des engagements unilatéraux
6. PLAN & DPDO : La formulation d'un plan de travail précisant les étapes importantes d'avancement / Définition précise des droits et des obligations
7. TPM & FSRCS : Le soutien du Top Management / Forces spécifiques et recherche des ressources complémentaires ou similaires
8. TPM & OBJ : Le soutien du Top Management / S'accorder sur des objectifs clairs, réalistes et congruents
9. COMPSO & CONF : Compatibilité des structures organisationnelles / Elaboration des rapports sur la base de confiance
10. PREVENT & NPART : Prévoir la terminaison de l'alliance dans la phase de l'émergence avec l'accord unanime des partenaires / Nombre de partenaires impliqués dans l'alliance
11. SIC & COMPSO : Système d'information, de communication et de coordination / Compatibilité des structures organisationnelles
12. REP & SADSG : Réputation / Stratégie d'alliance dérivée de la stratégie globale de l'allié
13. OBJ & REP : S'accorder sur des objectifs clairs, réalistes et congruents / Réputation
14. TEMP & CPCC : L'importance du temps / Conservation et protection des compétences clés.

Annexe B: Résultats de l'analyse factorielle de correspondance des 24 variables retenues

Variance expliquée totale						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	8,189	34,119	34,119	8,189	34,119	34,119
2	4,480	18,666	52,785	4,480	18,666	52,785
3	2,406	10,023	62,808	2,406	10,023	62,808
4	1,520	6,333	69,141	1,520	6,333	69,141
5	1,255	5,231	74,372	1,255	5,231	74,372
6	1,077	4,487	78,858	1,077	4,487	78,858
7	,933	3,886	82,744			
8	,922	3,840	86,584			
9	,681	2,837	89,421			
10	,462	1,923	91,344			
11	,418	1,742	93,086			
12	,329	1,371	94,456			
13	,285	1,189	95,645			
14	,226	,940	96,585			
15	,205	,854	97,439			
16	,178	,741	98,180			
17	,141	,589	98,769			
18	,105	,436	99,205			
19	7,615E-02	,317	99,522			
20	6,161E-02	,257	99,779			
21	2,882E-02	,120	99,899			
22	1,644E-02	6,849E-02	99,967			
23	6,150E-03	2,562E-02	99,993			
24	1,653E-03	6,889E-03	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Annexe C : Matrice de corrélations

Matrice des corrélations

	FSCR	FSRCS	SADSG	TEMP	CONF	EXLPA	VALCON	COMPSO	DPDO	NPART	REP	RUM	CVC	CPCC	ENG	OBJ	PLAN	SIC	EREX	TPM	CAPA	AMORPR	EXAMPER	PREVENT
FSCR	1																							
FSRCS	0,28	1																						
SADSG	0,227	,629(**)	1																					
TEMP	0,266	0,193	-0,105	1																				
CONF	0,249	0,044	-0,231	,627(**)	1																			
EXLPA	,480(**)	0,261	0,058	,357(*)	,660(**)	1																		
VALCON	0,279	,547(**)	,373(*)	-0,085	-0,08	0,241	1																	
COMPSO	,366(*)	0,075	-0,183	,488(**)	,738(**)	,677(**)	0,113	1																
DPDO	,353(*)	0,184	0,026	,478(**)	,614(**)	,631(**)	-0,051	,530(**)	1															
NPART	0,225	0,319	-0,047	,606(**)	,433(*)	0,15	-0,071	0,222	0,258	1														
REP	,377(*)	,678(**)	,744(**)	-0,075	-0,151	0,197	,456(**)	-0,049	0,09	0,014	1													
RUM	0,131	0,303	0,16	,519(**)	0,21	0,143	0,175	0,104	0,245	0,262	0,148	1												
CVC	,355(*)	0,141	0,169	-0,196	-0,253	-0,211	0,087	-,345(*)	-0,312	0,01	0,089	-0,074	1											
CPCC	0,231	0,115	0,002	,711(**)	,474(**)	0,187	0,013	,461(**)	,408(*)	,568(**)	-0,095	0,32	-0,024	1										
ENG	,454(**)	0,212	0,116	,482(**)	,631(**)	,615(**)	0,019	,542(**)	,942(**)	0,246	0,152	0,314	-0,444(**)	,379(*)	1									
OBJ	0,295	,963(**)	,685(**)	0,124	-0,043	0,224	,527(**)	0,048	0,177	0,282	,727(**)	0,314	0,164	0,065	0,204	1								
PLAN	0,295	0,272	0,05	,571(**)	,590(**)	,562(**)	-0,012	,536(**)	,793(**)	0,299	0,095	0,195	-,383(*)	,373(*)	,797(**)	0,212	1							
SIC	,448(**)	0,202	-0,027	,515(**)	,586(**)	,579(**)	0,342	,745(**)	,503(**)	0,23	-0,022	0,182	-,352(*)	,448(**)	,565(**)	0,099	,602(**)	1						
EREX	0,101	-0,021	-0,226	0,184	0,184	0,109	0,07	0,03	0,162	,487(**)	-0,078	0,106	0,032	0,135	0,123	-0,043	0,118	-0,023	1					
TPM	0,209	,793(**)	,446(**)	0,11	0	0,164	,841(**)	0,09	0,034	0,143	,524(**)	0,321	0,188	0,164	0,108	,764(**)	0,082	0,298	-0,055	1				
CAPA	0,293	-0,05	-0,038	,606(**)	,389(*)	0,208	-0,311	0,236	,534(**)	0,339	-0,069	0,225	-0,21	,626(**)	,504(**)	-0,092	,491(**)	0,325	0,048	-0,167	1			
AMORPR	0,295	0,193	-0,128	,976(**)	,590(**)	,404(*)	-0,027	,461(**)	,478(**)	,547(**)	-0,054	,545(**)	-0,246	,632(**)	,505(**)	0,124	,556(**)	,542(**)	0,197	0,13	,580(**)	1		
EXAMPER	,353(*)	0,059	-0,177	0,235	0,3	0,226	0,018	0,314	,551(**)	0,164	-0,011	0,015	-,475(**)	0,035	,573(**)	0,057	,612(**)	,402(*)	0,015	0,018	0,168	0,28	1	
PREVENT	0,27	0,292	0,042	,672(**)	,498(**)	0,204	-0,16	,406(*)	,479(**)	,727(**)	0,156	0,197	-0,006	,637(**)	,481(**)	0,308	,522(**)	0,333	0,23	0,113	,465(**)	,611(**)	0,3	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).