

Les différences de perceptions des partenaires et instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Engagement, conflit et satisfactions

1234

Résumé

L'objet de cet article est d'identifier et d'expliquer les différences de perceptions des partenaires engagés dans des alliances stratégiques asymétriques instables. Nous nous sommes intéressés à la configuration, au fonctionnement et à l'évolution d'alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Les tests de comparaison de deux échantillons de relations coopératives asymétriques selon la version de chaque partenaire révèlent des différences significatives en termes d'appréciation du conflit, de l'engagement et des niveaux de satisfactions des petits et des grands partenaires. Sur le plan méthodologique, ces résultats suggèrent la pertinence des approches multi-perspectives lors de l'analyse des alliances stratégiques asymétriques.

Mots Clés : Alliances asymétriques, perceptions, instabilité, approches multi-perspectives

Abstract

Our paper aims to identify and explain the partners perceptions differences of their unstable asymmetric strategic alliances evolution. Our investigation focuses on configuration, operation and evolution of strategic alliances between multinational firms and local agri food enterprises in the Mediterranean . The comparison tests of two samples of asymmetric relations depending on the version of each partner show significant differences in terms of assessment of the conflict, commitment and satisfaction levels of small and large partners. Methodologically, these results suggest the relevance of multi-perspective approaches in asymmetric strategic alliances analysis .

Key Words: Asymmetric alliances, perceptions, instability, multi perspectives approaches

Introduction

Les relations coopératives entre les grands et les petits partenaires sont de plus en plus nombreuses. Selon le type de relation, les objectifs des deux alliés sont différents : accès aux réseaux, exploitation de l'image de marque, internationalisation ou encore l'accès au financement motivent le petit partenaire, alors que la grande firme vise des objectifs d'intégration globale, d'implantation sur un nouveau marché ou de manœuvres compétitives géographiques. Selon les secteurs, ces alliances asymétriques sont plus ou moins nombreuses. Ainsi, les secteurs à fort contenu technologique ou en R&D (informatique, télécommunications, pharmacie), enregistrent un fort développement de ce type de relation.

Lee et Beamish (1995) avaient signalé qu'une firme multinationale sur deux avait recours à un partenaire local de petite taille lors de ses implantations internationales, notamment dans les pays en voie de développement. Pour les entreprises locales (petits partenaires), les alliances stratégiques avec une grande firme apparaissent comme une option stratégique importante (Fernandez, Noel, 1993), à la fois pour contourner leurs dilemmes stratégiques et organisationnels et pour exercer un choix délibéré de développement, notamment à l'international (Puthod, 1998).

Souvent, les entreprises locales elles-mêmes préfèrent des partenaires dominants et de grandes tailles pour leurs alliances stratégiques (Chen, Chen, 2002). Ce type de relations internationales avec de petits partenaires présentent aussi des risques et des avantages pour les grandes firmes : les risques d'une « double acculturation », d'abord vis à vis de la culture nationale du pays d'accueil, et ensuite par rapport à la culture organisationnelle de l'entreprise locale (Barkema et al., 1996) ; et les avantages tirés des spécificités des petites entreprises en termes de flexibilité, de capacités d'innovation et de proximité avec leurs marchés.

Ces relations entre grandes firmes et petites entreprises ne sont pas sans soulever d'autres questions liées à la complexité de leur management (Park, Ungson, 2001), aux incompatibilités organisationnelles et stratégiques entre les parents (Parkhe 1993, Yeheskel et al, 2001) et aux différences de perceptions des risques de telles relations (Das, Teng, 2001). Certains auteurs ont constaté que les firmes multinationales pouvaient facilement adopter des comportements opportunistes vis à vis des petits partenaires, alors que ces derniers sont plus vulnérables à ce type de comportements (Veuglers, Kestlout, 1995).

Dans une étude sur les perceptions des dirigeants des partenaires dans les alliances internationales entre grandes firmes et entreprises locales, Bellon et al., (2001) avaient relevé deux types d'appréciation des relations coopératives selon le partenaire engagé : « *un sentiment d'être spoliés pour les partenaires locaux, et des relations épuisantes pour les parents étrangers* ». Ces résultats sont confirmés par d'autres études.

Ainsi, Alvarez et Barney (2001) ont mené une recherche sur la satisfaction des dirigeants de PME américaines engagées dans des alliances stratégiques avec des grandes firmes du secteur des biotechnologies. Leurs conclusions soulignent que « *80% des dirigeants de PME avaient le sentiment que leurs [petites] entreprises étaient exploitées par les grandes firmes* ». Ce résultat peut se traduire en termes de dépendances en ressources, de pouvoir de négociation et de déséquilibre des risques perçus (Nakamura, 2005).

S'il est admis que les différences de perception peuvent exister entre les partenaires d'alliances stables et ceux engagés dans des alliances instables, peut-on observer de telles différences de perceptions entre des partenaires de tailles différentes au sein du même échantillon d'alliances instables ? En d'autres termes, est-ce que le petit partenaire perçoit le conflit, l'engagement et les résultats de son alliance, différemment que son grand partenaire, alors que leur relation a connu un changement majeur de contrôle et de répartition du capital entre les deux alliés ? Est-ce que ces alliés peuvent être satisfaits de leurs relations, alors même qu'on est en présence d'alliances stratégiques instables ? Est-ce que ces différences de perceptions, peuvent -elles traduire des orientations stratégiques distinctes entre les petits et les grands partenaires vis à vis de leur relation commune ?

Autant de questions que nous proposons d'examiner dans cet article. Pour ce faire, nous analyserons les différences de perceptions des partenaires à travers le croisement des réponses des petits et des grands parents engagés dans 28 alliances stratégiques instables, établies entre des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Notre article sera organisé en trois parties. La première présentera les principales controverses autour des issues des alliances stratégiques asymétriques et les études ayant abordé les différences de perception des partenaires. La seconde portera sur notre protocole de recherche et de recueil des données. Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'examen des principaux résultats obtenus, leur discussion ainsi que la présentation des principales limites de ce travail, pour déboucher sur autant de perspectives de recherches futures.

1. Littérature et controverses sur les issues des alliances stratégiques asymétriques

Les recherches consacrées à l'analyse des issues des alliances stratégiques ont souvent abouti à des résultats contrastés, voire contradictoires. Cependant, un consensus semble s'établir sur les risques d'instabilité importants que peuvent connaître de telles relations (entre 19% et 63%, *In* Cheriet, 2008), ainsi que leur longévité limitée (Meschi, 2004) : en moyenne, une alliance sur deux n'atteint pas les 10 ans durée de vie. Nous présenterons dans ce qui suit les principaux résultats des recherches portant sur le rôle ambigu de l'asymétrie par rapport aux issues des alliances stratégiques, avant de nous intéresser aux explications avancées dans la littérature quant aux différences de perceptions des partenaires dans les relations coopératives.

1.1. La recherche sur les issues des alliances stratégiques : le rôle ambigu de l'asymétrie

Pour les petites entreprises, la coopération qui apparaissait comme un moyen de contourner les contraintes structurelles de ces firmes en termes de ressources, semble se transformer de plus en plus en un choix délibéré assurant de nouvelles opportunités de développement (Puthod, 1995). Ainsi, « *les entreprises locales préfèrent pour leurs alliances stratégiques un partenaire dominant et réputé. Ces alliances asymétriques sont utilisées par les entreprises locales pour créer d'autres opportunités de développement* » (Chen, Chen, 2002, p.1012).

Cependant, il ne faut pas négliger les risques que peut comporter une telle démarche. Selon un rapport de l'OCDE sur les partenariats entre PME et grandes firmes, il est signalé que « *les partenariats transnationaux ne doivent pas être considérés par les PME comme une panacée face à un mouvement d'internationalisation de plus en plus puissant.... Certaines PME ont déjà fait l'expérience des effets que peut avoir la création de coentreprises à l'instigation des grandes sociétés étrangères désireuses de conclure de tels engagements à court terme, face aux conditions incertaines des marchés locaux. Ces PME risquent aussi de ne pas profiter au contact de leurs partenaires des possibilités d'apprentissage qui sont l'une des principales justifications de telles stratégies à long terme* » (OCDE, 2001, p. 8).

Pour Lu et Beamish (2006), « *la dépendance du petit partenaire de la relation vis à vis des firmes multinationales pour les ressources et la légitimité, donne à ces dernières un pouvoir de négociation supérieur et les place dans une position potentielle pour exploiter les alliances internationales pour leur gain propre.* » (p. 470).

Au-delà des risques « classiques » inhérents aux alliances stratégiques en général, il existe des risques (ou des perceptions de risques plus importantes) spécifiques lorsqu'il s'agit de relations coopératives asymétriques (Vidot-Delerue, Simon, 2005). Ajoutées à ces risques, les incompatibilités organisationnelles potentielles, ainsi que les différences en termes de ressources, d'objectifs stratégiques et de capacités d'apprentissage organisationnel, font des alliances stratégiques asymétriques un champ d'application pertinent pour l'étude des issues des relations collaboratives.

Ces alliances stratégiques entre partenaires de tailles différentes sont souvent marquées par des rapports de dépendance, un déséquilibre des pouvoirs de négociation et des différences de perceptions des risques et de l'équité du partage des bénéfices par les partenaires (Lu, Beamish, 2006). Certaines de ces caractéristiques peuvent précipiter l'issue d'une alliance à la fois par les évolutions des rapports de force entre les partenaires (Tinlot, Mothe, 2005), l'achèvement des apprentissages organisationnel ou institutionnel des parents (Inkpen, Beamish, 1997), ou enfin suite à l'émergence de conflits (Mohr, Spekman, 1994) liés à des risques relationnels réels ou perçus (Vidot-Delerue, Simon, 2005).

Dans un article consacré aux diversités des pratiques managériales des partenaires engagés dans des alliances stratégiques, Parkhe (1991) avait identifié quatre éléments de distinction : le style de management (participatif ou autoritaire), la délégation de responsabilité (élevée ou faible), le mode de prise de décision (centralisé ou décentralisé) et enfin, le lien entre planification et contrôle (faible ou fort). Ces diversités distinguées, l'auteur a pu établir une typologie des différences inter-partenaires : celles qui auraient des effets positifs se rapportent aux complémentarités dans les ressources, et celles entraînant des effets négatifs dans le fonctionnement et les issues de la relation sont relatives aux incompatibilités des profils.

Sur un autre plan, l'asymétrie entre les partenaires a été définie par une multitude de «différences» : la taille (Jung, Beamish, 2005), la structure de gouvernance (Lee et al, 2003), le déséquilibre du rapport de force initial (Tinlot, Mothe, 2005), l'origine géographique des parents (Mouline, 2005), les capacités d'apprentissage organisationnel (O'Dwyer, O'Flynn, 2005), etc. Certains auteurs ont même conclu, que les diversités entre les profils des partenaires, y compris ceux de tailles proches, sont tellement importantes, qu'il serait légitime de classer l'ensemble des alliances stratégiques comme des relations coopératives asymétriques (Chrysostome et al, 2005).

1.2. Quelles explications des différences de perceptions des partenaires ?

De manière générale, les différences de tailles entre les partenaires d'une alliance stratégiques, auraient des effets négatifs sur les issues de la relation, l'asymétrie pouvant entraver la construction de la confiance (Sarkar et al, 2001), rendre difficile le travail coopératif et les phénomènes de socialisation (Smith, Barclay, 1997) ou la mise en place d'un système équitable de partage du contrôle de management et des résultats (Das, Teng, 2001).

Dans une étude visant l'analyse de la perception et de la gestion des risques relationnels dans les alliances asymétriques, Vidot-Delerue, Simon, (2005) ont pu identifier certaines différences selon la taille du partenaire. Se basant sur le modèle des risques relationnels dans les coopérations interentreprises développé par Das et Teng (2001), les auteurs ont examiné un échantillon de réponses de 344 dirigeants de PME du secteur des biotechnologies. Plusieurs types de risques relationnels ont été distingués (Delerue, 2004) : le risque d'opportunisme, de dépendance, de conflit, d'incompréhension, d'absorption et de non appropriation. Selon les résultats des auteurs, l'asymétrie de taille entre les partenaires serait sans effet sur la perception du risque relationnel dans sa globalité mais aurait des effets sur sa gestion : une plus forte asymétrie est associée à une utilisation plus étendue du contrat comme mécanisme de gestion au dépens de la confiance. De même, un effet positif significatif du différentiel de tailles a été constaté sur la perception par le petit partenaire du risque d'être absorbé par son allié de taille plus importante.

Par rapport au risque d'opportunisme, plusieurs auteurs ont signalé que dans les relations asymétriques, les grandes entreprises peuvent facilement adopter des comportements opportunistes vis-à-vis des petits partenaires (Veuglers, Kestlout, 1995), alors que ces derniers sont plus vulnérables à ce type de comportements (Osborn, Baughn 1990). D'autres auteurs soutiennent que le formalisme imposé à la petite structure par la grande firme *via* les clauses contractuelles (Robinson, Stuart, 2002), serait une réponse au risque d'opportunisme des petites entreprises engagées dans des alliances asymétriques (Lerner, Malmendier, 2003)¹.

Dans une étude visant à identifier les différences des perceptions des parents locaux et étrangers engagés dans des alliances stratégiques, par rapport à leurs contributions en ressources, De Mattos et al., (2002) avaient examiné six études empiriques. Tout en signalant

¹ In Vidot-Delerue, Simon (2005)

la rareté des études comparant les deux perspectives (une seule sur six), les auteurs ont mobilisé le modèle de Brooke et Buckley (1988)² sur les motivations des investissements directs à l'étranger pour comparer les contributions des deux parents. Les auteurs ont ainsi comparé les perceptions des partenaires par rapport à 11 contributions des parents étrangers et 18 pour les parents locaux. Les résultats ont montré que les partenaires locaux **sous estimaient** leurs propres contributions par rapport au management, à la capacité de production, aux connaissances du marché local, aux gains en avantages politiques, à la capacité de direction marketing, au management technique et leurs apports en capital. *A contrario*, les entreprises locales **sur estimaient** les apports de leurs partenaires étrangers pour l'accès aux matières premières, pour leurs connexions au marché local et aux réseaux internationaux, et par rapport à leurs contributions à la levée des restrictions légales.

Les auteurs avaient alors expliqué ces différences de perceptions relevées dans les 6 études examinées, par des différences dans les périodes des études, celles résultant des différentiels de *background* culturels, ou encore celles liées aux contextes des recherches ainsi menées. En termes d'implications managériales, les auteurs avaient signalé les différences potentielles dans les mécanismes de gestion des conflits entre les deux types de partenaires.

Une autre étude a été menée par Miller et al (1996) dans le cadre d'un programme de la Banque Mondiale visant à identifier les difficultés des partenaires lors des négociations des contrats de *joint ventures* internationales. Les auteurs ont identifié des différences importantes dans les estimations des difficultés par les parents locaux *versus* parents étrangers. Selon ces auteurs, les parents locaux sous estimaient les principales difficultés des négociations. De même, et selon les résultats obtenus, les parents locaux semblaient accorder plus d'importance aux critères financiers de mesure de la performance de la *joint venture*, alors que les parents étrangers se concentraient plutôt sur des objectifs stratégiques (gestion optimale des réseaux d'alliances, minimisation des taxes au niveau international et transfert des prix amont-aval de la chaîne de valeur, optimisation de la politique du partage des profits et du réinvestissement). Enfin, les auteurs ont pu identifier des différences de perceptions des partenaires locaux et étrangers à la fois de certains problèmes liés à la négociation des alliances, mais aussi ceux se rapportant au fonctionnement de la relation commune (différence de perspectives des parents, contrôle et propriété, incompatibilité des cultures nationales et organisationnelles, etc.).

² Le modèle analyse trois construits : accès aux ressources, accès au marché et amélioration de l'efficacité. In De Mattos et al., (2002).

Ainsi, plusieurs études ont signalé auparavant l'existence de différences de perceptions. Dans ce sens, notre objectif est de vérifier l'hypothèse des différences d'appréciation des facteurs d'instabilité et des résultats de l'alliances par des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts. Cette hypothèse générique peut être déclinée en trois propositions:

- Vérifier la pertinence de l'analyse dynamique en identifiant des facteurs « déstabilisants » liés à toutes les phases du cycle de vie de la relation. En effet, plusieurs auteurs ont déjà indiqué que les issues des alliances stratégiques ne constituaient qu'une étape parmi d'autres du cycle de vie de la relation coopérative. (Cheriet 2009, Prévost et Meschi, 2006, Ring Van de Ven 1994, Parkhe 1993,).
- Vérifier la validité de l'approche multi-perspective en distinguant les différents effets sur l'instabilité selon le niveau d'analyse retenu. Pour cela, nous testerons la pertinence du modèle de Blanchot (2006) pour l'analyse de la performance des alliances stratégiques. L'auteur considère qu'il est nécessaire d'inclure les perspectives des deux parents afin d'obtenir une vision globale des issues .
- Vérifier l'hypothèse d'une différenciation des perceptions des parents par rapport à leur satisfaction de la relation à plusieurs niveaux (Reus et Ritchie, 2004) et comparer ces différences de perceptions des alliés (Kale et Anand, 2006 ; Yan, 1998). Ainsi, nous testerons l'hypothèse d'une cohérence des indicateurs subjectifs des issues des alliances des répondants- parents et l'utilisation d'un répondant unique comme *proxy* suffisant, telle que suggérée par certains auteurs (Geringer Hebert, 1991).

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

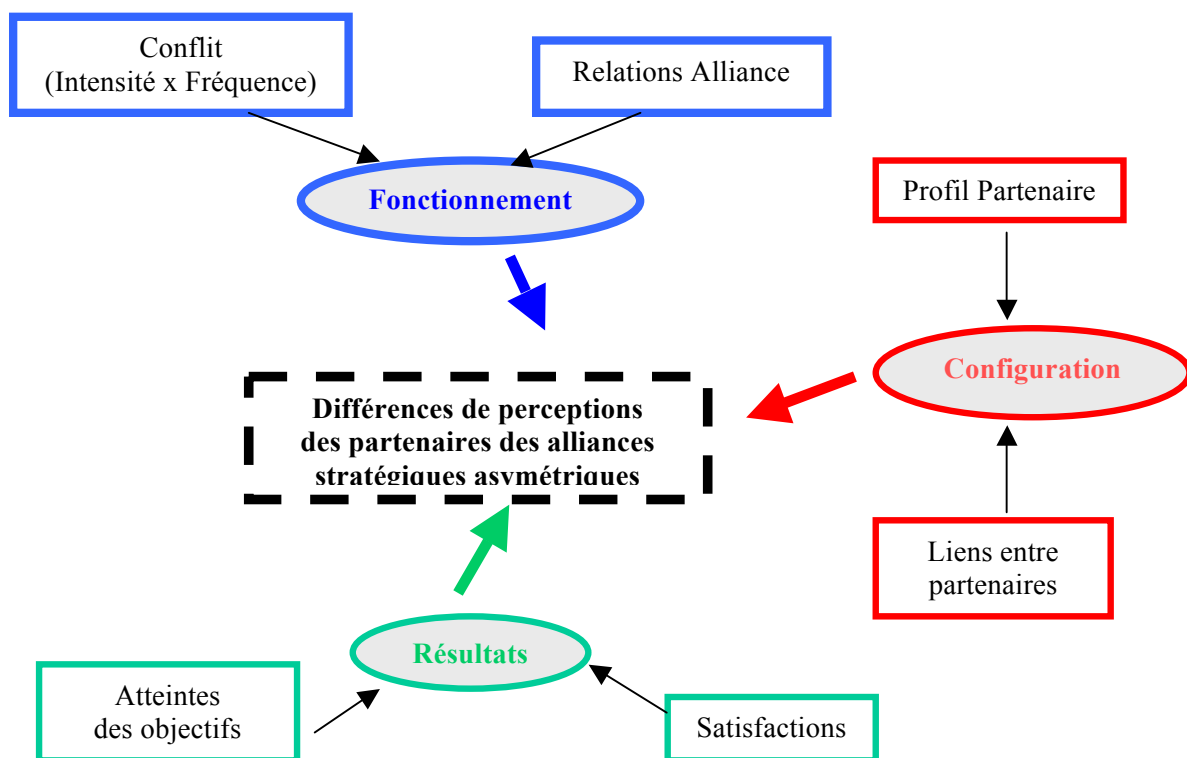
De nombreuses études empiriques ont suivi cette recommandation méthodologique, en n'analysant les issues des alliances stratégiques qu'à travers les appréciations d'un seul

partenaire. Cela a souvent conduit à des résultats contradictoires en termes d'interprétation des issues et de la performance de la coopération. Or, une alliance rompue ou terminée peut constituer un succès pour un parent ayant accompli son apprentissage organisationnel et un échec pour l'autre parent ayant assigné d'autres objectifs à sa coopération (Cheriet, 2008).

La nécessité de vérification des trois propositions précédentes est renforcée par le caractère asymétrique des alliances stratégiques examinées. En effet, il est fort probable que si des différences de perceptions existent entre les partenaires, elles seraient amplifiées par les différences de profils des grands et des petits partenaires.

Dans une optique d'approche multidimensionnelle des alliances stratégiques, les trois propositions précédentes doivent également se rapporter à des éléments distincts du cycle de vie de l'alliance : son fonctionnement, sa configuration et ses résultats. A chacun de ces construits, sera associé un certain nombre de variables, elles mêmes mesurées par différents items. Le raisonnement est explicité dans la figure ci dessous.

Figure 1. : Configuration, fonctionnement et résultats comme explications principales des différences de perceptions des parents d'alliances asymétriques instables



Source : élaborée par l'auteur.

2. Méthodologie et protocole de recherche

Notre étude porte sur les alliances stratégiques établies entre 1986 et 2006, entre les grandes firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Ce choix se justifie d'abord sur le plan géostratégique et régional par l'intensité de l'activité des firmes multinationales dans cette région (marchés attractifs, anticipation des échéances géopolitiques régionales et maturité des marchés alimentaires au Nord de la Méditerranée). Ensuite, ce choix porte sur un secteur spécifique de part la nature du produit agroalimentaire lui-même (périssabilité, habitudes de consommation, proximité des zones de production et de consommation) et des investissements étrangers des firmes multinationales agroalimentaires (investissement visant les marchés nationaux ou régionaux, appui sur les partenaires locaux, intégration de certaines activités, stratégies multi-domestiques, etc.).

Cette étude a eu pour point de départ un recueil de données secondaires sur les alliances stratégiques asymétriques dans le secteur, établies en Méditerranée entre 1986 et 2006. L'exploitation de la base de données *SDC Platinum*, complétée par d'autres sources (presse spécialisée, sites Internet des firmes, rapports d'activité, etc.) a permis d'identifier 226 opérations pour la période et la région concernées. Ensuite, les alliances instables ont été identifiées par rapport à un changement non programmé dans la répartition du capital entre les partenaires ou une réorganisation majeure de la relation coopérative. 105 cas d'alliances instables ont ainsi pu être extraits. Sur un plan descriptif, ces alliances avaient une durée moyenne inférieure à 5 ans, et un taux d'instabilité de près de 50%. Nous avons aussi pu identifier des différences dans les motifs et les modalités d'instabilité selon la localisation géographique de l'alliance (nord, sud ou est de la Méditerranée) (Cheriet et al., 2008).

Cet échantillon de 105 cas d'alliances asymétriques agroalimentaires instables a constitué notre base d'enquête pour le recueil de données primaires. Selon les critères de la base de données *Agrodata*, sont classées dans la catégorie des grandes firmes multinationales agroalimentaires, celles dont le chiffre d'affaires alimentaires est supérieur à un milliard de dollars, et qui sont présentes dans au moins deux pays, autres que leur pays d'origine. Nous avons retenu les mêmes critères pour le choix des firmes de notre base d'échantillonnage, avec un accent mis sur les très grandes firmes, afin d'obtenir des relations coopératives où les taux d'asymétrie sont les plus grands possibles.

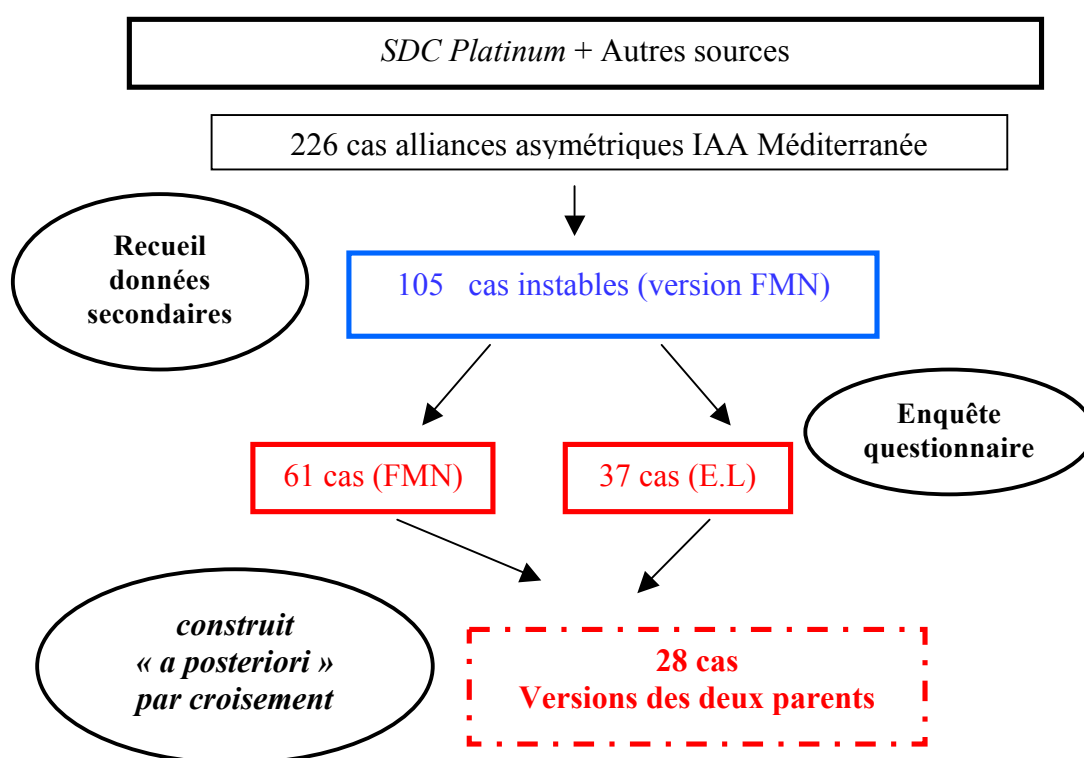
Notre échantillon de firmes multinationales agroalimentaires (FMN-A) regroupe des entreprises dont le chiffre d'affaires alimentaires moyen avoisine les 20 milliards d'euros et les effectifs moyens dépassent les 82 000 salariés. Ces firmes totalisent un chiffre d'affaires alimentaires global de près de 450 milliards d'euros et des effectifs globaux de près de deux millions de salariés, soit une large partie de la production et de l'emploi dans le secteur agroalimentaire au niveau mondial (*cf* tableau en annexe). L'internationalisation de ces firmes est aussi très importante avec un nombre de présence à l'étranger dépassant en moyenne les 30 pays. Aussi, notre échantillon compte des firmes avec des activités principales dominantes (grains, bière, produits laitiers, confiserie) ou fortement diversifiées (Unilever). Une seule firme de notre échantillon se rapporte à la grande distribution (Carrefour).

L'obtention des données primaires de la part de ces firmes multinationales mais aussi des entreprises locales a nécessité un nombre important de contacts, précédée par une étape d'identification des coordonnées. Au total, 43 firmes multinationales ainsi que 164 entreprises locales ont été sollicitées pour participer à notre enquête. Près de la moitié des firmes et moins d'un tiers des entreprises locales ont accepté, dans un premier temps, de nous répondre. Ainsi, des centaines de mails et de contacts téléphoniques ont permis d'approcher des cadres de direction, des responsables des services de presse, d'investissement et de communication ou encore des représentants des firmes au niveau des pays d'accueil. Certaines de ces firmes disposaient de services spécialisés dans la « gestion des alliances stratégiques ». Les contacts *via* cette rubrique ont été pour la plupart fructueux (cas de *Lactalis* par exemple).

L'enquête s'est déroulée entre octobre 2007 et janvier 2008, avec deux séries de relance. Différents répondants ont été sollicités au sein des mêmes entreprises, et des recoupements des réponses ont été effectués par la suite. Concernant les entreprises locales, la plupart des contacts ont visé des cadres de direction impliqués dans l'alliance stratégique concernée ou dans la négociation de son contrat. Les réponses ont été relativement moins nombreuses que pour les FMN-A. Sur près de 500 contacts effectués (mails, fax et appels téléphoniques), nous avons reçu 124 réponses négatives de la part des FMN-A. De même, 26 refus de la part des entreprises locales ont été enregistrés sur une centaine de contacts auprès des cadres locaux ou des dirigeants de l'alliance stratégique. Ces refus étaient quelques fois motivés, notamment par des raisons de confidentialité des données ou de manque de temps, mais souvent sans motifs précis. Souvent, les entreprises locales ont refusé de donner des appréciations sur leurs relations en cours avec les firmes multinationales.

Par rapport au nombre de cas de notre base d'échantillonnage (105 cas), ces enquêtes auprès des entreprises locales et des FMN-A ont néanmoins permis de collecter des données primaires selon la perspective des deux parents pour 61 cas (FMN-A) et 37 cas (entreprises locales)³. Même si les répondants n'ont pas été nombreux, notamment pour les FMN-A, les taux de réponses obtenus par rapport à la base d'échantillonnage initiale sont très satisfaisants : près de 58% pour les FMN-A et 32% pour les firmes locales. La figure suivante regroupe l'ensemble des étapes de notre échantillonnage et le protocole de recherche.

Figure 2.: Démarche de recueil des données primaires : versions des deux parents



Source : Elaborée par l'auteur

Si les taux de réponses peuvent paraître relativement élevés par rapport à d'autres recherches empiriques utilisant des enquêtes auprès des entreprises, il faudrait signaler que concernant les FMN-A par exemple les contacts ont été délibérément multipliés. En moyenne, nous avons contacté douze cadres ou représentants locaux d'une même firme pour une réponse obtenue. De même, notre enquête s'est heurtée à un certain nombre de réticences de la part des répondants, notamment ceux des entreprises locales.

³ Ces échantillons seront notés dans la suite du texte EP 61 et EP 37, signifiant respectivement Echantillons (données) Primaires 61 cas et 37 cas

Dans une logique de cohérence dans le recueil des données primaires, les grilles d'appréciation, les questionnaires et les échelles de mesure des différentes variables ont été identiques pour les deux types de répondants. De même, un travail de vérification *via* des sources externes avait complété certaines données manquantes dans 3 cas de réponses des entreprises locales. Toutefois, nous avons exclu 12 questionnaires de firmes multinationales et 8 questionnaires d'entreprises locales car plusieurs informations n'ont pu être vérifiées.

Notre enquête comporte néanmoins de nombreuses limites : celles liées à l'ancienneté de certaines alliances étudiées (1986-2006) et à la différence des dates de leur formation ; celles relatives à la non implication de certains répondants (non présents à l'époque), ou encore celles portant sur les différences des statuts des répondants (concernant les questionnaires retournés par mail notamment). De même, malgré le nombre élevé de cas renseignés par rapport à la base d'échantillonnage initiale (105 cas), nous avons enregistré un taux élevé de non réponse par rapport aux contacts effectués. Enfin, certains biais sont liés à la mesure de certaines variables : nous n'avons intégré aucune mesure de l'évolution des appréciations des partenaires en début et fin de vie de l'alliance. Par exemple, il est possible que l'intensité et la fréquence des situations conflictuelles soient sensiblement différentes selon la durée de vie de la relation coopérative, avec des pics plus ou moins importants (Meschi, 2004).

Même si notre enquête comporte plusieurs limites, nous disposons de deux échantillons de données primaires EP 61 cas et EP 37 cas, traduisant respectivement les réponses des firmes multinationales et des entreprises locales sur la dynamique de l'instabilité de leurs alliances stratégiques asymétriques. Le croisement de ces deux échantillons nous a permis de construire une base de données comportant 28 cas, où nous disposons des réponses des deux parents pour **les mêmes cas** d'alliances instables. Cet échantillon a été intitulé **ECP 28 cas**⁴.

En d'autres termes, nous disposons des réponses des deux parents pour les mêmes variables, et pouvons ainsi comparer les réponses, entre autres pour expliquer les différences de perceptions des petits et des grands partenaires pour les trois groupes de construits, à savoir la *configuration*, le *fonctionnement* et les *résultats* des alliances stratégiques asymétriques entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.

⁴ **ECP 28** : Echantillon Croisé de données Primaires, comportant **28** cas d'alliances stratégiques asymétriques instables dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée.

3. Résultats obtenus et discussions

Nous évoquerons dans un premier temps la nature des variables utilisées ainsi que les items de mesure des appréciations. Par la suite, nous présenterons les résultats des tests de différences de moyennes des appréciations des deux partenaires, à travers les données de l'échantillon construit à partir du croisement des informations des deux répondants (FMN-agroalimentaires et entreprises locales). Enfin, nous discuterons des principaux résultats à la lumière de ceux obtenus par d'autres recherches académiques.

3.1. Dynamique de l'alliance et comparaison des visions des deux partenaires

L'analyse des différences de perceptions des partenaires s'est faite à travers un modèle à triple entrées analytiques. Ces trois construits présentés précédemment sont compatibles avec une lecture dynamique de l'alliance asymétrique : *Ex ante*, *In situ*, *Ex Post*. (Cheriet, 2009, Prévost, Meschi, 2006, Ring, Van de Ven 1994, Parkhe, 1993). Ces variables font référence aux trois composantes de la configuration, du fonctionnement et des résultats de l'alliance stratégique. Les mesures ont été obtenues *via* les réponses des partenaires eux mêmes à des questionnaires auto-administrés. La plupart des mesures se situent sur une échelle de *Likert* de 1 à 5 (*cf* tableau 2). Certaines mesures ont été calculées à travers deux types de réponse. Cela est notamment le cas pour le conflit, apprécié par les mesures d'existence, de fréquence et d'intensité des situations conflictuelles (Habib, 1987).

Les éléments de « **la configuration de l'alliance** » sont appréciés à travers deux variables principales : *Les liens entre les partenaires*, mesurés par les items relatifs à la complémentarité des ressources, à l'existence et la qualité des relations coopératives antérieures et à la rivalité compétitive en début de relation. La seconde variable se rapporte au *profil des partenaires*. Dans ce sens, elle est mesurée par les appréciations croisées de la compatibilité organisationnelle de l'autre partenaire, ainsi que la capacité d'adaptation organisationnelle d'un allié vis à vis de son partenaire.

Ensuite, le construit du « **fonctionnement de l'alliance** » comporte les variables de *conflit* apprécié par le produit de son intensité et de sa fréquence et celle de *la relation à l'alliance* : Cette dernière variable est appréciée à travers l'engagement de l'autre partenaire dans l'alliance, du changement de stratégie d'un parent vis-à-vis de la relation commune, et des appréciations croisées du contrôle du management de l'alliance par l'autre partenaire.

Enfin, le construit « **résultats de l'alliance** » est traduit par 8 mesures, divisées en deux types de variables. *L'atteinte des objectifs* et la satisfaction. La première variable regroupe l'atteinte des objectifs globaux de l'alliance par un partenaire, les objectifs financiers ou de chiffre d'affaires (ventes). La seconde variable « résultats de l'alliance » regroupe quant à elle, un ensemble d'items de mesures subjectives de l'issue de la relation : *la satisfaction*. Elle porte respectivement sur la satisfaction du comportement du partenaire, la satisfaction de la performance de l'alliance, la satisfaction globale ainsi que la satisfaction de l'intégration de l'alliance dans le réseau de la FMN. L'ensemble des variables utilisées ainsi que les items de mesures qui s'y rapportent sont décrits dans le tableau ci dessous.

Tableau 1. : Explication des différences de perceptions des partenaires dans les alliances stratégiques asymétriques instables

Explication	Variables	Mesures/ items	Dynamique
Configuration	Liens entre partenaires	Complémentarité Ressources Relations antérieures Rivalité compétitive	<i>Ex Ante</i>
	Profil partenaire	Compatibilité Organisationnelle Capacité Adaptation du Parent	
Fonctionnement	Relations alliance	Contrôle Management FMN Contrôle Management Entreprise locale Engagement parent/ AS Changement stratégie/AS	<i>In Situ</i>
	Conflits	Intensité et fréquence	
Résultats	Satisfaction	Intégration AS Réseau FMN Satisfaction Globale AS Satisfaction Performance AS Satisfaction comportement partenaire	<i>Ex Post</i>
	Atteinte objectifs	Atteinte Objectifs/ AS Atteinte Objectifs CA et vente Atteinte Objectifs financiers Atteinte Objectifs stratégiques	

Source : Elaboré par l'auteur

Nous avons procédé au calcul des différences entre les moyennes⁵ des appréciations des deux parents pour 18 variables de mesures, communes aux deux échantillons EP 61 et EP 37 et regroupées au sein de ECP 28. Les différences de moyennes sont calculées dans le sens : moyenne Entreprise Locale – moyenne FMNA. Autrement dit, des différences négatives des moyennes signifient une moyenne d'appréciation plus importante pour les firmes multinationales, alors que les différences positives indiqueraient une moyenne d'appréciation plus élevée pour les entreprises locales. Ensuite, nous avons testé la significativité de ces différences d'appréciation pour chacune des variables de mesure retenue.

L'ensemble des résultats de ces comparaisons est consigné dans le tableau suivant. Y sont indiquées aussi les échelles de mesures employées, ainsi que quelques statistiques descriptives : moyennes, minimum, maximum et écart type. Sur les 18 variables de la dynamique examinées, 7 présentent des différences significatives entre les perceptions de l'entreprise locale et celles de la firme multinationale. Ces différences portent plutôt sur les mesures du fonctionnement et des résultats de l'alliance stratégique asymétrique.

- La perception du conflit

La différence des perceptions de l'entreprise locale et de la firme multinationale de l'intensité et de la fréquence du conflit montre un écart positif important et significatif. Cette différence est de 2.4 sur une échelle de 1-25 (intensité x fréquence) (Habib, 1987), soit 10% de différence. Il apparaît ainsi que les situations conflictuelles soient plus fortement perçues par les partenaires de petite taille. Cela peut s'expliquer par le poids stratégique relatif plus important des alliances pour ces entreprises (Tinlot, Mothe, 2005).

Une décomposition de la perception du « conflit » en ces deux items de mesure (intensité et fréquence) nous a montré que l'intensité était supérieure pour le petit partenaire alors que la fréquence était plus perçue par la firme multinationale. Nous pouvons avancer deux éléments d'explication. D'abord, par rapport au différentiel de perception de l'intensité, il est possible que l'expérience de la firme multinationale en termes de gestion des alliances stratégiques en général et des situations conflictuelles en particulier, permette à ce type d'entreprise, d'atténuer les effets de l'émergence et de l'évolution de ces situations. Ainsi, les conflits

⁵ Nous avons aussi testé la significativité d'être différents de 1 des rapports de variance de ces variables. Plusieurs variables témoignent de différences significatives dans les perceptions des deux partenaires.

restent au stade d'insatisfaction mineure et n'aboutissent que rarement aux sabotages mutuels et aux divorces publics, phases suprêmes du conflit tel que décrit par Shenkar et Yan (2002).

Ensuite, par rapport à la fréquence plus élevée du conflit telle que perçue par la multinationale, il pourrait s'agir de situations de conflits minimales, le plus souvent liées à l'application des pratiques de gestion de la grande firme et au temps d'adaptation du petit partenaire. Cet écart de perceptions entre les deux partenaires, confirme quelque peu les différentiels de « sensibilité » des deux partenaires. Il est probable que le degré d'asymétrie exerce des effets positifs sur l'ampleur de cet écart de perception du conflit.

- La perception de l'engagement de l'autre parent

La seconde variable présentant des différences significatives de perceptions, est celle portant sur l'appréciation d'un parent sur l'engagement de son partenaire dans l'opération commune. Selon les entreprises locales, l'engagement de la FMN est moins important que l'appréciation de la multinationale de l'engagement des partenaires locaux. En d'autres termes, les FMN apprécient plus l'engagement de leurs partenaires que l'inverse. Cette différence négative est significative et importante. Elle est de près de 1 point sur une échelle de 1 à 5, soit 25% d'écart. Ce résultat est d'autant plus important que les variables de mesures « engagement » ont été introduites dans la perspective des deux parents, témoignant ainsi de la fiabilité de cette mesure et de ses effets sur le construit « fonctionnement » de l'alliance asymétrique.

- La capacité d'adaptation organisationnelle de l'autre parent

Contrairement à la variable précédente, la différence enregistrée entre les appréciations croisées des capacités d'adaptation organisationnelle des partenaires est positive. Cela dénote que les partenaires locaux perçoivent des capacités d'adaptation supérieures de leurs partenaires multinationaux, que ces derniers des entreprises locales. Cette différence significative des perceptions croisées est de moins d'un demi-point sur une échelle de 1 à 5, soit près de 12% d'écart d'appréciation. Elle pourrait s'expliquer essentiellement par l'expérience de la multinationale dans la gestion des relations coopératives avec des partenaires locaux de moindre taille, notamment à l'international.

- L'atteinte des objectifs globaux du partenaire par rapport à l'alliance

Par rapport aux résultats de l'alliance, la première variable présentant des différences significatives des perceptions des deux parents est celle relative à l'atteinte des objectifs

globaux d'un parent vis-à-vis de l'alliance. L'appréciation moyenne d'atteinte des objectifs de la FMN est supérieure à celle des entreprises locales. Cette différence est forte et significative. Sur une échelle de 1 à 5, l'atteinte des objectifs de la multinationale est supérieure de 0.82 à celle du partenaire local. En pourcentage, cet écart s'élève à 20%.

- L'atteinte des objectifs stratégiques du partenaire par rapport à l'alliance

Le même constat peut être reproduit pour l'atteinte des objectifs stratégiques, avec une différence de perceptions moins forte mais significative en faveur des firmes multinationales. Celles-ci notent une appréciation supérieure à celle de leurs partenaires locaux de 0.36 sur une échelle de 1 à 3, soit plus de 10% d'écart d'appréciation entre les deux parents.

- La satisfaction du comportement de son partenaire

Idem pour la satisfaction du comportement du partenaire. Les firmes multinationales sont plus satisfaites de leurs partenaires locaux que l'inverse. Cette différence de moyennes négative est significative. Elle est de 0.57 sur une échelle de 1 à 5, soit près de 15% d'écart.

- La satisfaction globale de l'alliance

Enfin, la différence des moyennes de satisfaction globale des parents de leurs alliances est négative. Elle est significative et démontre que les firmes multinationales sont en moyenne plus satisfaites de leurs opérations communes que les partenaires locaux. La différence est de 0.5 sur une échelle de 1 à 5, soit près de 15% d'écart d'appréciation.

Même si elles ne sont pas statistiquement significatives, d'autres variables présentent des différences de perceptions entre les deux partenaires. Ainsi, les petits partenaires sont plus sensibles à la rivalité compétitive ou encore à l'antériorité des relations coopératives avec leurs grands partenaires. De même, ils présentent des niveaux de satisfactions plus élevés quant aux objectifs financiers, de ventes ou de performance de leurs alliances. Enfin, leurs appréciations croisées relatives à la compatibilité organisationnelle des grands partenaires ou celles de la complémentarités des ressources sont sensiblement plus élevées.

Les résultats des tests de différences des moyennes d'appréciation des entreprises locales et des firmes multinationales par rapport aux construits relatifs à leurs alliances stratégiques sont consignés dans le tableau ci dessous.

**Tableau 2. : Les différences des appréciations des FMN et Entreprises Locales sur les facteurs d'instabilité des alliances asymétriques:
Analyse des différences de moyennes des échantillons EP 61 et EP 37 (28 cas)**

Variable	Echelle	EL				FMN				Différence des moyennes (1)	Signif P. Value Test Student (2)
		Min	Max	Moyenne	Ecart Type	Min	Max	Moyenne	Ecart Type		
Contrôle Management EL	1-5	1	5	2.036	1.170	1	5	1.964	1.201	0.071	0.823
Contrôle Management FMN	1-5	1	5	2.429	1.260	1	4	2.000	0.981	0.429	0.161
Compatibilité Organisationnelle Parent	1-5	1	5	2.750	1.143	1	4	2.571	0.836	0.179	0.507
Rivalité compétitive	1-5	1	4	2.714	0.937	1	4	2.536	1.071	0.179	0.510
Complémentarité Ressources	1-5	2	5	3.143	0.803	1	4	3.000	0.861	0.143	0.524
Relations antérieures	0-5	0	5	1.536	1.774	0	4	1.500	1.816	0.036	0.941
Conflit fréquence / Intensité	0-25	0	12	3.643	3.106	0	2	1.250	0.518	2.393	<0.001*
Engagement parent/ AS	1-5	1	4	3.179	1.124	2	5	4.143	0.756	-0.964	<0.001*
Capacité Adaptation du Parent	1-5	2	5	3.500	1.000	1	4	3.071	0.858	0.429	0.091***
Changement stratégie/AS	Bin 1/2	1	2	1.714	0.460	1	2	1.857	0.356	-0.143	0.199
Atteinte Objectifs/ AS	1-5	2	4	3.000	0.816	2	5	3.821	0.983	-0.821	0.001*
Atteinte Objectifs CA	1-3	1	3	2.536	0.576	1	3	2.429	0.573	0.107	0.488
Atteinte Objectifs financiers	1-3	1	3	2.429	0.634	1	3	2.393	0.685	0.036	0.840
Atteinte Objectifs stratégiques	1-3	1	3	2.179	0.772	1	3	2.536	0.793	-0.357	0.093***
Satisfaction comportement du partenaire	1-5	1	4	2.429	1.103	1	4	3.000	0.981	-0.571	0.045**
Satisfaction Performance AS	1-5	2	5	3.143	0.891	2	4	3.107	0.737	0.036	0.871
Satisfaction Globale AS	1-5	1	4	2.714	0.854	2	4	3.214	0.787	-0.500	0.027**
Intégration AS Réseau FMN	1-3	1	3	2.321	0.819	1	3	2.536	0.793	-0.214	0.324

(1) : Interprétation du test : **Moyenne EL – Moyenne FMN**

H0 : La différence entre les moyennes n'est pas significativement différente de 0.

Ha : La différence entre les moyennes est significativement différente de 0.

(2) Test bilatéral. * : au seuil de 0.01, ** : 0.05, *** : 0.1.

Source : Calculs de l'auteur sur la base des données primaires des échantillons EP 37 (entreprises locales) et EP 61 (FMN-A).

3.2. Discussion des résultats obtenus et implications

Les résultats obtenus par les tests de moyennes précédents sont de deux ordres : analytique et conceptuel d'abord, méthodologique ensuite. Ainsi, il est possible d'affirmer que les partenaires de tailles différentes ont des visions distinctes de leurs alliances asymétriques. Cela conforte l'approche multi-perspectives de l'analyse des alliances stratégiques, et *a fortiori* lorsque les deux partenaires ont des profils organisationnels et stratégiques distincts.

Sur un autre plan, les moyennes d'appréciation des issues de la relation sont assez élevées. La satisfaction des deux partenaires est autour de 3 (sur une échelle de 1 à 5) et supérieure à 2 pour l'atteinte des objectifs stratégiques, alors même que nous sommes en présence exclusivement de cas d'alliances asymétriques instables. Il est donc important de rappeler la dissociation entre les deux mesures d'issues des relations coopératives : la performance (perçue) et la stabilité. Ces résultats confirment ainsi la conception « neutre » de l'instabilité (Cheriet, 2009). Dans ce sens, l'instabilité doit être perçue comme une modification majeure de la répartition du capital entre les partenaires, tout en regroupant différentes modalités de réorganisation de la configuration de la relation coopérative.

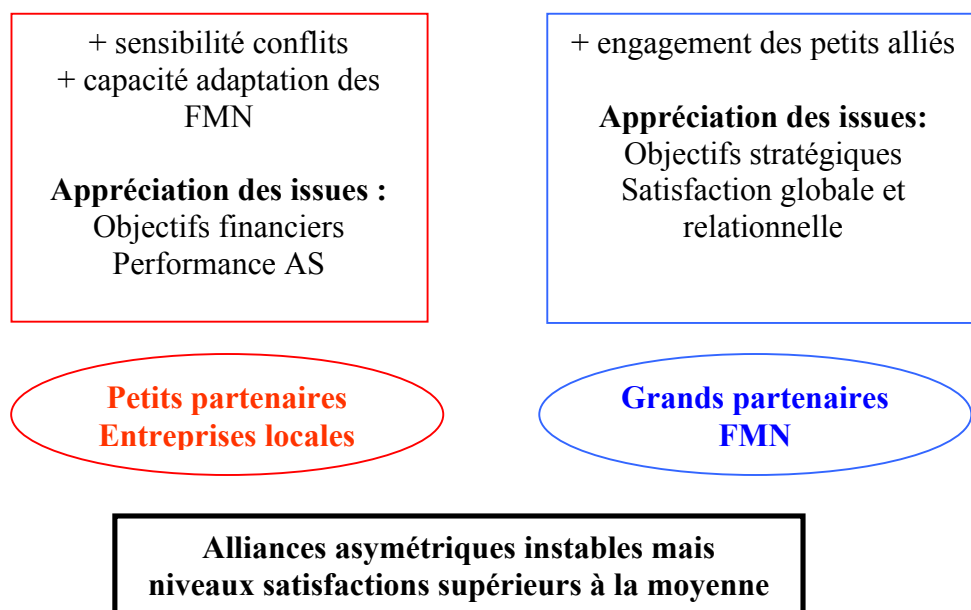
Un des résultats méthodologiques importants de cette recherche concerne la différence de perceptions des partenaires. Cela est d'autant plus pertinent que nous avons traité de parents aux profils organisationnels et stratégiques très distincts. Nous nous sommes rendus compte, que contrairement aux recommandations de Geringer et Hebert (1991), il ne fallait pas se contenter des appréciations d'un seul répondant lorsqu'il s'agit d'évaluer le fonctionnement ou les issues d'alliances stratégiques asymétriques. Les différences de perceptions des deux partenaires des résultats de leur coopération appellent dans ce sens à l'intégration des approches multi-perspectives dans l'analyse des alliances stratégiques.

Les deux partenaires peuvent avoir des perceptions très différentes des situations conflictuelles, de leurs engagements et de leurs capacités d'adaptation organisationnelles réciproques. Plus important, leurs appréciations et leurs mesures des performances de la relation peuvent être distinctes. Cela confirme les résultats de Arino (2003) et Mohr (2006) sur les approches multidimensionnelles d'analyse des issues des relations inter organisationnelles. Les objectifs différents des parents quant à leur relation commune,

confirme donc l'existence d'une dissociation entre les satisfactions liées à la relation elle-même, de celles d'ordre stratégique ou relatives aux comportements des partenaires.

Ainsi, nous pouvons avancer à la lumière des résultats des tests des différences de moyennes obtenus pour notre échantillon d'alliances stratégiques instables, que les partenaires de tailles différentes ont des visions distinctes de leurs alliances. Les petits partenaires sont plus sensibles aux situations conflictuelles. Ils sous estiment leurs propres capacités d'adaptation organisationnelle et focalisent leur attention en termes d'issue de la coopération sur l'atteinte d'objectifs financiers, de vente ou la performance propre de l'alliance. Pour leur part, les grands partenaires apprécient fortement l'engagement de leurs petits alliés. Ils orientent leurs appréciations des issues des coopérations vers l'atteinte d'objectifs stratégiques, ainsi que des niveaux de satisfactions globales de l'alliance ou du comportement de leurs alliés. La figure ci dessous résume les différences de perceptions des grands et des petits partenaires.

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



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats de tests des différences de perceptions

Au delà des différences de perceptions entre les partenaires, ces résultats nous renseignent sur l'importance de la prise en compte des appréciations des deux parents dans l'analyse de l'instabilité des alliances stratégiques. L'asymétrie de taille peut accentuer le différentiel d'appréciation, notamment concernant la perception du conflit, des capacités d'adaptation des parents et de leurs degrés d'engagement dans le fonctionnement de la relation coopérative.

Conclusion

L'objet de cet article était d'examiner les différences de perceptions de partenaires de tailles différentes de la dynamique de leurs alliances stratégiques asymétriques. Notre application empirique a concerné un échantillon croisé de données d'enquête se rapportant à 28 coopérations entre des firmes multinationales et des entreprises agroalimentaires locales, établies entre 1986 et 2006 en Méditerranée. Les tests de différences des moyennes des appréciations des partenaires ont permis d'obtenir trois résultats principaux :

- Sur le plan analytique, des différences significatives de perceptions ont concerné les construits d'engagement, de conflit et de satisfactions. Ces derniers se rapportent aux différentes étapes du cycle de vie de l'alliance, confortant ainsi les approches dynamiques de ce type de coopérations (Prévot et Meschi, 2006, Parkhe, 1993).
- Sur le plan conceptuel, les différences observées en termes d'appréciation des résultats (satisfactions et atteintes des objectifs) soulignent la multidimensionnalité de l'analyse des issues des alliances stratégiques asymétriques (Cheriet 2009, Blanchot, 2006).
- Enfin, et sur le plan méthodologique, les différences de perceptions obtenues témoignent d'une distinction entre les visions des petits et des grands partenaires. Ces derniers sont plus attachés à l'engagement de leurs petits alliés et aux objectifs stratégiques de leurs relations coopératives. *A contrario*, les entreprises locales de petites tailles sont plus orientées vers les objectifs financiers et la performance propre de l'alliance (Miller et al, 1996), avec une sensibilité supérieure aux situations conflictuelles. Cela renforce la nécessité d'une analyse multi-perspectives des issues des alliances stratégiques, *et a fortiori* celles entre des partenaires aux profils stratégiques et organisationnels distincts (Mohr, 2006, Arino, 2003, Parkhe 1991) .

Alors que notre analyse avait exclusivement porté sur des alliances asymétriques instables, les appréciations élevées des niveaux de satisfactions suggèrent une dissociation entre la stabilité et le succès de la relation, tel que perçu par l'un des partenaires. Dans ce sens, nos résultats suggèrent une acceptation neutre de l'instabilité des alliances stratégiques (Cheriet, 2008). Sur un plan managérial, notre étude implique davantage de prudence de la part des petits partenaires quant à leurs appréciations des issues (au delà des simples mesures objectives de

la performance de l'alliance) de leurs relations coopératives avec de grandes firmes multinationales. De même, ces dernières gagneraient à être plus à l'écoute des craintes et de la sensibilité de leurs petits alliés quant à l'émergence et au développement des conflits.

Notre étude comporte de nombreuses limites, permettant d'avancer autant de pistes de recherches futures. D'abord, nous n'avons pas examiné la question de l'évolution des perceptions des partenaires tout au long de la durée de vie de la coopération. Celles ci peuvent changer notamment par rapport à l'engagement, au conflit ou encore à la compatibilité organisationnelle et à la complémentarité des ressources. De même, les appréciations de la satisfaction et de l'atteinte des objectifs, évoluent avec les *agendas stratégiques* des deux partenaires. Enfin, les éléments de contrôle du management et des stratégies de chaque partenaire vis à vis de l'alliance peuvent changer avec l'évolution des rapports de force entre les alliés (Tinlot, Mothe, 2005).

Ensuite, nous n'avons pas testé le rôle de ces différences de perceptions entre les partenaires sur les formes et les motifs d'instabilité. En effet, des sorties de relation distinctes peuvent résulter d'appréciation différenciées des partenaires (Cheriet et al, 2008). De même, la question de l'ampleur du différentiel de perception par rapport au degré d'asymétrie n'a pas été abordée dans cette étude.

Enfin, plusieurs autres construits importants n'ont pas été intégrés dans cette recherche. Ainsi, les éléments relatifs à l'équité du partage des résultats de l'alliance, à l'apprentissage entre les alliés, à la perception des risques (notamment le risque d'absorption du petit partenaire (Vidot-Delerue, Simon, 2005)), à la réputation, à l'opportunisme ou encore à la confiance, n'ont pu être testés, faute de données pertinentes. Ces éléments sont d'autant plus importants dans le cadre d'alliances entre grands et petits partenaires. Le différentiel de taille risque ainsi d'exacerber les différences de perceptions obtenues par ailleurs.

Même si les résultats obtenus en termes de différences de perceptions des partenaires d'alliances asymétriques permettent d'entrevoir de nombreuses pistes de recherches futures, notre étude n'a concerné que les alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée. Une réplique de cette recherche à des relations coopératives dans d'autres secteurs et pour d'autres régions géographiques, renforcerait la généralisation des recommandations théoriques et empiriques découlant de nos résultats.

Références bibliographiques

- Alvarez S.A., Barney J.B., (2001), “How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners”. *The Academy of Management Executive*, vol 15, N° 01, p. 139-148.
- Arino A., (2003), “Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity”. *Journal of International Business Studies*, vol 34, p. 66 – 79.
- Barkema H. G., Bell J.H.J., Pennings J. M., (1996), “Foreign entry, cultural barriers and learning”. *Strategic Management Journal*, vol 17, N° 02, p. 151 – 166.
- Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., (2001), « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes ». *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.
- Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Chen, Chen, 2002. Chen H., Chen T. J., (2002), “Asymmetric strategic alliances, a network view”, *Journal of Business Research*, Vol 55. p.1007- 1013.
- Cheriet, (2009), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires. Thèse de doctorat, Montpellier Supagro, 445 pages.
- Cheriet F., (2008), « Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème ? ». *Revue Economies et Sociétés*, Série AG , N° 11-12, p. 2085-2106.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2008), « Quelles spécificités de l’instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». *Revue Management International*, vol 12, N° 3, p. 45-60.
- Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., (2005), “Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération”. *Revue Management International*, vol 10, N° 1, p. 1-5.
- Das T. K., Teng B. S., (2001), “A risk perception model of alliance structuring”. *Journal of International Management*, vol 7, p. 1 – 29.
- Delerue H., (2004), « Performance des alliances : Une gestion duale du risque relationnel ». *XIII conférence de l’AIMS*. Normandie- Vallée de la Seine. Juin.
- De Mattos C., Sanderson S., Ghauri P., (2002), “Negotiating alliances in emerging markets –do partners’ contributions matter?”, *Thunderbird International Business Review*, 44/ 6, p. 701-728.
- Fernandez G., Noel A., (1993), « L’alliance stratégique: Une réponse des PME à la mondialisation ». *Cahiers du CETAI*. HEC Montréal. Avril.
- Geringer J.M., Hebert L., (1991), “Measuring performance of international joint venture”. *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 2, p. 249 – 263.

- Habib G.M., (1987), “Measures of manifest conflict in International Joint Ventures”. *The Academy of Management Journal*, vol 30, N° 04, p. 808 – 816.
- Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), “Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture”. *The Academy Management Review*, vol 22, p. 177 – 202.
- Jung J.C., Beamish P.W., (2005), “The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size”. *Revue Management Internationale*, N° 10, p. 19-30.
- Kale P., Anand J., (2006), “The decline of emerging economy joint ventures”. *California Management Review*, vol 48, N° 3, p. 62-76.
- Lee J. R., Chen W. R., Kao C., (2003), “Determinants and performance impact of asymmetric governance structures in international joint venture: an empirical investigation”. *Journal of Business Research*, Vol 56, p. 815- 828.
- Lee C., Beamish P.W., (1995), “The characteristics and performance of Korean joint ventures in the LDCs”. *Journal of International Business Studies*, vol 26, N° 3, p. 637-654.
- Lu W. J., Beamish P. W., (2006), “Partnering strategies and performance of SMEs’ international joint ventures”. *Journal of Business Venturing*, vol 21, p. 461-486.
- Meschi P. X., (2004), «Survie des co-entreprises d’internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays? » *XIII conférence de l’AIMS*, Le Havre, Juin
- Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), “International joint ventures in developing countries: Happy marriages?”. Discussion paper N° 26, *International Finance Corporation*, The World Bank, Washington D.C.
- Mohr A.T., (2006), “A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement”. *Journal of World Business*, vol 41, p. 260- 274.
- Mohr A. T., Spekman R., (1994), “Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques”. *Strategic management Journal*, Vol 15, N° 2, p. 135 – 152.
- Mouline A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management Internationale*, N° 10, p. 76-87.
- Nakamura M., (2005), “Joint venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms”. *International Business Review*, vol 14, p. 465- 493.
- OCDE, (2001), *P.M.E. et partenariats*, document de synthèse, OCDE. Paris.
- O’Dwyer M., O’Flynn E., (2005), “MNC- SME strategic alliances: a model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice”. *Journal of International Management*, vol 11, p. 397 – 416.
- Osborn R. N., Baughn C. C., (1990), “Forms of inter-organizational governance for multinational alliances”. *The Academy of Management Journal*, vol 33, N° 3, p. 503 – 519.
- Parkhe A., (1993 a), ““Messy” research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures”. *The Academy of Management Review*, vol 18, N° 2, p. 227 – 268.

- Parkhe A., (1991), "Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 4, p. 579- 601.
- Park S.H., Ungson G.R., (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, vol 12, N° 1, p. 37- 53.
- Prévot F., Meschi P.X., (2006), "Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 3, p. 297-319.
- Puthod D., (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME ». In Torres O., (Ed), PME : De nouvelles approches, Economica. Paris, p. 95-104.
- Reus T.H., Ritchie W.J., (2004), "Interpartner, parent and environmental factors influencing the operation of international joint venture: 15 years research". *Management International Review*, vol 44, N° 4, p. 369-395.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., (1994), "Development processes of cooperative interorganizational relationships". *The Academy of Management Review*, vol 19, N°1, p. 90-118.
- Robinson D.T., Stuart T.E., (2002), "Financial contracting in biotechnology strategic alliances". *Working paper*, Columbian University.
- Sarkar M.B., Echambadi R., Cavusgil S.T., Aulakh P.S., (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 29, N° 4, p. 358-373.
- Shenkar O., Yan A., (2002), "Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture". *Human Relations*, vol 55, N° 5, p. 565-601.
- Smith J.B., Barclay D.W. (1997), "The effect of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship". *Journal of Marketing*, vol 61, N° 1, p. 3-21.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Revue Management International*, N° 10, p. 31-49.
- Veuglers R., Kesteloot K., (1995), "Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: is the Matthew effect catalysing?". *Journal of Economics*, vol 64, N° 1, p. 23-51.
- Vidot-Delerue H.A., Simon E., (2005), « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance ». *Revue Management International*, N° 10, p. 52-62.
- Yan A., (1998), "Structural stability and reconfiguration of international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 4, p. 773- 795.
- Yeheskal O., Zeira Y., Shenkar O., Newbury W., (2001), "Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness". *Journal of International Management*, Vol 7, p. 81 –104.

Annexes

Profils de principales firmes multinationales agroalimentaires engagées dans les alliances stratégiques asymétriques en Méditerranée (ES 105 et EP 61)

FMN-A*	Nombre filiales 2006	CAA 2006 Millions Euros	Effectif groupe 2006	Activité principale	Nombre Cas ES 105	Nombre Cas EP 61
Bongrain	143	3 470	19 200	P. laitiers	1	1
Bunge	38 (1)	37 800	25 000	Grains	1	0
Cadbury Schweppes	258	11 420	59 560	Boissons/ Confiserie	3	2
Cargill	62 (1)	61 200	154 000	Grains	1	1
Carlsberg	51	5 124	31 860	Bières	2	2
Carrefour	30 (1)	97 238 (2)	472000	Distribution	6	0
Chiquita Brands	(60)	3 450	27 100	Fruits/ Divers	1	1
Danone	410	13 890	92450	P. Laitiers/ Eaux	12	5
Ebro Puleva	115	2 421	7248	Divers/ Riz	5	5
Entremont	19	1 172	4220	Produits laitiers	1	2
Heineken	201	10 880	65820	Bière	11	6
Inbev	195	12766	79500	Bière	3	3
K. Wessanen	80	1950	8640	Produits laitiers	2	3
Kraft Foods	150 (1)	34 356	94 000	Divers/ Confiserie	1	0
Lactalis	125	8 760	28400	Produits laitiers	5	5
Nestlé	695	57 843	251600	P. laitiers/ Divers	7	5
Numico	83	2 168	12600	Alimentation infantile	1	1
Nutreco	187	4 058	12765	Divers	1	1
Pepsi Cola	164 (1)	27 640	127500	Boissons/ Confiserie	2	1
Scottish New Castle	46 (1)	6 865	16845	Bière	6	3
Tereos/ E.Béghin Say	50	1 840	4850	Divers/ Sucre	5	4
Unilever	274	28 762	228000	Multi - produits	13	10
Total		435 073	1 823 158		90	61
Moyenne (3)		19 776	82 871		4	3

* Les FMNA sont classées uniquement par ordre alphabétique

(1) Nombre de pays d'implantation, le nombre de filiales n'étant pas disponible

(2) Chiffre d'affaire global

(3) Moyenne du CAA, effectif et nombre de cas par FMNA

Source : *Elaboré par l'auteur à partir de différentes sources de données : Base de données Agrodata, Base de données Amadeus (Bureau Van Dijk), Sites Internet des FMNA.*