

**Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques:
Quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ?
Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse**

Foued Cheriet

Allocataire de recherche- Doctorant

Agro.Montpellier / UMR MOISA

2 Place Pierre Viala

34060 Montpellier Cedex 1

Tél: 04 99 61 23 28 - Télécopie: 04 67 63 54 09

cheriet@supagro.inra.fr

Laure DIKMEN

Assistante de recherche– Doctorante

ERFI - ISEM - Université Montpellier 1

Espace Richter - Bâtiment E - Rue Vendémiaire

CS 19519 - 34960 Montpellier cedex 2

Tél. +33 4 67 15 85 39 ; Fax. +33 4 67 15 85 10

erfi@univ-montpl1.fr

Résumé

L'asymétrie de taille entre partenaires a des effets ambigus sur le choix des mécanismes de pilotage (contrôle – confiance) et partant, sur les issues des alliances stratégiques (performance- instabilité). L'objet de ce travail est de proposer un cadre intégrateur à travers cinq propositions de recherche afin de faire le lien entre le contrôle et la confiance d'une part, l'instabilité et la performance d'autre part, tout en soulignant le rôle modérateur de l'asymétrie de taille. Ainsi, deux résultats importants sont obtenus de notre discussion théorique: l'intégration de la performance comme variable dépendante d'une instabilité différenciée et dynamique ; et les effets positifs dominants des mécanismes informels de contrôle sur les issues des alliances stratégiques. Des recommandations méthodologiques ont été faites afin de tester le modèle proposé.

Mots clés: CONTROLE, CONFIANCE, ASYMETRIE, INSTABILITE, PERFORMANCE, ALLIANCE

Introduction

Dans une étude comparative des Joint Ventures internationales¹ entre pays développés et pays en voie de développement, Hyder (1999) avait signalé que ces dernières se caractérisaient par une fréquence moindre de conflit et une prédominance de la confiance comme mécanisme de pilotage malgré des contributions asymétriques et une certaine dépendance du partenaire local en termes d'apprentissage. D'un autre côté, la question de l'effet du contrôle, souvent traduit dans les recherches académiques par la part de capital détenu, sur les issues des alliances stratégiques, a été largement débattue (Geringer et Hebert, 1989) sans qu'un consensus ne puisse émerger.

La notion même d'issue de l'alliance constitue un point de discordance entre chercheurs en sciences de gestion: Faut-il utiliser la performance de la relation, sa stabilité, sa durée/longévité ou sa survie ? Et même si l'on optait pour une des mesures précédentes, faut-il la considérer dans la perspective d'un des deux parents, de tous les partenaires ou de la relation elle-même ? A quel moment faut-il la mesurer et selon les critères de quel partenaire ?

La complexité des relations entre mécanismes de pilotage (contrôle - confiance) et issues des alliances stratégiques (instabilité - performance) est encore plus prononcée si l'on considère des relations entre deux² partenaires de tailles différentes (Chrysostome et *al.*, 2005). Certains auteurs soutiennent que l'asymétrie pourrait entraver la construction de la confiance (Sarkar et *al.*, 2001) ou rendre difficile la mise en place d'un système de partage équitable des résultats de la relation (Das et Teng, 2001) ou encore la valorisation des résultats du travail coopératif (Smith et Barclay, 1997).

Alors que les structures à petite taille sont plus vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires (Osborn et Baughn, 1990), 80% des dirigeants de petites entreprises se sentent exploités par leur partenaire lorsque ce dernier est une grande entreprise (Alvarez et Barney, 2001). Vidot-Delerue et Simon (2005) ont abouti à une relation positive significative entre l'asymétrie de taille et la perception du risque d'absorption du *petit* par le *grand* partenaire. Quels seront dans ce cas les effets du contrôle formel, informel et de la confiance sur la performance, et l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Existerait-il des spécificités dans les interactions entre mécanismes de pilotage et issues dues à l'asymétrie de taille ? Faut-il privilégier la confiance ou le contrôle afin d'obtenir une meilleure performance de ce type de relation ?

Notre article a pour objet d'analyser, d'une part, le lien entre les mécanismes de pilotage des alliances stratégiques (contrôle - confiance) et leurs issues (instabilité - performance), et d'autre part, d'examiner le rôle modérateur de l'asymétrie de taille sur ce lien. Nous présenterons ainsi un modèle intégrateur à travers cinq propositions de recherche. La première partie concernera les fondements théoriques de nos propositions de recherche. Ainsi, nous développerons nos cinq variables (contrôle, confiance, instabilité, performance et asymétrie) en mettant l'accent sur le rôle de l'asymétrie de taille. La seconde partie portera sur l'examen des hypothèses, les effets attendus des interactions entre les variables et les principales limites de ce travail.

¹ JVI dans le reste du texte.

² Pour des raisons de simplifications, nous ne considérons dans cet article que les relations dyadiques. Les alliances stratégiques asymétriques sont assimilées dans notre cas à des relations capitalistiques formelles (joint ventures et prises de participation significatives).

I. Fondements théoriques de l'analyse des alliances asymétriques

1. L'asymétrie dans les alliances stratégiques: Un handicap ?

Les alliances stratégiques asymétriques sont des relations de coopération, capitalistiques ou pas, qui interviennent entre des firmes de tailles différentes et qui n'ont pas les mêmes ressources ou capacités ou qui appartiennent à des zones géographiques de niveau de développement inégal (Mouline, 2005). Cette asymétrie entre les partenaires représente une dimension pouvant affecter le management des relations d'alliance (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Même si de nombreuses études mettent l'accent sur les effets des différentiels de ressources, de compétences et de cultures nationales ou organisationnelles (Parkhe 1991), il n'existe cependant pas de consensus sur les effets des différences de taille sur les issues des relations d'alliances. Dans une optique *ressources*, les alliances asymétriques sont considérées comme une forme organisationnelle efficace de l'exploitation des complémentarités entre partenaires, alors qu'elles sont sources de conflits dans l'optique *transactionnelle* (Beamish et Jung, 2005). Ainsi, Certaines études concluent à un effet négatif (Geringer et Hebert, 1991 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005), d'autres signalent des effets non significatifs (Lee et *al.*, 2003 ; Beamish et Jung, 2005), voire positifs, l'asymétrie de taille aboutissant le plus souvent à un règlement « facilité » des conflits et divergences (Baum et *al.*, 2001), ou à de meilleures performances de la relation (Yeheshkel et *al.*, 2001).

D'une part, ce mode organisationnel semble constituer un levier stratégique pour les multinationales, soit pour des objectifs d'implantation sur des marchés à fort potentiel de croissance, soit pour des objectifs de consolidation de périmètres ou de maîtrise de l'incertitude technologique ou d'évolution des conditions de marché (Cheriet et *al.*, 2007). D'autre part, une asymétrie de taille entre les partenaires rend le problème d'instabilité encore plus complexe (Chrysostome et *al.*, 2005). Cette asymétrie peut se traduire par un déséquilibre dans la structure de management (Lecraw, 1984 ; Yan et Gray, 1994), un manque de « fit » stratégique entre parents (Geringer et Hebert, 1989) ou des incompatibilités stratégiques et organisationnelles (Hill et Hellriegel, 1994) pouvant accélérer l'instabilité des relations dominées par l'un des partenaires (Shenkar et Yan, 2002).

Sur un autre plan, il existe un consensus empirique de « commodité » pour apprécier l'asymétrie selon le différentiel de taille. Or, il existe de nombreuses sources d'asymétrie entre les partenaires d'une alliance (y compris ceux de tailles proches): la nature et la spécificité des ressources, l'urgence stratégique et l'existence d'alternatives, les relations de pouvoir et de domination, la dépendance et l'évolution des objectifs stratégiques des partenaires, etc. (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Ainsi, « *il est tentant de conclure que toutes les alliances sont asymétriques. Cette conclusion se défend lorsqu'on considère l'ensemble des asymétries que comporte une relation d'alliance, y compris les joint-ventures 50/50.* » (Chrysostome et *al.* 2005, p. 2). De même, la faiblesse de la taille peut être compensée par la détention d'actifs spécifiques qui font défaut au *grand* partenaire (Jolly, 2001, p. 23) ou des conditions institutionnelles et de concurrence spécifiques.

Enfin, l'asymétrie de taille peut exercer des effets sur le choix du mécanisme de pilotage (contrôle - confiance) de l'alliance (Robinson et Stuart, 2002³) ainsi que sur les issues de la relation (performance et instabilité) (Beamish et Jung, 2005).

³ In Vidot- Delerue et Simon (2005).

2. Le contrôle dans les alliances asymétriques

Le contrôle peut se définir comme la capacité à influencer le processus de prise de décisions stratégiques dans une organisation (Ouchi 1977, in Yan et Gray 1994). L'exercice du contrôle constitue un enjeu majeur dans les relations coopératives car il détermine *in fine* le partage des résultats et l'évolution de la collaboration, ainsi que la nature et les mécanismes de transferts entre les partenaires, et entre chaque partenaire et l'entité commune.

Dans leur examen de six études empiriques, Geringer et Hebert (1989) ont défini le contrôle comme « *le processus par lequel une entité influence, à divers degrés, le comportement ou les résultats d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, l'autorité ou d'autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels* » (p.236). Les auteurs soutiennent que le contrôle est un concept multidimensionnel et constitue le processus par lequel, un partenaire influence les issues de la relation collaborative.

D'après les travaux de Yan et Gray (1994, 2001), le contrôle se matérialise dans le degré d'influence sur les décisions opérationnelles, le management et la structure de gouvernance de l'alliance. Il est le résultat d'un processus continu de négociation qui se traduit par un degré et des mécanismes différents selon l'évolution de la balance de négociation en faveur d'un partenaire ou de l'autre. Le partage du contrôle serait ainsi un compromis entre ce que veulent les partenaires et ce qu'ils peuvent obtenir (Tallman et Shenkar 1994).

Les premières publications traitant du contrôle dans les relations de collaboration ont lié ce dernier essentiellement à la détention d'une part de capital. Cependant, d'autres mécanismes de contrôle existent: le droit de *veto*, la représentation dans les organes de gestion, la nomination de cadres d'un des parents dans la direction de la JVI (politique d'expatriation) (Geringer et Hebert, 1989 ; Yan et Gray, 1994), les contrats spécifiques de management, les mécanismes informels (Mjoen et Tallman, 1997), la participation active au conseil d'administration (nombre de postes et capacité de négociation des administrateurs), la mise en place d'action de formation et de socialisation de l'encadrement, les accords spéciaux de transferts de technologie ou de fourniture d'équipement, etc. (Jaussaud et al., 2001)

En outre, cette première association entre la part de capital et le contrôle peut suggérer qu'un partenaire minoritaire ne peut exercer qu'un certain contrôle sur l'alliance. Or, il existe d'autres processus pouvant faire d'un *petit* partenaire, celui qui domine la relation en termes de contrôle: le contrôle d'activités stratégiques spécifiques selon la configuration de la chaîne de valeur (Mjoen et Tallman, 1997 ; Jaussaud et al. 2001). Souvent, pour diverses raisons (notamment institutionnelles), les firmes multinationales peuvent renoncer à la détention majoritaire du capital, en faveur d'un contrôle global ou spécifique (par activité) de la relation (Schann, 1983 ; in Geringer et Hebert, 1989 ; Ramaswamy et al. 1998).

De manière générale, il nous faut distinguer le *focus* du contrôle (la nature des activités), son *étendue* et ses *mécanismes* (Geringer et Hebert, 1989). Selon Das et Teng (2001), il existe trois types de contrôle dans les alliances stratégiques: un contrôle *issue* (ou outputs) avec des outils formels, tels que le contrat, visant à mesurer l'adéquation entre objectifs tangibles initiaux et obtenus ; le contrôle *comportement* (ou processus), qui vise à vérifier le fonctionnement de la relation via des procédures et un partage de l'information ; et enfin le contrôle *social* (ou informel), qui a pour but de créer une culture commune, des valeurs et des normes partagées, qui elles-mêmes constitueraient des outils de contrôle au sein de la relation (self control).

Il n'existe pas de consensus clair concernant les effets de l'exercice du contrôle, par la détention de part capitalistique majoritaire ou autres mécanismes sur la performance ou la stabilité des alliances. Certains auteurs ont abouti à une meilleure performance perçue par le partenaire étranger lorsqu'il détenait une part majoritaire (Luo et *al.*, 2001), alors que d'autres n'obtiennent aucune relation significative (Lecraw, 1984 ; Franko, 1989 ; Hill et Hellriegel, 1994 ; Hu et Chen, 1996).

En termes de partage du contrôle, certains auteurs ont obtenu des effets positifs du contrôle dominant du parent local sur la performance des IJV (Beamish 1984 ; in Geringer et Hebert, 1989, Sim et Yunus, 1998), et qu'elle était plus faible lorsque le contrôle était partagé entre les deux partenaires (Ramaswamy et *al.*, 1998 ; Zhang et Li, 2001). D'autres auteurs ont obtenu une relation positive entre l'exercice du contrôle et la performance des JVI (appréciée par l'atteinte des objectifs d'un partenaire) (Yan et Gray, 2001) ou la survie de la relation (Lu et Hebert, 1999). Lee et *al.* (2003) ont dissocié la part de capital détenue (majoritaire, minoritaire et égale) du contrôle de management (dominant, partagé, dominé). La combinaison des deux critères leur a permis de distinguer six catégories de structures asymétriques de gouvernance. Enfin, d'autres auteurs ont associé l'exercice du contrôle dominant à un effet de pouvoir de négociation combiné à une réplication de la structure de management du parent dominant (Yan et Gray, 1994).

Parmi les mécanismes de contrôle, il faut distinguer les mécanismes de contrôle formels basés sur des procédures contractuelles, de ceux informels qui peuvent prendre diverses formes: la pression, la persuasion, les réunions et les liens répétés, la négociation. Dans ce sens, la confiance peut jouer un rôle primordial de substitution (ou de complémentarité) avec les mécanismes de contrôle existants et *a fortiori* quand il s'agit de relations asymétriques.

3. La confiance dans les alliances stratégiques asymétriques

Parmi les cinq éléments de construction de notre modèle intégrateur, la confiance constitue sans doute, la variable la plus difficile à appréhender. D'après Hosmer (1995) et Mc Allister (1995) (in Roux et Bornarel, 2007), la confiance existerait quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes et à agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation.

Que ce soit un simple calcul rationnel des agents dans une approche des coûts de transaction, ou la traduction d'une appartenance à un ensemble dans une approche réseau, la confiance peut être considérée comme *«la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction de règles de comportement jugées acceptables »* (Brulhart 2005, p.71).

La confiance dans les alliances stratégiques est souvent associée aux risques de ce type de relations (Vidot-Delerue et Simon, 2005) ou à la dynamique de sa construction (Gulati 1995). Même si de nombreuses études signalent son importance, il n'en demeure pas moins une certaine confusion dans la détermination de ses effets sur la performance et sur la stabilité des alliances (Madhok, 1995).

D'après certains auteurs (Paik, 2005), il existerait deux types de confiance dans les relations coopératives: une confiance *«goodwill »* qui traduirait la perception des bonnes intentions du partenaire et qui est directement liée à sa réputation et une confiance *«compétence»* qui traduit

une attente d'expertise et d'efficacité d'un des partenaires envers l'autre. La confiance est associée selon les chercheurs à la durée de la relation et l'existence de liens antérieurs (Ring et Van de Ven, 1994) ou à la réputation et l'expérience collaborative du partenaire (Saxton, 1997). Selon le degré de vulnérabilité d'un des partenaires (et son acceptation de cet état), Das et Teng (1998) donne une hiérarchie de la confiance: forte, intermédiaire et faible.

Les effets de la confiance sur le processus et les issues des relations coopératives sont multiples:

- La réduction des coûts de transaction et l'adaptation avec une réduction des risques d'opportunisme (Parkhe, 1993).
- L'accroissement de la flexibilité- réactivité et de l'assurance de la résolution à long terme des difficultés / inégalités de court terme (Mohr et Spekman, 1994).
- Le renforcement de la cohérence interne du système d'action collective et des prises d'initiatives (Dyer et Singh, 1998).
- La facilitation des règlements de conflits (Ring et Van de Ven, 1994).

Dans une étude de la confiance et du contrat dans les alliances asymétriques, Vidot-Delerue et Simon (2005) ont abouti à un effet positif significatif de l'asymétrie de taille entre parents sur la perception par le *petit* partenaire du risque d'être repris par le *grand* (risque d'absorption). Sarkar et *al.* (2001) soutiennent que cette asymétrie pourrait entraver la construction de la confiance entre les partenaires. Madhok (1995) a obtenu que la confiance puisse avoir un rôle stabilisateur de l'alliance. Enfin, Yan et Gray (2001) ont conclu que la confiance aurait un effet différencié sur la performance de l'alliance, selon la structure de contrôle adoptée.

Une des questions les plus débattues concernant le rôle de la confiance dans les alliances stratégiques demeure celle de la substituabilité ou de la complémentarité entre les mécanismes de pilotage: Contrat et contrôle ou confiance et mécanismes informels ?

4. Contrôle et confiance comme mécanismes de pilotages

Est ce qu'il faut privilégier la confiance ou le contrôle formel dans le pilotage des alliances stratégiques ? Quels pourraient être les effets de l'asymétrie de taille entre parents sur cet arbitrage ? Certains auteurs soutiennent que la confiance et le contrôle seraient des mécanismes de pilotage complémentaires (Poppo et Zenger, 2002) et recommandent l'utilisation du contrat pour prévenir les comportements opportunistes (Osborn et Baughn, 1990), notamment lorsqu'il s'agit de relations asymétriques. Dans ce cas, les partenaires dominants seraient plus tentés d'adopter de tels comportements face aux *petits* partenaires (Veuglers et Kesteloot, 1995),⁴ dont la vulnérabilité est accentuée par des situations de dépendances (Osborn et Baughn, 1990).

Das et Teng (1998) défendent l'idée selon laquelle le développement du contrôle formalisé et de la confiance serait des phénomènes parallèles qui agiraient conjointement sur le management de la relation coopérative. Ainsi, d'après Luo (2002), il existerait une complémentarité dans les effets de la confiance et du contrôle formel qui agirait sur des différentes composantes de la performance des alliances.

⁴ In Vidot- Delerue et Simon (2005).

Dans leurs travaux sur le capital relationnel, certains auteurs ont soutenu que la confiance était plus déterminante de la performance des alliances stratégiques que les mécanismes formels de contrôle, notamment ceux traduits par le contrat ou la détention d'une part capitalistique (Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al., 2000). Ainsi, pour certains auteurs la confiance serait un parfait substitut du contrôle (Madhok, 1995 ; Knights et al., 2001).

D'autres auteurs ont tenté de dépasser cette question d'arbitrage dont la réponse ne peut être réduite à un simple choix entre deux mécanismes. Pour Zaheer et Venkatraman (1995), la confiance va au delà d'un simple mécanisme de contrôle et il existerait un effet de rétroaction selon le cycle de vie de la relation entre contrôle et confiance (Gulati et Westphal 1999). Si un niveau de contrôle formel est nécessaire au fonctionnement de la relation à son début, le développement de la confiance est indispensable pour éviter, d'une part, les comportements opportunistes, et d'autre part, assurer la survie de l'alliance.

Certains auteurs considèrent que l'asymétrie est une entrave à la construction de la confiance dans les alliances stratégiques (Sarkar et al., 2001). Pour notre part, nous pensons que le contrôle du partenaire dominant, et *a fortiori* un changement dans le contrôle par une augmentation de la part de capital détenu ou une renégociation du contrat⁵, empêche la construction de la confiance du *petit* partenaire notamment.

Il existerait ainsi une relation inverse entre degré de contrôle et niveau de confiance. Cette relation inverse s'accroît avec la durée de l'alliance stratégique: Même s'il existe une relation linéaire entre confiance et durée de la relation, une modification non programmée du degré de contrôle réduirait davantage le niveau de confiance construite auparavant (**H 1 a**). La dégradation de la confiance du *petit* partenaire pourrait induire une augmentation du contrôle du partenaire dominant en prévention de tout comportement opportuniste ou de représailles (**H 2 b**).

Proposition de recherche H 01.:

Il existe une relation inverse entre le niveau de contrôle du partenaire dominant et la confiance du petit partenaire. Cette relation inverse est accentuée par l'âge de l'alliance.

Proposition de recherche H 02.:

L'asymétrie de taille accentue les effets de la relation inverse entre contrôle et confiance: Facilité du renforcement du contrôle du partenaire dominant et perception plus forte des risques de la part du *petit* partenaire.

5. Issues des AS asymétriques: Performance *versus* instabilité ?

Nous pouvons synthétiser les enjeux des discussions académiques concernant l'appréciation de la performance des alliances stratégiques à travers les trois questions suivantes:

- Comment mesurer la performance ? Mesure objective (performance financière, survie, longévité et stabilité) ou subjective ? (satisfaction des parents) (Geringer et Hebert, 1991)
- Dans quelle perspective faut-il la mesurer ? La relation elle-même, les parents (lequel ?) ou les relations qu'entretiennent les parents avec l'entité commune ? (Blanchot, 2006)
- A quel moment faut-il la mesurer ? Par rapport aux objectifs initiaux (de qui ?) ou selon les évolutions des stratégies des parents ? (Yan et Gray, 1994 ; Arino, 2003).

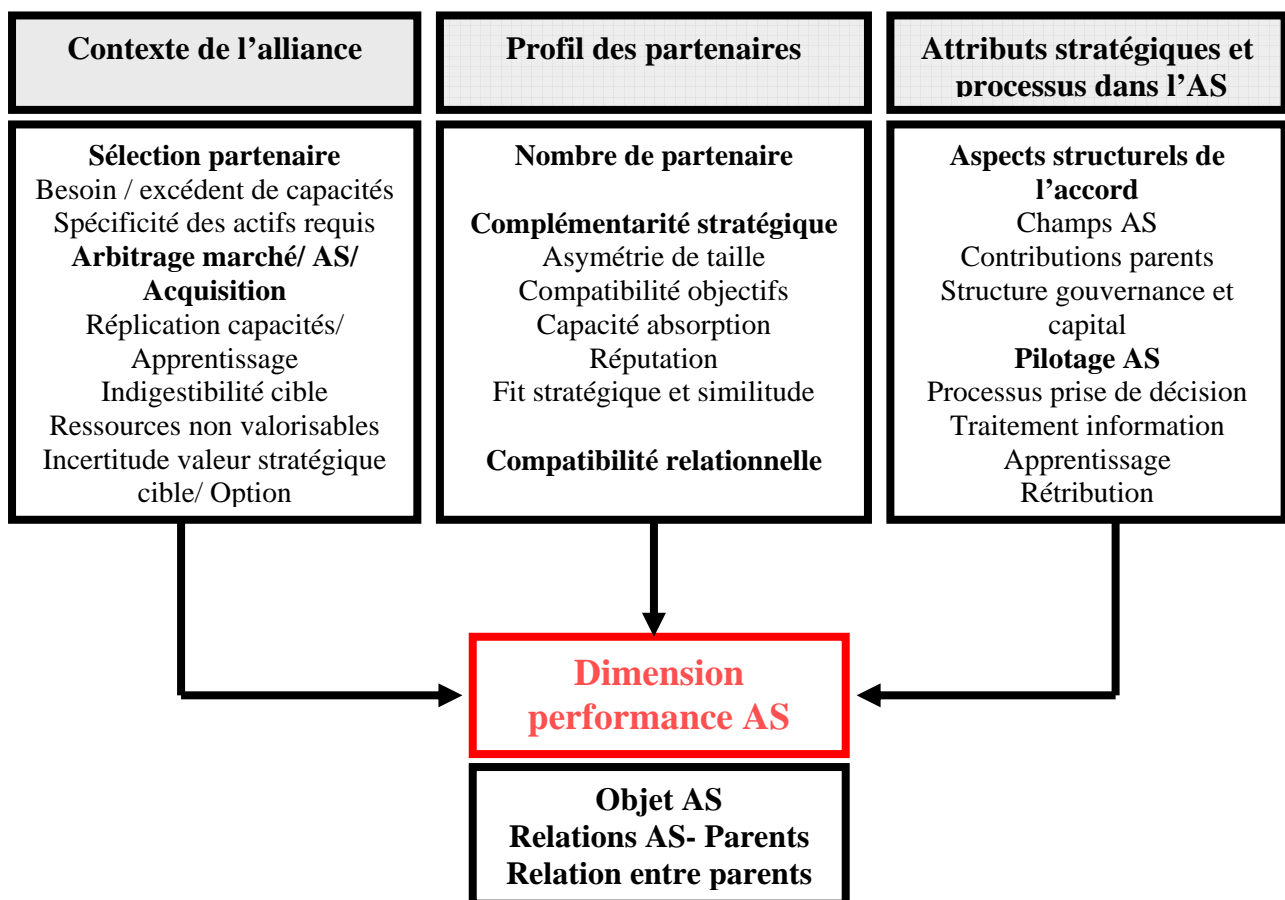
⁵ Ces changements sont assimilés dans ce cas à une instabilité interne (Cf page 08).

Hill et Hellriegel (1994) ont distingué quatre types de performance des alliances stratégiques: la performance financière (rentabilité et retour sur investissements), la performance technique (atteinte d'objectifs spécifiques des partenaires), la performance relationnelle (niveau de satisfaction spécifique et globale des parents) et la performance potentielle future (selon les attentes des partenaires).

Dans une synthèse des travaux sur la performance des alliances stratégiques, Arino (2003) a proposé une mesure composite en distinguant entre la performance *issue* (atteinte des objectifs statiques et dynamiques) et la performance *processus* (interactions entre parents). La nouvelle mesure devrait comprendre une composante financière (croissance du CA et rentabilité), opérationnelle (stabilité, survie et longévité) et organisationnelle (satisfaction des parents, atteinte des objectifs et transferts nets d'apprentissage organisationnel). D'autres auteurs ont proposé des modèles explicatifs de la performance, en distinguant la performance de la relation, de celle perçue par les partenaires (Park et Ungson, 2001 ; Das et Teng, 2003). Cette performance perçue peut avoir des niveaux et des déterminants différents selon l'optique de chaque parent (Mohr, 2006).

Blanchot (2006) a proposé un modèle synthétique global d'appréciation de la performance des alliances (Figure 1.). L'intérêt du modèle est qu'il prend en compte les trois dimensions de l'alliance (conditions initiales, parents et fonctionnement de l'alliance).

Figure 1.: Appréciation de la performance des alliances stratégiques (Blanchot, 2006)



Source: Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche, CREPA/ DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.

Les travaux précédents semblent intégrer la stabilité de la relation dans la mesure de la performance. Or, de nombreux travaux ont distingué ces deux notions. Ainsi, Geringer et Hebert (1991) ont montré que la stabilité de l'alliance est la mesure la moins corrélée à sa performance (par rapport à la survie et la longévité). La stabilité peut même traduire une situation d'inertie et un manque de flexibilité face aux changements de l'environnement de l'alliance (Doz 1996 ; Cheriet et *al.*, 2007)

L'instabilité est définie comme un changement majeur dans la structure de la relation (Yan et Gray, 1994) ou dans la répartition du capital (Inkpen et Beamish, 1997) qui n'est ni programmé, ni prématuré dans la perspective d'au moins un des partenaires. Elle se réfère aux situations « *ou il y a un conflit dans les directions stratégiques, renégociation du contrat, reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou changement majeur dans la relation des parents entre eux ou des parents à la relation avec des effets significativement négatifs sur sa performance.* » (Yan et Zeng, 1999: p. 405).

Plusieurs auteurs ont cependant signalé la « multidimensionnalité » de la notion d'instabilité. Elle peut traduire un changement de l'environnement organisationnel, institutionnel ou structurel de l'industrie (Kogut, 1989), un changement dans la balance de pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994 ; Tinlot et Mothe, 2005), une course à l'apprentissage (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997) ou un manque d'expérience collaborative ou de confiance entre les partenaires (Madhok, 1995)⁶.

Dans cette perspective, est-ce que toutes les alliances instables sont peu performantes ? *A contrario*, est-ce que toutes les relations stables sont performantes ? Quelles relations peuvent exister entre succès, fin de la relation et performance ? Quel rôle joue l'asymétrie pour modérer la relation entre instabilité et performance ? Quelles mesures retenir pour apprécier le succès d'une alliance asymétrique ?

La fin d'une relation peut être due à des facteurs indépendants de sa performance propre:

- La fin de l'apprentissage d'un des partenaires et l'atteinte des objectifs stratégiques (Hamel, 1991 ; Blanchot, 2006).
- Le changement majeur dans la politique (propriété) d'un des partenaires (recentrage, acquisition du parent, liquidation) (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi 2003).
- Le changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaires en dehors de la relation (Kogut, 1989).
- La modification de la balance du pouvoir de négociation suite à l'évolution des apports relatifs des partenaires (Blodgett, 1992).
- La programmation par l'un des partenaires de la fin de la relation ou l'exercice prématuré d'une option d'achat/vente (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi 2003).
- Le changement dans les conditions initiales comme les adaptations pertinentes et potentiellement créatrices de valeur face aux changements des conditions externes et à la stratégie des partenaires (Reuer et *al.*, 2002).

Ainsi, la performance de l'alliance n'est qu'une des multiples causes des issues de la relation. De même, « *la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée ou des évolutions des modalités des alliances ne sont pas*

⁶ Pour une discussion des facteurs d'instabilité des alliances asymétriques, cf Cheriet et al (2007)

synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances. »
(Blanchot 2006, P 10)

En effet, une alliance stratégique peut être maintenue en dépit de ses faibles performances. Cela peut être dû à de nombreuses raisons:

- L'option la moins risquée: car les partenaires ne savent pas comment se séparer (Blanchot 2006) ; ou la moins coûteuse.
- L'option stratégique en anticipation à l'évolution des conditions de compétition et la politique globale d'un partenaire (Kogut, 1991 ; Cheriet *et al.*, 2007).
- Le potentiel de création de valeur de l'alliance est supérieur aux autres options (Arino *et al.*, 1998).
- Les parents entretiennent d'autres relations ou parce que les coûts de rupture sont élevés (Inkpen et Beamish, 1997).
- Le développement d'actifs idiosyncrasiques ou « otages » (Tinlot-Mothe, 2005).

Cette dissociation entre la performance et les issues de la relation nous permet de mettre en évidence trois types d'instabilité:

- **L'instabilité active ou positive**, associée à une forte performance de la relation commune et répondant à des options stratégiques d'un des partenaires (Meschi, 2003 ; Cheriet *et al.*, 2007)
- **L'instabilité passive ou négative**, qui correspondrait plus à des situations d'échecs (Financiers, économique- industriels ou commerciaux) ou à des conflits / divergences entre les partenaires.
- **L'instabilité neutre ou involontaire**, qui serait motivée par des changements dans les conditions externes de la relation (Blanchot, 2006), par des injonctions d'autorités publiques de régulation de la concentration (Meschi, 2003) ou enfin par l'exercice prématuré d'une option par un des partenaires (Kogut, 1991).

Plusieurs auteurs font référence dans leurs études empiriques au critère de changement organisationnel majeur ou à la disparition de l'entité commune pour qualifier d'instable une relation de coopération (Harrigan, 1988 ; Kogut, 1989 ; Blodgett, 1992 ; Park et Russo, 1996). D'autres auteurs, qualifient d'instables les relations où on assiste à la sortie d'un des partenaires ou l'entrée d'un nouveau (Pennings *et al.*, 1994 ; Yamawaki, 1997⁷ ; Li, 1995, Hennart *et al.*, 1998).

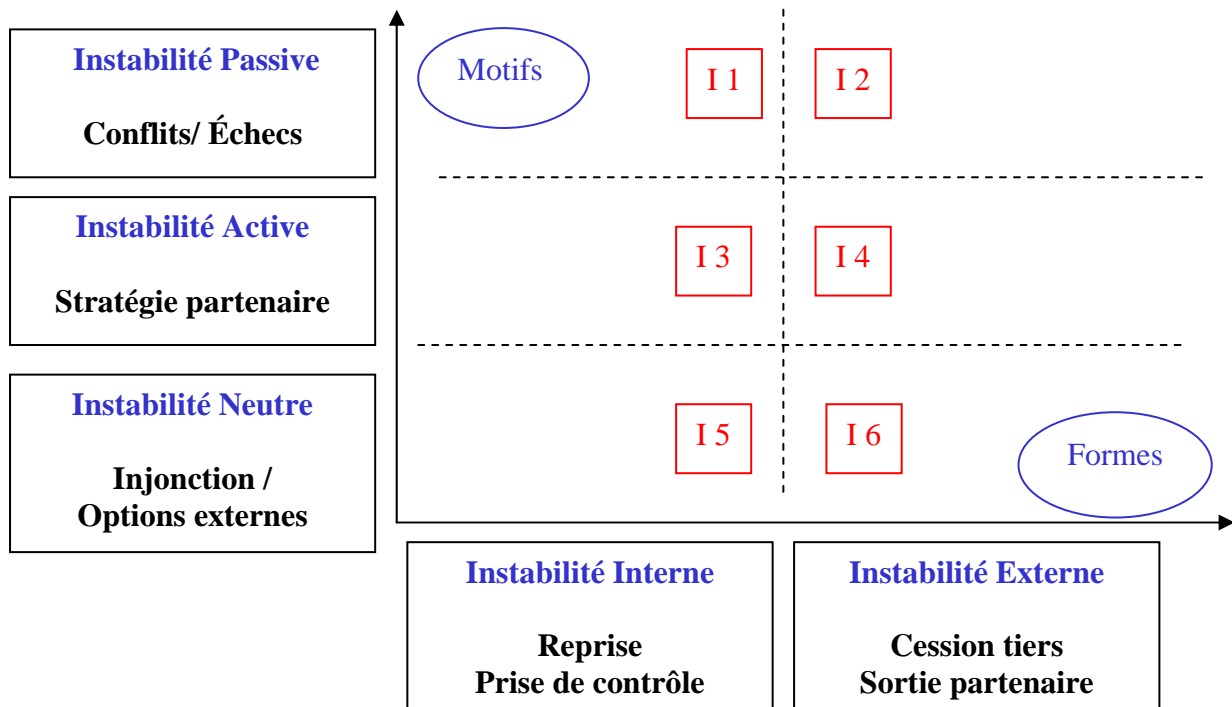
Certains auteurs ont fait la distinction entre les différents types de sortie en les reliant aux motifs de rupture associés (Hennart *et al.* 1998, Meschi 2003, Cheriet *et al.* 2007). Cette dynamique de reconfiguration de l'alliance selon différentes modalités nous permet de distinguer deux formes principales:

- **L'instabilité interne**: due aux changements des parts de capital détenues par les mêmes partenaires: augmentation de participations, reprise partielle, prise de contrôle.
- **L'instabilité externe**: traduite par un changement majeur de configuration: cession à un tiers, reprise totale par un partenaire (sortie d'un partenaire), entrée d'un nouveau partenaire.

⁷ In Park et Ungson 2001 et Yan et Zeng 1999

La combinaison des concepts d'instabilité différenciée selon les motifs (active, passive et neutre) et celui d'instabilité dynamique (interne et externe) nous permet de construire un modèle explicatif de l'instabilité des alliances stratégiques (Figure 2).

Figure 2.: La notion d'instabilité dynamique et différenciée



Source: Elaboré par les auteurs.

De la discussion précédente et à travers la notion d'instabilité différenciée et dynamique, nous soutenons que la performance d'une relation asymétrique n'est qu'un motif marginal d'instabilité des alliances stratégiques. La stratégie globale du partenaire dominant semble plus déterminante des formes de sortie.

Proposition de recherche H 03.:

La performance de la relation (intrinsèque ou perçue par les partenaires) n'est qu'un motif parmi tant d'autres et détermine les formes d'instabilité de l'alliance stratégique: Une forte performance favorise une instabilité par reprise (**H3 a**), une performance faible aboutira à une instabilité par cession et une instabilité neutre est indépendante de la performance (**H3 b**).

Après avoir fait le lien entre les issues de la relation asymétrique (performance- stabilité) et examiner les fondements théoriques de l'arbitrage entre les mécanismes de pilotage (contrôle - confiance), nous analyserons, par la suite, le rôle de l'asymétrie de taille et le lien entre mécanismes de pilotage et issues.

II. Le modèle intégrateur en cinq propositions de recherche

Notre modèle tente de faire le lien entre les mécanismes de pilotage (contrôle - confiance) et les issues des alliances stratégiques asymétriques (instabilité - performance) en considérant le rôle modérateur de l'asymétrie de taille. Il nous faudrait examiner auparavant les interactions entre l'instabilité et la performance de ces relations asymétriques.

1. Instabilité et performance des alliances: Quel est le rôle de l'asymétrie de taille ?

Le problème de l'appréciation de l'instabilité des alliances stratégiques apparaît ainsi bien complexe. Celui de l'instabilité des alliances asymétriques l'est peut-être encore plus (Chrysostome et *al.*, 2005), d'autant que l'asymétrie ne se résume pas uniquement à la différence de taille entre les partenaires.

En effet, celle ci peut refléter de nombreuses autres différences: des différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997), dans les structures organisationnelles et de propriété, dans le *background* coopératif (Barkema et Vermulen, 1997), dans le pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), dans les expériences internationales ou les rythme d'innovation (Delios et Beamish, 2001) et enfin dans les origines géographiques des partenaires (Makino et Beamish, 1998 ; Mouline, 2005).

Avec l'intégration de l'ensemble de ces éléments, il est possible de conclure que toutes les alliances stratégiques sont asymétriques (Chrysostome et *al.*, 2005), et que certaines relations avec des asymétries de taille peuvent représenter des relations symétriques en termes de dépendance et de pouvoir de négociation.

Quant aux effets de l'asymétrie de taille sur l'instabilité des alliances stratégiques, il n'existe pas encore de consensus parmi les chercheurs. Certaines études concluent à un effet négatif (Geringer et Hebert, 1991 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005), d'autres signalent des effets non significatifs (Lee et *al.*, 2003 ; Beamish et Jung, 2005), voire positifs, l'asymétrie de taille aboutissant le plus souvent à un règlement « facilité » des conflits et divergences (Baum et *al.*, 2001), voire à de meilleures performances (Yeheshkel et *al.*, 2001).

Cependant, il existe des spécificités dans l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques (Cheriet et *al.*, 2007) avec une prédominance des motifs liés à la stratégie globale du partenaire dominant et des sorties par reprises majoritaires.

Dans ce sens, l'asymétrie de taille est un facteur qui « déconnecte » encore plus l'instabilité de l'alliance de sa performance intrinsèque. Dans ce cas, les orientations stratégiques globales et l'insertion de l'entité commune dans le réseau du partenaire dominant serait déterminante pour l'issue de la relation.

Proposition de recherche H 04.:

L'asymétrie de taille joue un rôle modérateur dans la relation entre performance et instabilité **(H4 a)**.

La stratégie globale du partenaire dominant est plus déterminante des formes d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques **(H4 b)**.

Ci dessous, un tableau résumant les principales études empiriques concernant les éléments de notre modèle, les interactions entre performance et instabilité⁸ d'une part, et entre le contrôle et la confiance d'autre part.

Tableau 1.: Quelques études empiriques sur les relations entre mécanismes de pilotages et issues des alliances asymétriques

Thème	Auteurs et études
Contrôle	Killing (1983) ; Lecraw (1984) ; Franko (1989) ; Geringer et Hebert (1989) ; Tallman et Shenkar (1994) ; Yan et Gray (2001).
Confiance	Mohr et Spekman (1994) ; Ring et Van de Ven (1994) ; Madhok (1995) ; Gulati (1995) ; Das et Teng (1998) ; Vidot-Delerue et Simon (2005).
Performance	Steensma et Lyles (2001) ; Das et Teng (2003) ; Arino (2003) ; Blanchot (2006) ; Mohr (2006).
Asymétrie	Chen et Chen (2002) ; O'Flynn et O'Dwyer (2005) ; Tinlot et Mothe (2005).
Instabilité	Blodgett (1992) ; Yan (1998) ; Yan et Zeng (1999) ; Inkpen et Beamish (1997) ; Das et Teng (2001).
Lien contrôle - Confiance	Zaheer et Venkatraman (1995) ; Knight et al. (2001) ; Poppo et Zenger (2002) ; Vidot-Delerue et Simon (2005) ; Roux et Bornarel (2007).
Lien Performance- Instabilité	Geringer et Hebert (1991) ; Park, Ungson (2001) ; Arino (2003) ; Mohr (2006).
Effet asymétrie sur performance/ instabilité	Osborn et Baughn (1990) ; Baum et al. (2001) ; Beamish et Jung (2005).

Source: Elaboré par les auteurs

2. Mécanismes de pilotages et issues des alliances stratégiques asymétriques

Il est évident que les mécanismes de pilotage déterminent les issues des relations coopératives. Cependant, aucune étude à notre connaissance n'a pu déterminer avec exactitude les effets d'un contrôle formel *versus* confiance sur les formes de sortie des alliances stratégiques asymétriques. En d'autres termes, est-ce que le contrôle favoriserait une instabilité interne (par reprise) par rapport à l'instabilité externe (cession à un tiers, scission). *A contrario*, peut-t-on envisager un effet du développement de la confiance dans la détermination ou pas de la sortie d'une relation ?

Si la confiance est un mécanisme de pilotage efficace, n'existerait-il pas des risques liés au développement même d'une confiance excessive ? Dans la lignée des travaux sur le réseau social, Neville (1998, p.88) a souligné que la confiance « *est également source de dysfonctionnement car propice à l'émergence et à la pérennité de comportements opportunistes réciproques. Ces derniers ne remettent pas en cause les relations de confiance puisque les comportements ne sont pas perçus (opportunisme caché) ou interprétés comme tels (opportunisme transféré), le capital confiance bénéficiant d'une capacité à absorber les comportements déviants.* » (In Roux et Bornarel 2007).

⁸ Pour une revue de la littérature sur l'instabilité des alliances stratégiques, cf tableaux en annexe in Cheriet et al (2007).

Si nous envisageons les travaux sur le capital relationnel (Dyer et Singh, 1988 ; Kale et *al.*, 2000), nous pouvons avancer l'idée que la confiance est le résultat d'un investissement « relationnel » et la sortie de la relation engendrerait à ce titre des coûts d'opportunité qui peuvent pousser un partenaire à privilégier telle forme par rapport à telle autre.

D'un autre côté, les formes de sortie peuvent avoir des effets sur la réputation du partenaire (et donc son capital relationnel futur) (Saxton, 1997). Ainsi, une sortie par cession d'un partenaire dominant, même si elle obéit à des contraintes de stratégie globale, peut avoir des effets négatifs sur son « image » de partenaire fiable.

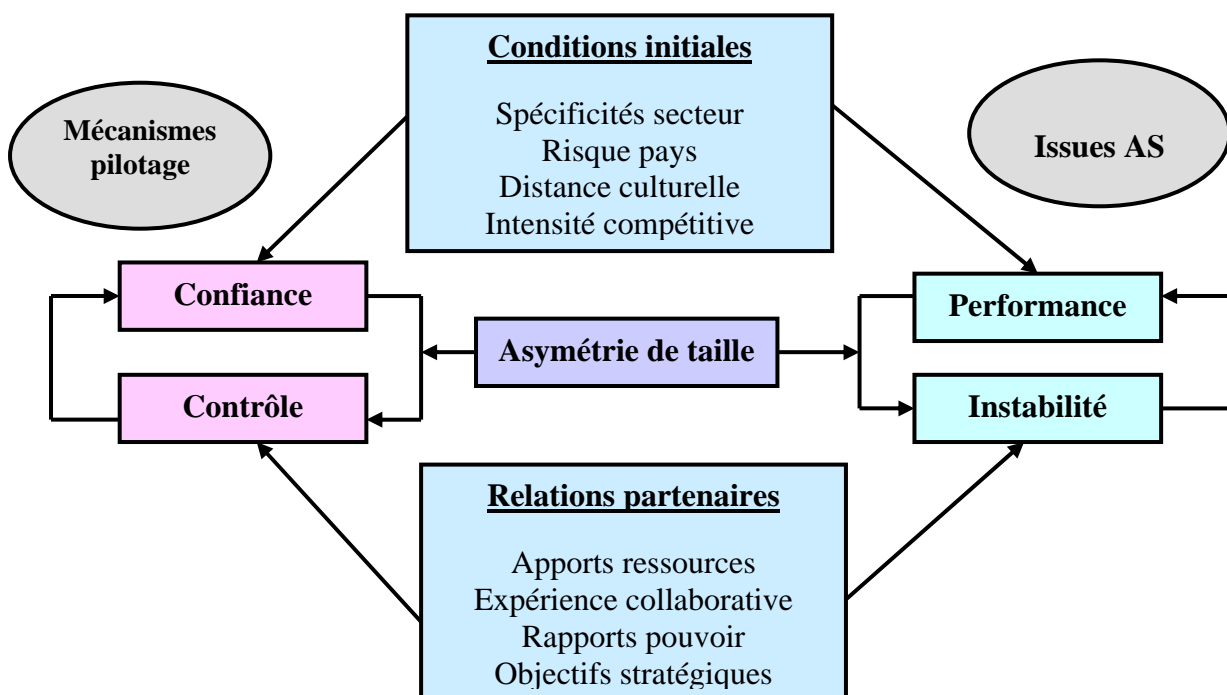
Il existerait ainsi un lien entre, d'une part, contrôle – confiance, et d'autre part, les formes de sortie de la relation. Un pilotage dominé par la confiance se traduirait par moins d'instabilité par reprise/ cession internes (**H5 a**) et une meilleure performance de l'alliance, alors qu'un pilotage dominé par le contrôle formel, se traduirait par une moindre instabilité externe (sortie du partenaire). L'effet d'un tel mode de pilotage est indéterminé sur la performance de la relation (**H5 b**).

Proposition de recherche H 05.:

Il existe une interaction entre modes de pilotage et formes d'instabilité. Une relation dominée par la confiance se traduit par moins d'instabilité interne (**H5 a**). Celle dominée par le contrôle formel se caractérise par moins d'instabilité externe (sortie du partenaire) (**H5 b**).

Notre modèle peut être décrit dans la figure ci dessous (Figure 3). A côté des relations entre modes de pilotage et issues des alliances stratégiques avec un rôle central de l'asymétrie de taille, nous y avons intégré certaines variables de contrôle.

Figure 3.: Modèle intégrateur des implications des modes de pilotage (confiance-contrôle) sur les issues des alliances stratégiques asymétriques (Instabilité- performance)



Ces variables de contrôle sont de deux ordres: celles liées aux conditions initiales de la relation et celles liées aux relations entre les partenaires (Park et Ungson, 2001 ; Cheriet et *al.*, 2007).

Les premières comportent les spécificités sectorielles en termes d'intensité marketing, d'innovation et de croissance ; le risque pays perçu par le partenaire étranger ; la distance culturelle entre les deux partenaires (la culture nationale et la culture organisationnelle) ; et enfin les caractéristiques de concentration et l'intensité compétitive du secteur. Ces variables de conditions initiales vont avoir des effets sur les deux couples d'interactions confiance - contrôle et performance - instabilité.

Ces deux couples d'interactions peuvent subir les effets d'un autre groupe de variables liées à la nature des relations entre partenaires: les apports en ressources (la nature, le volume et les rapports relatifs), l'expérience collaborative (spécifique au partenaire ou globale), l'évolution des rapports de pouvoir (Tinlot et Mothe, 2005), ainsi que les objectifs stratégiques de chaque partenaire.

Cependant, même s'il intègre un certain nombre de variables de contrôle, notre modèle néglige des variables liées à la dynamique de fonctionnement de l'entité commune elle-même. L'intensité et la fréquence des conflits, les mécanismes de résolution, la communication et la réputation sont autant de variables importantes, notamment dans la construction de la confiance.

De même, la méthode de construction de notre modèle en fait un *schéma statique* des relations collaboratives qui n'intègre pas des dimensions dynamiques telles que les liens répétés entre partenaires, les boucles de rétroaction entre confiance et contrôle, etc.

3. Signes attendus des hypothèses à tester

Nous avons décomposé chacune de nos cinq propositions de recherche en deux relations qui permettent des tests statistiques. Selon la relation examinée, nous avons aussi distingué entre l'instabilité par sortie d'un partenaire (externe) de celle qui se caractérise par une cession/reprise des parts de capital, sans changement de configuration partenariale (interne).

Ainsi, la première proposition (**H1 a et b**) traduit l'effet de substitution entre les deux mécanismes de pilotage étudiés: un renforcement du contrôle, notamment par la détention d'une majorité des parts de capital, pourrait aboutir à un effritement de la confiance entre partenaires, et de manière plus prononcée de celle du partenaire dominé vis à vis du partenaire dominant. Une augmentation de la confiance s'accompagnerait d'un surplus de contrôle informel aux dépens du contrôle capitalistique ou contractuel.

La seconde proposition (**H2 a et b**) concerne le rôle de l'asymétrie dans l'arbitrage confiance- contrôle. Si nous admettons que l'asymétrie de taille est un élément déterminant du glissement de la balance de négociation et des rapports de force en faveur du *grand* partenaire, il est alors attendu une relation positive entre le contrôle et le degré d'asymétrie, et une relation négative entre la confiance et le rapport de tailles respectives.

Tableau 2.: Signes attendus des hypothèses à tester du modèle intégrateur: mécanismes de pilotages et issues des alliances asymétriques

Hypothèse	Décomposition	Nature de la relation	
H 1	H 1 a	(+) Contrôle	(-) Confiance
	H1 b	(+) Confiance	(-) Contrôle
H 2	H 2 a	(+) Asymétrie	(-) Confiance
	H 2 b	(+) Asymétrie	(+) Contrôle
H 3	H 3 a	(+) Performance	(+) Instabilité par reprise
	H 3 b	(-) Performance	(+) Instabilité par cession / sortie partenaire dominant
H 4	H 4 a	Rôle modérateur de l'asymétrie sur interaction Performance – Instabilité	
	H 4 b	(+) Asymétrie	(+) Instabilité par cession / reprise (-) Instabilité par sortie
H5	H 5 a	(+) Confiance	(-) instabilité par reprise (+) Performance
	H 5 b	(+) Contrôle	(-) Instabilité par sortie Non déterminé Performance

La troisième proposition de recherche (**H3 a et b**) a trait à la relation entre l'instabilité et la performance de la relation. Selon notre distinction de l'instabilité externe et interne, il est attendu une plus forte fréquence de l'instabilité interne (cession/ reprise entre les partenaires) à mesure que la performance de la relation s'améliore. Une faible performance se traduirait davantage par une instabilité externe ou sortie d'un des partenaires.

La quatrième proposition (**H4 a et b**) souligne le rôle modérateur de l'asymétrie sur la relation entre performance et instabilité. La performance est d'autant plus dissociée de l'instabilité à mesure que le degré d'asymétrie s'accroît. De même, une grande différence dans les tailles relatives des parents aurait tendance à encourager certaines formes d'instabilité interne (notamment la reprise par le partenaire dominant).

Enfin, la cinquième proposition de recherche (**H 5 a et b**) concerne les effets des mécanismes de pilotage (contrôle et confiance) sur les issues de la relation. Si cette dernière est caractérisée par un pilotage tiré par la confiance, il est attendu une forte performance perçue et une diminution des risques d'absorption du partenaire dominé (instabilité par reprise). Si la relation est caractérisée par un pilotage hiérarchique formel ou dominé par le contrôle, il est attendu une diminution de la probabilité de sortie du partenaire dominant. Aucune relation entre le contrôle et la performance n'a pu être déterminée (cf. discussion théorique *supra*).

Pour compléter le modèle qui lie les mécanismes de pilotage aux issues, nous avons intégré un certain nombre de variables de contrôle relatives aux conditions initiales, aux relations entre les parents et à l'effet de la durée de la relation.

Le tableau ci dessous donne les effets attendus des principales variables de contrôle retenues.

Tableau 3.: Effets des variables de contrôle sur les relations entre mécanismes de pilotages et issues des alliances asymétriques

Niveau des variables	Variables de contrôle	Effets des variables
Conditions Initiales	Spécificités Secteur/ Intensité compétitive	(+) Contrôle, (+) Instabilité Interne
	Risque pays et distance culturelle	(+) Confiance, (-) Instabilité Externe
Relations entre partenaires	Apports ressource et dépendance	(+) Contrôle, (+) Instabilité Interne
	Expérience collaborative	(+) Confiance, (-) Instabilité Externe
	Rapports de pouvoir	(+) Contrôle, (+) Instabilité Interne
	Objectifs apprentissage	(+) Contrôle, (+) Instabilité Externe (+) Instabilité Interne
	Stratégie globale	(+) Contrôle, (+) Instabilité Interne
Effet modérateur de la durée		(+) Confiance, (-) Instabilité Externe
Rétroaction		(+) performance (+) Confiance

4. Recommandations méthodologiques et principales limites du modèle

Notre modèle est tributaire de certaines questions méthodologiques relatives à la mesure des variables, au choix de la méthodologie de test, au traitement des données et à l'interprétation des résultats.

Concernant nos variables, il conviendrait d'harmoniser les mesures afin de s'assurer d'une validation empirique du modèle. La performance devrait ainsi intégrer des mesures subjectives (la satisfaction) et des mesures objectives (la performance financière, technique et l'atteinte des objectifs). Pour mesurer la satisfaction (spécifique et globale), nous pouvons utiliser la méthodologie de Luo et *al.* (2001). A notre sens, la mesure la plus complète pour cette variable, demeure celle recommandée par Arino (2003). Cependant, il faudrait dissocier la stabilité de la performance opérationnelle et mesurer l'instabilité selon la définition de Yan et Zeng (1999): le changement organisationnel majeur ou changement dans la répartition du capital. Aussi, et pour être en accord avec notre notion d'instabilité différenciée et dynamique, il conviendrait de distinguer l'instabilité externe (sortie d'un partenaire ou entrée d'un nouveau) de celle qui a trait à des reprises / cessions de parts capitalistiques partielles (entre les mêmes partenaires sans qu'il y ait sortie de l'un d'eux).

Ces distinctions entre instabilité interne et externe peuvent s'ajouter à la distinction entre instabilité active, passive et neutre. Cela permettrait de relativiser les relations entre instabilité et performance des alliances asymétriques.

L'asymétrie de taille peut être mesurée selon le rapport des tailles relatives. Cette mesure recommandée par Beamish et Jung (2005) a le mérite de considérer l'asymétrie comme une variable continue et relative, ce qui faciliterait les tests concernant ses effets sur les issues et les variables des mécanismes de pilotage.

Concernant le contrôle, et afin d'intégrer la notion d'étendue (Geringer et Hebert 1989), l'appréciation pourrait être effectuée sur la base de la méthodologie de Lecraw (1984) qui mesure le contrôle spécifique sur 18 fonctions avec une pondération selon l'importance de la fonction. Une enquête préliminaire pourrait déterminer les fonctions à retenir et les coefficients de pondération adéquats.

Enfin, la variable confiance pourrait être appréhendée à travers la notion de risques associés. A travers une série d'items, Vidot – Delerue et Simon (2005) donnent une méthodologie d'appréciation de cinq types de risques. La mesure de confiance serait ainsi l'inverse des mesures de risques.

Le tableau, ci-dessous, présente les mesures retenues pour les différentes variables de notre modèle.

Tableau 4.: Mesures des variables: Indications méthodologiques

Variables	Mesures	Source
Contrôle	Contrôle spécifique sur 18 fonctions stratégiques pondéré par importance de la fonction	Lecraw (1984)
Confiance	Inverse des perceptions des différents risques mesurés par des items (05 types)	Vidot- Delerue et Simon (2005)
Performance	Mesure de la satisfaction du parent (15 items) et atteinte des objectifs (7 items)	Luo, Shenkar et Nyaw (2001)
	Combinaison performance financière (CA et rentabilité), organisationnelle (objectifs parent, satisfaction et transfert net) et opérationnelle (Stabilité, survie et longévité)	Arino (2003)
Asymétrie	Rapport de la différence des effectifs à l'effectif du partenaire dominant	Beamish et Jung (2005)
	Rapport des chiffres d'affaires ou du total des bilans comptables des deux partenaires	Tinlot-Mothe (2005)
Instabilité	Changement organisationnel majeur ou significatif dans la répartition du capital et le contrôle de management	Yan et Zeng (1999)
	Spécificités instabilité par les formes et les motifs de sortie: Notion d'instabilité dynamique et différenciée	

Au delà des problèmes de mesure inhérents à toute nouvelle construction méthodologique, notre modèle intégrateur soulève d'autres questions qui constituent ses principales limites en

termes d'applicabilité et de généralisation de ses résultats, et autant de pistes de recherche futures :

- L'asymétrie de taille n'est pas l'unique source de déséquilibre des pouvoirs (Tinlot et Mothe, 2005). Ce dernier peut survenir même lorsque les partenaires sont de tailles proches. Aussi, les relations entre partenaires de tailles différentes peuvent être équilibrées par des mécanismes de contrôle autres que la détention de parts capitalistiques (Cheriet et *al.*, 2006): contrôle du conseil d'administration, clauses spécifiques, contrôle split /tournant entre les partenaires, détention de ressources spécifiques, etc.
- Nous avons défini l'instabilité comme des changements organisationnels majeurs ou des modifications significatives dans la répartition du capital: Quelles seraient les limites de cette « significativité » d'augmentation ou de baisse de part de capital ?
- Dans ce modèle, nous avons restreint notre examen des alliances asymétriques aux relations dyadiques. Or, le nombre de partenaires est une variable qui a des effets importants sur la stabilité et la performance d'une relation de coopération⁹. De même, la construction de la confiance et les mécanismes de contrôle peuvent être plus difficiles à apprécier si les relations sont établies entre plusieurs parents.
- Nous avons présenté une méthode d'appréciation globale de la confiance comme l'inverse de la perception des risques (Vidot – Delerue et Simon 2005). Cette appréciation « négative » de la confiance occulte les déterminants, la dynamique et les entraves du processus de construction.
- Parce que nous les avons considérés comme alternatifs, notre modèle n'intègre pas les configurations ou des mécanismes de contrôle et de confiance coexistent. Or, dans la plupart des cas, même en présence d'un contrôle formel dominant, il existe un niveau minimum de confiance. Il semble impossible de dissocier contrat et confiance, car contracter avec quelqu'un c'est déjà un acte de confiance (Baudry, 1995).
- Notre modèle est statique dans le sens où il n'intègre pas la variable temps (même si nous avons intégré la durée de la relation comme variable de contrôle). Les effets de rétroaction entre confiance et contrôle, d'une part, et ceux entre les mécanismes de pilotage et issues, d'autre part, n'ont pas été pris en compte. En d'autres termes, quels sont les effets d'une instabilité répétée sur les mécanismes de contrôle ? Quels seront les effets d'une forte performance sur la confiance ? Existerait-il un effet « défiance » des *petits* partenaires au départ de la relation ? (Puthod, 1995).

Enfin, notre modèle ne présente pas de dimensions normatives. Même s'il est validé, ce modèle ne permettra pas de déterminer le niveau optimal (ou le dosage) contrôle formel *versus* confiance pour maximiser la performance des relations asymétriques et d'en assurer la stabilité.

⁹ Pour une revue de littérature des études sur les effets du nombre de partenaires, cf Makino et Beamish 1998.

Conclusion

L'examen de la littérature traitant des alliances stratégiques asymétriques fait ressortir la complexité du problème ainsi que l'ambiguïté des effets de l'asymétrie de taille entre les partenaires sur le management et les issues des relations de coopération entre *grands* et *petits* partenaires.

Une revue de littérature extensive nous a permis de discuter des notions d'instabilité et de performance d'une part, et des liens entre confiance et contrôle d'autre part. De même, nous avons passé en revue certaines recherches académiques traitant des relations asymétriques pour en déterminer la portée et les différentes applications.

L'objectif de ce travail était de construire un modèle intégrateur d'analyse des alliances stratégiques asymétriques. Ce modèle fait le lien entre les mécanismes de pilotage (confiance-contrôle) et les issues des relations asymétriques (performance - instabilité). Cinq propositions de recherche ont été ainsi formulées.

Nous avons considéré que la confiance et le contrôle étaient des mécanismes non complémentaires mais alternatifs de pilotage des alliances asymétriques. Aussi, nous avons introduit la notion d'instabilité différenciée et dynamique afin de dissocier la stabilité de la performance de la relation. Enfin, nous avons analysé les effets de modération que peut exercer l'asymétrie de taille aussi bien sur les mécanismes de pilotage que sur les issues de la relation.

La notion d'instabilité différenciée et dynamique associe les motifs aux formes de sortie de relation en insistant sur le rôle prépondérant de la stratégie du partenaire dominant dans la fin des coopérations avec des *petits* partenaires.

Le modèle ainsi construit, intègre aussi un certain nombre de variables de contrôle relatives aux conditions initiales d'établissement de l'alliance, aux relations entre les partenaires et à la durée de la coopération. Nous avons aussi avancé certaines recommandations méthodologiques concernant les mesures des principales variables retenues.

Même s'il permet d'appréhender les alliances stratégiques asymétriques dans une optique plus large, notre modèle comporte de nombreuses limites relatives principalement à l'absence de relations dynamiques et de prédictions normatives.

Les recherches futures sur les alliances stratégiques devraient intégrer à la fois les effets de l'asymétrie de taille et la notion d'instabilité différenciée. Les relations asymétriques semblent spécifiques en termes d'instabilité (Cheriet et *al.*, 2007). Toutes les relations instables ne sont pas non performantes et a *contrario*, toutes les relations stables ne sont pas performantes pour autant.

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. PP 139-148.
- Arino A., (2003), "Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity". *Journal of International Business Studies*, Vol 34. PP 66 – 79.
- Arino A., De La Torre J., (1998), "Learning from failure: Toward an evolutionary model of collaborative venture". *Organization Science*, Vol 9, N° 3. PP 306 – 325.
- Barkema H., Vermulen F., (1997), "What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?" *Journal of International Business Studies*, Vol 28, N° 4. PP 845- 864.
- Baudry B., (1995). *L'économie des relations interentreprises*, Editions la découverte Collection « repères », Paris.
- Baum J. A., Calabrese T., Silverman B. S., (2000), "Don't go it alone: Alliance network composition and start-up's performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 03. PP 267 – 294.
- Beamish P.W., Jung J.C., (2005), "The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size". *Revue Management Internationale*, N° 10. Pages: 19-30.
- Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Blodgett L.L., (1992), "Factors in instability of international joint venture: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, Vol 13, N0 3. PP 475-481.
- Bruhlar F., (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle: quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? ». *Revue Management*. Vol 08, N° 4. pages 167-191.
- Chen H., Chen T. J., (2002), "Asymmetric strategic alliances, a network view", *Journal of Business Research*, Vol 55. PP 1007- 1013.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée. » *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal. 6-9 Juin.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., (2006), « Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire ». *XVème conférence AIMS*. Genève- Annecy.13-16 juin.
- Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P.,(2005), "Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération", *Revue Management Internationale*. Vol 10, N0 1. PP 1-5.
- Das T.K., Teng B.S., (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 19. PP 279 – 308.
- Das T. K., Teng B. S., (2001), "A risk perception model of alliance structuring". *Journal of International Management*, Vol 07. PP 1 – 29.
- Das T.K., Teng B.S., (2000), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, Vol 11, N° 1. PP 77- 101.
- Das T.K., Teng B. S., (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *The Academy of Management Review*, Vol 23, N° 03. PP 491 – 512.
- Delios A., Beamish P.W., (2001), "Survival and profitability: The role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance". *The Academy of Management Journal*, Vol 44, N° 05. PP 1028 – 1038.
- Doz Y.L., (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, Vol 17. PP 55 – 83.
- Dyer J., Singh H., (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage". *The Academy of Management Review*, Vol 23, N° 04. PP 660-679
- Franko L. G., (1989), "Use of minority and 50 –50 Joint ventures by U.S Multinationals during 1970s/ The interaction of the host country policies and corporate strategies", *Journal of international business studies*, Vol 20 N° 1. PP 19-40.

- Geringer J.M., Hebert L., (1991), "Measuring performance of international joint venture", *Journal of International Business Studies*, Vol 22, N° 2. PP 249. PP 249 – 263.
- Geringer J. M., Hebert L., (1989), "Control and performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol 20, N° 02. PP 235 – 254.
- Gulati R., Westphal J.D., (1999), "Cooperative or controlling? The effects of CEO board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures". *Administrative Science Quarterly*, Vol 44, N° 03. Pages 473-506
- Gulati R., (1995), "Does familiarity breed trust ? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances." *The Academy of Management Journal*, Vol 38. PP 85- 112.
- Hamel G., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic management Journal*, Vol 12. PP 83 – 103.
- Harrigan K.R., (1988), "Joint Venture and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, Vol 9, N° 2. PP 141- 158.
- Hennart J.F., Kim D.J., Zeng M.,(1998), "The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S manufacturing affiliates". *Organization Science*, Vol 9. PP 382-395.
- Hill R. C., Hellriegel D., (1994), "Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers". *Organization Science*, Vol 07, N° 02. PP 594 – 607.
- Hu M. Y., Chen H., (1996), "An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China". *Journal of Business Research*, Vol 35. PP 165 – 173.
- Hyder A.S., (1999), "Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?" *International Business Review*, Vol 08. PP 441- 461.
- Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture". *The Academy Management Review*, Vol 22. PP 177 – 202.
- Jaussaud J., Schaaper J., Zhang Z.Y., (2001), « Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales: Répartition du capital et politiques d'expatriation. » In Marchesnay M., Palpacuer F., (2001), *Perspectives en management stratégique*. Edition Management et Société (EMS). Paris. PP 91- 111.
- Jolly D., (2001). *Alliances interentreprises: Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., (2000), "Learning and protection assets in strategic alliances: Building relational capital." *Strategic Management Journal*. Vol 21, N° 03. Pages 217-237.
- Knights D., Noble F., Vurdubakis T., Willmoth H., (2001), " Chasing shadows: Control, virtuality etd the production of trust". *Organization Studies*. Vol 22, N° 02. Pages 311-336.
- Kogut B., (1988), "Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, Vol 9. PP 319-332.
- Kogut B., (1989), "The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry". *Journal of Industrial economics*, Vol 38. PP 183 – 198.
- Lecraw D. J., (1984), "Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries". *Journal of international business studies*, Vol 26, N° 03. PP637 –654.
- 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. PP 815- 828.
- Li J., (1995), Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic management Journal*, Vol 16. PP 333- 351.
- Lu J.W., Hebert L., (1999), «Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaises», *VIIIème conférence internationale de management stratégique*, mai, Paris.
- Luo Y., (2002), Contract, cooperation and performance in international joint ventures". *Strategic management Journal*, Vol 23. PP 903 – 919.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K., (2001), "A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy", *Journal of international business studies*, Vol 32, N° 1. PP 41- 58.
- Madhok A., (1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, Vol 26, N° 1. PP 117 – 137.
- Makino S., Beamish P. W., (1998), "Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures". *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N° 4. PP 797 – 818.

- Meschi P. X., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, N° 143. Mars. Pages 159- 179.
- Mjoen H., Tallman S., (1997), "Control and performance of international joint ventures". *Organization Science*, Vol 08, N° 03. PP 257 – 274.
- Mohr A.T., (2006), "A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement". *Journal of World Business*, Vol 41. PP 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° 02. PP 135 – 152.
- Mouline A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation: Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, N° 10. Pages: 76-87.
- 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. PP 397 – 416.
- Osborn R. N., Baughn C. C., (1990), "Forms of interorganizational governance for multinational alliances". *The Academy of Management Journal*. Vol 33, N° 03. PP 503 – 519.
- Paik 2005), Paik Y., (2005), "Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe". *Thunderbird International Business Review*. Vol 47, N° 04. PP 489 – 511.
- Parkhe A., (1993), "Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, Vol 4. PP 301- 324.
- Parkhe A., (1991), "Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol22, N° 4., PP 579- 601.
- Park S.H., Russo M.V., (1996), "When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure", *Management Science*, Vol 42, N° 6. PP 875 – 890.
- Park S.H., Ungson G.R., (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, Vol 12, N° 1. PP 37- 53.
- Poppo L., Zenger T., (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*. Vol 23. Pages 707-725.
- Puthod D., (1995), « Entre confiance et défiance: La vigilance au cœur de la gestion des alliances ». *Gestion 2000*, N° 02, Mars- Avril. PP 111- 129.
- Ramaswamy K., Gomes L., Veliyath R., (1998), "The performance correlates of ownership control: a study of U.S. and European MNE joint venture in India". *International Business Review*, Vol 07. PP 423- 441.
- Reuer J.J., Zollo M., Singh H., (2002), "Post formation dynamics in strategic alliances ". *Strategic Management Journal*, Vol 23. PP 135 – 151.
- Roux K., Bornarel F., (2007), La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences: l'éclairage du lien confiance- contrôle». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal. 6-9 Juin.
- Ring P.S., Van De Ven A.H., (1994), "Development processes in cooperative inter-organizational relationships", *The Academy of Management Review*, Vol 19. PP 90-118.
- Sarkar M.B., Echambadi R., Cavugsil 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. PP 358-373.
- Saxton T., (1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *The Academy of Management Journal*, Vol 40. PP 443 – 461.
- Shenkar O., Yan A., (2002), "Failure as a consequence of partner politics: Learning from life and death of an international cooperative venture", *Human Relations*, Vol 55, N° 5. PP 565-601.
- Sim A.B., Yunus A., (1998), "Performance of international joint ventures from developing and developed countries: An empirical study in developing country context". *Journal of World Business*, Vol 33, N° 4. PP 357 – 377.
- 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. Pages 3-21

- Steensma H.K., Lyles M.A., (2000), "Explaining IJV Survival in a transitional economy through social exchange and knowledge based perspectives". *Strategic Management Journal*, Vol21, N° 8. PP 831 – 851.
- Tallman S. B., Shekar O., (1994), "A managerial decision model of international cooperative venture formation". *Journal of International Business Studies*, Vol 25, N° 01. PP 91 – 113.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Revue Management International*, N° 10. Pages 31-49.
- Vidot-Delerue H.A., Simon E., (2005), « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance ». *Revue Management International*, N° 10. Pages:52-62
- Yan A., Gray B., (2001), "Negotiating control and achieving performance in international joint venture: A conceptual model". *Journal of International Management*, Vol 07. PP 295-315.
- Yan A., Zeng M., (1999), "International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research", *Journal of International Business Studies*, Vol 30, N° 2. PP 397 –414.
- Yan A., (1998), "Structural stability and reconfiguration of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N° 4. PP 773- 795.
- Yan A., Gray B., (1994), "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study", *The Academy of Management Journal*, Vol 37, N° 6. PP 1478 –1517.
- Yehekal O., Zeira Y., Shenkar O., Newburry W., (2001), "Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness". *Journal of International Management*, Vol 07. PP 81 – 104.
- Zaheer A., Venkatraman N., (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange". *Strategic Management Journal*. Vol 16, N° 05. Pages 373-392.
- Zaheer A., Mc Evily B., Perrone V., (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization Science*, Vol 09, N° 02. Pages 141-159.
- Zhang Y., Li H., (2001), "The control design and performance of international joint ventures: A dynamic evolution perspective". *International Business Review*, Vol 10. PP 341 – 362.