

Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée

Cheriet Foued

Agro Montpellier / UMR MOISA

2 Place Pierre Viala , 34060 Montpellier Cedex 1
Tel : 04 99 61 23 28 ; Fax : 04 67 63 54 09
cheriet@ensam.inra.fr

Le Roy Frédéric, Professeur

Université Montpellier I, Groupe Sup de Co Montpellier, ISEM/ ERFI

Espace Richter, Rue Vendémiaire, CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2
Tel : 04 9913 02 43 ; Fax : 04 99 13 02 10
frederic.le_roy@univ-montp1.fr

Rastoin Jean-Louis

Agro Montpellier / UMR MOISA

2 Place Pierre Viala, 34060 Montpellier Cedex 1
Tel : 04 99 61 25 89 ; Fax : 04 67 63 54 09
rastoin@ensam.inra.fr

Résumé

Ce travail a pour objectif d'examiner l'instabilité des alliances asymétriques. Il est fondé sur une étude empirique portant sur 226 alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, établies entre 1986 et 2006. Trois résultats principaux ont été obtenus, remettant en cause partiellement la spécificité des alliances asymétriques en terme d'instabilité. D'abord, ces relations sont spécifiques par les formes et les motifs de sortie et non par le taux d'instabilité. Ensuite, l'instabilité est plus fortes pour les relations Nord- Nord que les alliances Nord-Est ou Nord-Sud de la méditerranée. Enfin, la stratégie de la firme multinationale explique dans une large mesure l'instabilité des alliances asymétriques étudiées.

Mots clés : alliances stratégiques, asymétrie, Méditerranée, agroalimentaire.

INTRODUCTION

L'instabilité des alliances stratégiques est contingente au développement de cette forme de relations inter-entreprises. La performance de ces relations est souvent appréciée à travers leur survie, leur durée, leur stabilité et leur issue. L'ambiguïté dans les mesures d'instabilité accentue l'assimilation de la sortie des alliances stratégiques à des échecs de relation. Or, plusieurs études empiriques ont montré que les motifs de sortie vont au delà de la notion de conflits et divergences entre les partenaires.

Ces motifs de sortie peuvent être liés au fonctionnement de l'alliance, aux relations entre les parents ou à l'environnement externe de la relation (Blanchot, 2006 ; Meschi, 2003). Les formes de sortie varient selon la définition retenue de l'instabilité (stricte ou large). Il est possible de distinguer les formes « classiques » de rupture par dissolution, cession, ou reprise par un partenaire (Kogut, 1989 ; Park et Ungson 1997), des formes plus nouvelles, comme des extensions par rapport aux changements de propriété ou dans la répartition du capital (Hennart et al, 1999), ou la renégociation des contrats (Blodgett, 1992). La sortie d'un des partenaires par option stratégique (Li, 1995 ; Hennart et al., 1998), ou à cause de faibles performances de l'alliance (Kentn, 1991) peuvent aussi constituer des modalités de rupture.

La complexité de la définition et de l'explication de l'instabilité des alliances est accentuée par l'asymétrie de taille entre les partenaires (Chrysostome, 2005). Certains auteurs attribuent à ce déséquilibre de taille un rôle stabilisateur de la relation, se traduisant souvent par la domination d'un partenaire sur l'autre, qui est alors dénommé *sleeping partner* (Geringer et Hebert, 1989). *A contrario*, d'autres auteurs suggèrent que cette asymétrie peut, à travers un glissement de la balance du pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), ou de l'interdépendance entre partenaires, précipiter la rupture et la fin de la relation (Inkpen et Beamish, 1997).

Dans cette perspective, cette recherche tente de répondre aux questions portant sur les spécificités de l'instabilité des alliances asymétriques. Est-ce que l'asymétrie de taille entre partenaires accentue l'instabilité de la relation ? Est-ce que les formes et motifs de sortie de relations asymétriques sont identiques à ceux prévalant dans des relations où les partenaires ont des tailles proches ? Pour répondre à ces questions, une étude empirique est menée sur un échantillon de 226 alliances asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, établies entre 1986 et 2006. L'objectif de la recherche est d'effectuer des

comparaisons entre les résultats obtenus pour ce type de relation avec ceux des études empiriques traitant des alliances symétriques.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LES RECHERCHES SUR LES ALLIANCES

La littérature traitant des alliances stratégiques et des *Joint venture* est abondante¹. De nombreuses approches théoriques ont été mobilisées afin d'étudier cette forme complexe de relation et, notamment, pour expliquer le paradoxe apparent entre leur développement croissant et leur fort taux d'instabilité. La théorie des coûts de transaction (Parkhe, 1991 ; Buckley et Casson, 1996) insiste sur les risques de comportement opportuniste des partenaires et l'instabilité inhérente à ce type de relation. La théorie des jeux (Gulati, 1995 ; Parkhe, 1993) propose une explication par l'analyse de l'arbitrage entre les coûts liés à l'absence de coopération et les gains de la coopération. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Novak, 1976) permet d'expliquer la formation des alliances et la théorie du pouvoir de négociation (Blodgett, 1992 ; Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Yan Zeng, 1999) montre le lien entre la stabilité, le changement du pouvoir de négociation et l'interdépendance.

La théorie de l'agence (Geringer et Hebert, 1994) étudie les divergences entre dirigeants de l'alliances et visons stratégiques des parents. La perspective du comportement stratégique (Kogut, 1988) étudie le degré d'atteinte des objectifs des partenaires ou l'effet de la rivalité inter-firmes et de la complexité managériale sur l'instabilité (Inkpen et Beamish, 1997 ; Park et Ungson, 2001). Enfin l'approche par l'apprentissage organisationnel (Doz, 1996, Hamel, 1991) explique l'instabilité « naturelle » de ces relations par une course entre les partenaires .

D'autres approches se sont intéressées à des problématiques plus particulières. Ainsi Ring et Van de Ven (1994) ont examiné le rôle du conflit et des capacités de sa gestion par les partenaires. Les divergences des cultures de management ou « fit organisationnel » ont fait aussi l'objet de nombreuses publications (Barkema et Vermulen, 1997 ; Park et Russo, 1996). Cette abondance de la littérature et la diversité des approches de l'instabilité des alliances ne concernent cependant que rarement l'analyse des relations asymétriques (Beamish, 2005).

¹ L'interrogation des bases de données bibliographiques comme *Sage publications* ou *Science Direct* fait ressortir plus de 500 références pour les seuls articles avec « alliances stratégiques » ou « Joint Venture » dans leurs mots clés.

Toutefois, depuis quelques années cet aspect des alliances a commencé à intéresser de nombreux chercheurs² (Chen et Chen, 2002; Chrystostome et al, 2005; Hoffman et Schlosser, 2001; O'Dwyer et O'Flynn, 2005; Lee et al., 2003). De même, de nombreuses publications portent sur les alliances dans des contextes particuliers comme les pays en transition (Lyles et Stensma, 2000 ; Lyles et al, 2004) ou les PVD (Sim et Yunus, 1998). Ainsi, à la question de la complexité des alliances stratégiques s'ajoutent des questions relatives à l'asymétrie des alliances (de taille mais pas seulement), à leur instabilité et à son appréciation, et à leur localisation.

1.2. L'INSTABILITE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES

De nombreux auteurs attribuent aux alliances stratégiques, et *a fortiori* à celles qui sont asymétriques, une instabilité «inhérente», traduisant l'aspect transitoire de ce type de relation (Gomes Caseress, 1987 ; Kogut 1989 ; Park et Russo, 1996). De ce fait, l'instabilité ne serait pas un problème : les relations stables constitueraient l'exception (Poole et Van de Ven, 1989).

Les questions traitées par les publications académiques sur l'instabilité des alliances stratégiques peuvent être regroupées autour de trois problématiques majeures (Yan et Zeng, 1999). La première porte sur la mesure de l'instabilité et sur les relations entre, d'une part, l'instabilité, la durée et la survie et, d'autre part, sur les relations entre l'instabilité et les performances (Blanchot, 2006). La deuxième porte sur les déterminants de l'instabilité et la troisième porte sur la comparaison entre l'instabilité des alliances stratégiques et d'autres modes d'entrée sur un marché.

La mesure de l'instabilité constitue certainement la question la plus débattue dans l'analyse des alliances stratégiques (Parkhe, 1993), d'autant plus qu'elle tente de faire le lien avec la non moins controversée, notion de performance de la relation³. En effet, l'instabilité, est généralement liée aux issues ou à l'évolution des modalités de la relation. Cependant, même si la plupart des chercheurs considèrent que l'instabilité n'est pas synonyme d'échec, « ils insistent souvent pour mesurer le succès par la longévité (durée) et l'échec par la fin de l'alliances. Ce choix des mesures d'instabilité est souvent plus dicté par la disponibilité des données que par une rigueur théorique sous jacente. » (Yan et Zeng, 1999: p. 403).

² Un numéro spécial de la revue *Management International*, n° 10/1 2005, a été consacré aux alliances stratégiques asymétriques.

³ Pour une revue de la littérature récente sur la performance des alliances stratégiques, voir Blanchot 2006

Deux types de mesures sont utilisées pour apprécier l'instabilité des alliances stratégiques. Les premières sont les mesures subjectives : le degré d'atteinte des objectifs, la satisfaction globale des partenaires, etc. Les secondes sont des indicateurs objectifs : la survie, qui correspond à la disparition ou non de l'entité commune, la longévité, qui correspond à la durée de la relation et la stabilité, qui correspond à l'absence de changements organisationnels ou de propriété majeurs ou de renégociation de l'accord (Blodgett 1992).

Certaines études empiriques ont montré l'existence d'un lien significatif entre les mesures subjectives et la survie (Geringer et Hebert, 1989). Cependant, ces trois indicateurs « objectifs » doivent être relativisés quant à leur lien avec le succès et la performance de la relation. Ainsi, la fin d'une relation peut être programmé par les partenaires (Gomes Casseres, 1987) et, dans ce cas, elle ne peut être assimilée à un échec. La longévité peut traduire une option stratégique d'un des partenaires (Kogut, 1989) ou des coûts de sortie de relation élevés (Das et Teng, 2000) indépendamment des résultats de l'objet de la relation. Enfin, la stabilité peut constituer un signe de stagnation et de non réactivité de la relation (Doz, 1996 ; Poole et Van de Ven, 1989) : « les joint venture internationales ne changent pas de stables à instables la nuit qui précède leur rupture » (Yan et Zeng, 1999 : p. 404)

Nous retiendrons la définition suivante de l'instabilité des alliances : « *l'instabilité réfère aux situations non programmées ou prématurées par au moins un des partenaires, ou dans lesquelles il y a conflit entre 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).

Cette définition dite « large » intègre la notion de non programmation de la fin de la relation, les différentes modalités de sortie et les effets de l'instabilité sur la performance. D'autres auteurs se contentent de l'échec de la relation (mesuré par la dissolution-liquidation) comme indicateur d'instabilité (définition étroite), ou de la sortie d'un partenaire de la relation (Li, 1995), ou de la disparition de l'entité commune dans sa configuration initiale (Harrigan, 1988), ou, encore, de la combinaison de certains de ces aspects (Hennart et al., 1998 ; Gomes-Casseres, 1987). Selon la

définition de l'instabilité retenue, les études empiriques ont abouti à des taux d'instabilité variant de 28,5 % (Franko, 1971) à 63 % (Hennart et al., 1999)⁴.

La seconde problématique, qui concentre les principales publications traitant de l'instabilité, concerne les facteurs explicatifs ou déterminants de la fin, de la non performance, de la non longévité et de l'échec des alliances stratégiques. La littérature sur les explications de l'instabilité met en évidence deux types de déterminants : des facteurs liés aux issues et d'autres liés au processus de sortie d'alliance. Nous pouvons les classer en quatre catégories (Yan et Zeng 1999) :

- les déterminants du conflit entre les partenaires : conflits entre les objectifs (Kogut, 1989), entre les cultures/ structure de management (Harrigan, 1988), conflits entre les visions long terme *versus* court terme (Das et Teng, 2000), rivalité inter- firmes (Park et Russo, 1996 ; Inkpen et Beamish, 1997), différences culturelles (Barkema et Vermulen, 1997 ; Hennart et Zeng, 1997) et de nationalités (Park et Ungson, 1997) ;
- les déterminants liés à la structure de propriété et le contrôle de la relation : il existe un débat quant à l'influence de la structure de propriété et de gouvernance ; d'un côté des auteurs soutiennent qu'un contrôle dominant (Kogut, 1989, Geringer et Hebert, 1989), soit du partenaire étranger (Yan, 1998) ou du partenaire local (Park et Ungson, 1997 ; Sim et Yunus, 1998 ; Beamish, 1985) peut améliorer la stabilité de la relation ; d'un autre côté, des auteurs avancent que le partage du contrôle de l'entité commune (Blodgett, 1992 ; Steensma et Lyles, 2000) stabilise l'alliance.
- les déterminants liés aux caractéristiques des parents : changements des orientations stratégiques d'un des parents (Meschi, 2003), les difficultés financières d'un des parents (Hennart et al., 1999), le manque d'expériences collaboratives (Harrigan, 1988 ; Park et Russo, 1996) ou de liens répétés entre les partenaires (Gulati, 1995 ; Meschi, 2005) constituent autant de facteurs d'instabilité ;
- les déterminants liés à l'environnement externe de la relation : la politique du gouvernement d'accueil (Yan et Gray, 1994), la structure de l'industrie (Kogut, 1989, 1991) et du champs de l'alliance (Park et Ungson, 1997).

⁴ Pour une revue de littérature sur les études empiriques de l'instabilité des alliances, voir Park et Ungson (2001), Das et Teng (2000) et Yan et Zeng (1999). Les principaux résultats sont présentés dans le tableau en annexe.

A côté de ces déterminants principaux, il existe toute une série de facteurs liés à l'instabilité : la «digestibilité» d'un des partenaires (Hennart et Reddy, 1997), la faiblesse de l'interdépendance, l'inexistence d'aptitude d'apprentissage et de capacité d'absorption, la perte financière et la non satisfaction d'un des partenaires, l'incompatibilité des profils des dirigeants, le manque de complémentarité des ressources, l'absence de potentiel de création de valeur, la non insertion de l'alliance dans le réseau d'un des partenaires, etc.

Cette liste « à la Prévert » montre la complexité du problème. Pour simplifier, il semble nécessaire qu'un modèle d'explication de l'instabilité des alliances intègre deux composantes : celle de la configuration et des types de relations (contexte de l'alliance, relations entre partenaires et objet de la relation) et une composante dynamique pour décrire le processus (*ex ante* : formation et conditions initiales, *in situ* : gouvernance et contrôle et *ex post* : résultats et issues) (Das Teng, 2000 ; Blanchot, 2006).

La dernière problématique majeure traitée dans le cadre de l'analyse de l'instabilité se rapporte à la comparaison de la performance, ou dans une conception « *Janusienne* » de l'instabilité (Meschi, 2005), des différentes formes contractuelles. Les études empiriques dans ce sens ne sont pas unanimes. Tantôt les alliances sont plus stables que les filiales autonomes, notamment dans un contexte de PVD (Beamish et Banks, 1987 ; Gomes Casseres, 1987), tantôt ce sont les filiales qui sont préférées en terme de performance et de stabilité (Kent, 1991 ; Li, 1995)⁵.

Les effets de l'asymétrie entre partenaires sur l'instabilité des alliances constitue un point récent de focalisation de l'intérêt des chercheurs. Deux questions sont soulevées dans ce sens. Qu'est ce que l'asymétrie ? Quelles en sont les conséquences sur la relation ?

La plupart des auteurs, sûrement par commodité, se sont contentés de traiter des asymétries de taille pour traiter de la question. Or, il existe de nombreux autres types d'asymétries : asymétries de détention du contrôle de management (Inkpen et Beamish, 1997), asymétries organisationnelles (Park et Ungson, 1997), asymétries de capacité d'apprentissage (Doz, 1996), asymétries de pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994), etc.

Même si la différence de taille peut impliquer des divergences d'objectifs, des différences dans les rythmes d'investissement et de développement de l'entité commune, ainsi qu'un décalage en termes de culture de management (fit organisationnel), elle ne saurait à elle seule définir la

⁵ Cf. Tableau présentant les résultats des études empiriques sur l'instabilité des alliances stratégiques en annexe.

balance du pouvoir de négociation et cela pour deux raisons. Tout d'abord, parce que ce pouvoir dépend plus de la détention de ressources spécifiques : « une petite firme peut occuper une position de leadership dans un domaine particulier et détenir des capacités uniques. Dès lors, une alliance PME- Grande entreprise, n'est pas synonyme d'absence d'interdépendance » (Blanchot, 2006 : p. 19). Ensuite, parce que le pouvoir de négociation est une notion dynamique. La balance peut pencher d'un côté comme de l'autre selon le degré de spécificité des ressources d'un partenaires tel que perçu par l'autre.

Il apparaît évident que, si on se réfère à toutes ces composantes de l'asymétrie (pouvoir de négociation et dépendance) et que nous y ajoutons l'origine des partenaires ainsi que leur *background* coopératif (Barkema et Vermulen, 1997), il est possible de conclure que toutes les alliances stratégiques sont asymétriques (Chrystostome 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.

Les effets de l'asymétrie de taille sur l'instabilité des alliances et *Joint Venture* internationales sont ambigus. Certaines études concluent à un effet négatif (Geringer et Hebert, 1989), d'autres signalent des effets non significatifs voir positifs, l'asymétrie de taille aboutissant le plus souvent à un règlement « facilité » des conflits et divergences. Nous exposerons dans ce qui suit nos questions de recherche relatives à la spécificité de l'instabilité des alliances asymétriques (en terme de taille) et les hypothèses retenues.

1.3. HYPOTHESES

Même si la notion d'asymétrie ne saurait se limiter à la seule différence de taille (Chrystostome, 2005), il est très difficile d'apprécier les rapports et l'évolution de la dépendance mutuelle et du pouvoir de négociation entre partenaires. L'asymétrie de taille a été appréciée à travers le calcul des rapports entre chiffres d'affaire et effectif des partenaires⁶.

Trois questions seront examinées ici. La première porte sur l'évaluation du taux d'instabilité des alliances asymétriques et sur sa comparaison avec les résultats des études empiriques qui portent sur les alliances «symétriques» et qui ont retenu la même définition de l'instabilité.

Question 1. Est ce que l'asymétrie de taille accentue l'instabilité des alliances stratégiques ?

⁶ Dans le cas des relations avec plusieurs partenaires, le rapport a été calculé entre la plus grande firme et la plus petite.

Si on se réfère à l'étude de Geringer et Hebert (1989), il semblerait que la différence de taille accentue la probabilité d'instabilité de l'alliance stratégique. Dans ce sens, l'hypothèse retenue est la suivante :

H1 : *Les alliances asymétriques présentent un taux d'instabilité supérieur aux alliances symétriques : l'asymétrie de taille accentue l'instabilité des alliances stratégiques*

La seconde question tente de comparer entre le taux d'instabilité des relations asymétriques Nord-Nord et celui des relations Nord- Sud.

Question 2. Est ce que les alliances asymétriques Nord-Sud sont plus instables que les alliances Nord- Nord ?

Certains auteurs présentent ce dernier type de relation comme «une asymétrie en soi », aussi bien en termes d'apprentissage et d'absorption (Doz, 1996), de course à l'apprentissage (Hamel 1991), qu'en termes de faiblesse des contributions de départ (Bleeke et Ernst, 1991) et de divergences des cultures managériales (Parkhe, 1991 ; Harrigan, 1998). La seconde hypothèse va donc dans ce sens.

H2 : *Les alliances Nord-Sud sont plus instables que les alliances Nord-Nord : la distance géographique et culturelle augmente l'instabilité des alliances asymétriques*

La dernière question, peut être la plus importante, porte sur la spécificité des alliances asymétriques en terme de formes (dissolution, reprise, changement de propriété, cession à un tiers) et de motifs (échecs, recherche d'autonomie, etc) de l'instabilité.

Question 3. Est ce que les alliances asymétriques présentent des formes/ motifs d'instabilité spécifiques ?

A priori, les différences de taille et de culture de management, les divergences des cultures de gestion et des objectifs stratégiques d'une grande et d'une petite firme peuvent expliquer des modes spécifiques de sortie et se traduire par de plus fort taux d'échec (commercial, économique, absence de synergie et pertes financières) (Meschi 2003). Nous poserons donc l'hypothèse suivante.

H3 : *Le taux de sortie pour «échec» de l'alliance est plus important dans le cas des alliances asymétriques : les formes de sortie par dissolution-sortie d'un partenaire sont plus importantes dans le cas des alliances asymétriques*

2. METHODE

Ce travail présente les premiers résultats de l'analyse d'un échantillon d'alliances stratégiques asymétriques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires dans les pays du Sud et de l'Est de la méditerranée⁷.

Pour vérifier les différentes hypothèses et tenter de spécifier les relations asymétriques, nous avons étudié un échantillon de 226 alliances stratégiques asymétriques établies entre 1986 et juillet 2006 entre des firmes multinationales et des entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée . Les justifications empiriques ainsi que le recueil et le traitement des données sont décrits ci dessous.

2.1. POURQUOI LES ALLIANCES ASYMETRIQUES AGROALIMENTAIRES EN MEDITERRANEE ?

Les spécificités sectorielles (intensité concurrentielle et niveau de l'innovation) peuvent être à l'origine de l'instabilité des relations coopératives (Kogut 1989). Aussi, l'examen des alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire se justifie par plusieurs raisons (Hatem 2005, Rastoin et al 2004) :

- D'abord par rapport aux spécificités du produit alimentaire (« perissabilité », typicité, faibles marges par rapport au volume, localisation des bassins de productions et de consommation).
- Ensuite, par rapport aux stratégies des firmes multinationales : Souvent à travers des stratégies multi-domestiques avec des adaptations des produits aux habitudes de consommation locales et des stratégies différentes selon le marché visé : Produits alimentaires de consommation de masse et compétitivité prix pour les marchés des pays émergents et différenciation, politiques marketing et d'innovation «agressives» dans les pays en développement.
- Enfin, d'autres contraintes sont spécifiques aux industries agroalimentaires : concentration de la grande distribution (filère « tirée» par l'aval), réglementations sanitaires strictes en matière de consommation et d'importation et forte compétition entre

⁷ PSEM : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (dans le reste du texte) : Algérie, Autorités Palestiniennes Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie . Chypre et Malte ont pas été intégrés dans cette analyse, même si ces deux pays ont rejoint l'UE . Quant à la Libye, le manque de données ne permet pas son intégration dans le groupe des PSEM étudiés

les FMN-A pour l'implantation sur les marchés émergents,⁸ avec souvent des modes d'entrée spécifiques (Joint Venture, Brownfields⁹).

Par rapport à la région méditerranéenne, il faut souligner que depuis le milieu des années 1990, les FMN agroalimentaires ont accentué leur présence, sur des marchés jusqu' alors négligés au profit d'autres régions (Asie, Amérique latine et PECO¹⁰) (Regnault 2004). Deux raisons majeures peuvent être à l'origine de ce changement stratégique :

- la perspective de la création d'une zone de libre échange à l'échéance de 2010, fera des Pays du Sud et de l'Est de la méditerranée, un marché relativement important (240 millions d'habitants avec un PIB par habitant moyen de 3000 \$ (Hatem 2005)). Cela s'ajoutant à une forte croissance démographique et une urbanisation de plus en plus poussée. Aussi, la plupart des pays concernés ont signé et ratifié des accords d'association avec l'Union Européenne.
- La proximité géographique de l'Union Européenne d'une part, la saturation de la demande alimentaire dans les pays développés et les fortes perspectives de croissance dans les marchés émergents d'autre part peuvent expliquer l'attrait relatif de la région aux IDE agroalimentaires. (Gherzi 2003)

L'implantation des grandes FMN agroalimentaires en méditerranée, s'est souvent faite via des joint venture avec des groupes familiaux et des acquisitions partielles de partenaires locaux, leaders sur leur marché. L'objectif de ces firmes étant de minimiser les risques liés à une implantation type « *greenfields* » et de bénéficier d'une période d'adaptation et d'apprentissage du climat des affaires et des habitudes de consommation locales (Perez 1994).

2.2. RECUEIL DES DONNEES

L'échantillon compte 226 alliances stratégiques établies entre des firmes multinationales agroalimentaires¹¹ ou leurs filiales et des entreprises locales agroalimentaires¹² dans les pays du

⁸ La concentration dans les IAA est dite intermédiaire entre deux extrêmes que sont l'aéronautique (Hyper concentrée) et les confection textile (non concentrée). Les IAA sont caractérisées par la coexistence de grande firmes multinationales et une multitude de PME.

⁹ Les brownfields correspondent à des acquisitions partielles largement restructurées qui se rapprochent des investissements *ex nihilo*. (Bevan, Meyer, Estrin 2004)

¹⁰ PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

¹¹ Dont le chiffre d'affaires alimentaire est supérieur à un milliard d'euros et présente dans au moins deux pays.

¹² PME appartenant à un groupe familial local, entreprise du secteur privé ou public, PME indépendante mais hors filiales locales d'une FMN.

Sud et de l'Est de la méditerranée¹³. Les alliances stratégiques ont été réduites aux *joint ventures* capitalistiques (coentreprises) et aux prises de participations significatives ($5\% < pp < 95\%$) sans pour autant altérer l'indépendance des partenaires et leur autonomie de décision. Cette relation peut avoir pour objectif l'addition ou la combinaison de ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs. Nous avons exclu les autres formes contractuelles : licence, franchise, contrat de recherche ou représentation commerciale.

Le secteur agroalimentaire comprend aussi bien les activités de l'industrie agroalimentaire (IAA) que celles en amont (fournitures de matériel agricole, semences et engrais) ou en aval (grande distribution, logistique, commercialisation). Cet échantillon a été recueilli à partir de la base de données SDC Platinum sur les alliances stratégiques. Il a été complété pour les relations récentes par un relevé des opérations d'alliances telles que publiées dans les rapports d'activité des firmes multinationales et la presse spécialisée (*Les Echos*, *Financial Times*).

Parmi les 226 alliances stratégiques identifiées, que nous appellerons Echantillon 1 (E1), nous avons extrait 105 cas d'instabilité, que nous appellerons E2. L'instabilité est défini pour notre échantillon comme « *une sortie prématurée ou non programmée d'un des partenaire de la relation d'alliance ou par une modification importante dans la répartition de capital induisant une prise de contrôle* » (Blodgett, 1992).

Une analyse plus approfondie a concerné l'échantillon d'alliances instables E2. Les données proviennent des «communiqués de presse» des FMN suite à la sortie de la relation ou de l'acquisition du partenaire. Dans le cas où ces informations n'étaient pas disponibles, notamment pour les relations antérieures à 1994, nous avons contacté les FMN concernées par mail via les rubriques «relations avec les investisseurs» ou «contact presse».

Le recueil d'information sur l'instabilité des alliances asymétriques soulève deux difficultés. La première, liée à l'instabilité, relève de la perception « d'échec » d'une fin de relation. La seconde, liée à l'asymétrie de taille, fait qu'une sortie de relation avec un « petit partenaire » est moins spectaculaire qu'une rupture entre deux FMN. Ces deux raisons ont rendu la collecte d'information directement auprès des partenaires indispensable.

¹³ PSEM : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (dans le reste du texte) : Algérie, Autorités Palestiniennes Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie . Chypre et Malte ont pas été intégrés dans cette analyse, même si ces deux pays ont rejoint l'UE. Quant à la Libye, le manque de données ne permet pas sont intégration dans le groupe des PSEM étudiés

L'objectif a été d'identifier les formes (ou modalités) d'instabilités et les motifs associés. Concernant les formes (*cf.* tableau 2 en annexe), nous les avons classées en trois catégories distinctes et communes dans les études empiriques d'instabilité des alliances (Beamish 1985; Kogut 1988, 1991 ; Park, Russo 1996 ; Park, Ungson 1997). Il s'agit de la cession des parts d'un des partenaires à un tiers ou la cession totale de la coentreprise à un tiers (sortie des deux partenaires), de sa reprise totale ou partielle (prise de contrôle) par un des partenaire, ou de la dissolution de celle-ci (*cf.* tableau 1).

Concernant les motifs, nous avons distingué ceux liés à un « échec » de la relation (échec commercial ou de lancement, échec financier/pertes, échec économique/conflits et divergences entre partenaires et échec industriel/absence de synergies) des autres facteurs de rupture/ sortie de la relation : les motifs liés à la politique générale de la FMN (Recentrage, diversification ou renforcement de la position concurrentielle), ceux liés au fonctionnement de l'alliance (recherche d'autonomie de la part d'un des partenaires) et enfin ceux «externes » à la relation, appelés motifs de sortie involontaire, comme l'injonction d'une autorité pour raison de contrôle de la concurrence (mesure *anti trust*) et l'exercice d'une option post contrat (vente ou achat) (Meschi, 2003, 2005). Les modalités des formes et motifs d'instabilité ont été établies *a posteriori*. L'asymétrie ne concerne dans notre échantillon que les différences de taille entre les firmes mères. La taille a été appréciée à la fois par le chiffre d'affaires et les effectifs. Les taux d'asymétrie calculés pour notre échantillon sont compris entre des rapports allant de 10 à 300 pour le chiffre d'affaire et de 10 à 1000 pour les effectifs.

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des deux échantillons E1 (226) et E2 (105) en termes de répartition géographique, de détention du capital, de nombre de partenaires impliquées.

Tableau 1. : Caractéristiques des échantillons E1 226 et E2 105 (Instabilité)

Variables	E2 105	%	E1 226	%	% E2/E1
Nature JV	105	100	226	100	46,46
Dom Med Nord	29	27,62	53	23,45	54,72
UE+2/ Med Nord	45	42,86	85	37,61	52,94
UE+2/ Med Sud et Est	23	21,90	46	20,35	50
Autres/ Med	8	7,62	42	18,58	19,05
Rép géographique	105	100	226	100	
Med Nord	78	74,28	160	70,79	48,75
Med Sud	6	5,71	28	12,39	21,43
Med Est	21	20	38	16,82	55,26
Rép capital	105	100	226	100	
50/50	20	19,05			
FMN Minoritaire	45	42,86			
FMN Majoritaire	24	22,85			
Inconnue	16	15,24			
Rép Branche i (1 à 8)	/ 105	100	/226	100	
Produits Laitiers Frais	29	27,62	36	15,93	80,55
Bières/vins/spiritueux	26	24,76	62	27,43	41,93
Divers AgroAlimentaires	18	17,14	49	21,68	36,73
Nombre partenaires	105	100			
2	53	50,47			
3	43	40,95			
4 et Plus	9	8,58			
Position EL Marché	105	100			
1, 2 ou 3	20	19,05			
Autre /Inconnue	86	80,95			

L'échantillon se caractérise par une prédominance des alliances asymétriques européennes (UE, Norvège et Suisse), en méditerranée du Nord (43 %) et entre entreprises de même pays (28%). Les relations entre firmes multinationales et entreprises locales des PSEM occupent dans l'échantillon E2 « instabilité » plus du cinquième des cas. Cependant, par rapport à la localisation, les ¾ des cas sont concentrés en Méditerranée du Nord, contre seulement 6% en Méditerranée du Sud.

Par rapport à la répartition du capital, 20% des cas représentent des JV 50/50, contre 42% des configurations dans lesquelles le partenaire local est majoritaire. Ces relations sont plutôt bilatérales (50% avec deux partenaires) et engageant, pour 20 %, des alliances les entreprises leader sur leur marché local (Ceci est vérifié notamment pour les relations dans les PSEM).

Certaines branches semblent plus représentées que d'autres, aussi bien dans l'échantillon des alliances que celui de l'instabilité : produits laitiers et bières.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Au delà des caractéristiques des deux échantillons (E1 et E2), le tableau 1 renseigne sur les taux d'instabilité des alliances asymétriques. Selon la définition retenue, le taux obtenu (% E2/E1), qui est de 46,5% est proche de celui des études empiriques. Killing (1983) obtient 35%, Beamish (1985) 45% et Porter (1987) 50,3% (cf. tableau en annexe). Cela permet provisoirement d'infirmer l'hypothèse 1 selon laquelle l'instabilité des alliances asymétriques serait plus importante que celle des alliances symétriques. Des études empiriques qui se sont spécialement intéressées aux effets de l'asymétrie de taille sur l'instabilité des alliances confirment ce résultat (Beamish, Inkpen 1997).

Selon la localisation de la relation, les taux d'instabilité vont de 21% pour les alliances asymétriques Nord- Sud à 55 % pour celles à l'Est de la méditerranée en passant par 49 % pour les relations Nord-Nord. Malgré les insuffisances de notre échantillonnage, il apparaît clairement que le taux d'instabilité est beaucoup plus faible pour les alliances asymétriques Nord-Sud.

Ce résultat a déjà été obtenu par d'autres études empiriques. Beamish et Lee (1995) avaient ainsi constaté que le taux d'instabilité des *Joint Ventures* dans les PVD n'était que de 19 %. L'hypothèse 2 serait elle aussi infirmée. Ceci peut s'expliquer par le fait que les relations Nord Sud enregistrées sont encore récentes, d'ou une persistance d'un effet « lune de miel » bien connu en début de relation. L'analyse de la longévité comparée des alliances asymétriques en méditerranée pour notre échantillon nous conforte dans nos réserves quant au résultat obtenu pour les alliances Nord Sud.

Tableau 2. : Date et longévité moyenne des AS instables selon la localisation

	AS Méd Nord	AS Méd Est	AS Méd Sud
Date Début	1995	1997	1999
Durée (Moy)	4,03	5,09	3,80
% Instabilité	49 %	55 %	21%
Date début : 1995 Durée : 4,7 années Instabilité 46,7%			

Tableau 3. : Analyse de E2 (105) : Les formes d'instabilité des alliances asymétriques

Formes	Reprise/ acquisition (5)*	Cession (2)	Dissolution (1)
Nombre de Cas	68	36	1
%	64,76	34,29	0,95

L'examen des motifs et des formes de sortie permet de comprendre les mécanismes de sortie des relations d'alliances asymétriques. Contrairement aux alliances symétriques pour lesquelles la forme «dissolution» est relativement importante, par exemple de 12 % dans l'étude de Meschi (2003), celle-ci est quasi inexistante lorsqu'il s'agit de relations asymétriques (un seul cas pour notre échantillon). Ce résultat est important car l'absence de dissolution signifie que l'entité commune ne disparaît pas en tant que telle lorsqu'il y a asymétrie de taille. Elle est soit reprise par un des partenaires (dans 2/3 des cas pour E2), soit cédée à un tiers (1/3 des cas).

Tableau 4. : Analyse de E2 (105) : Les motifs d'instabilité des alliances asymétriques

Motifs	Échecs (4)*	Stratégie FMN (5)	Fonctionnement (2)	Sortie «Involontaire» (2)
Nombre Cas	8	67	43	11
%	5,75	47,20	30,93	7,92

* : les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de modalités de la variable concernée. Par exemple, les échecs se subdivisent en 4 modalités : conflits/ divergences, échecs commercial, économique et financier (Meschi 2003)

L'analyse des motifs permet de distinguer un second trait spécifique des alliances asymétriques : alors que les motifs d'«échec» de la relation représentent près de 40 % pour des alliances entre partenaires de tailles proches, ils n'atteignent pas les 6% quand il y a asymétrie. Ceci peut s'expliquer en référence au pouvoir de négociation (Yan Gray 1994) : lorsque les rapports d'asymétrie sont importants, le partenaire au moindre pouvoir de négociation n'a pas intérêt à se mettre en conflit avec l'autre.

Cependant, il ne faut pas faire un rapprochement hâtif entre la taille et le pouvoir de négociation. D'une part, la détention par une petite entreprise de ressources spécifiques peut augmenter considérablement son pouvoir de négociation. D'autre part, le processus d'apprentissage engagé par les partenaires fait que le pouvoir de négociation peut basculer dans un sens comme dans l'autre, selon le degré de dépendance de chaque partenaire.

La stratégie de la FMN apparaît cependant un motif important de sortie de relation. Ceci est vérifié dans la moitié des cas d'instabilité et le taux est probablement plus important que lorsque les partenaires ont des tailles proches. Meschi (2003) avait obtenu 42%. La recherche d'autonomie semble aussi motiver un taux important des sorties de relation (1/3). Ceci est

particulièrement vérifié dans le cas des reprises (ou prises de contrôle) par les FMN. L'hypothèse 3 d'une spécificité des formes et motifs de sortie semble ainsi confirmée.

Ces premiers résultats ne confirment que partiellement la spécificité de l'instabilité des alliances asymétriques. La différence de taille entre partenaires ne semble pas augmenter l'instabilité. En revanche, ce type de relation semble spécifique dans ses formes et ses motifs de sortie. La comparaison des résultats entre l'instabilité des alliances asymétriques au Nord, à l'Est et au Sud de la méditerranée permettra d'approfondir l'examen de cette spécificité.

Tableau 5. : Formes d'instabilité selon la localisation en Méditerranée

Formes (en %)	Med Nord	Med Est	Med Sud
1. Reprise par un partenaire	52,6	85,7	83,3
Reprise par rachat des part de l'entreprise. locale	23,1	14,3	33,3
Prise de contrôle de la FMN/augmentation participation	15,4	58,0	33,3
Reprise par augmentations successives participations	7,7	14,3	16,7
Rachat par FMN des parts autres partenaires	1,3	/	/
Sortie FMN/ Rachat des parts par entreprise locale	/	9,5	/
2. Cession/ Sortie partenaires	46,2	4,8	16,7
Sortie simultanée / cession totale à tiers	14,2	/	16,7
Cession parts de la FMN à un tiers	32	4,8	/
Cession parts entreprise locale à un tiers	/	/	/

Il apparaît clairement que les formes de sortie diffèrent selon la localisation de la relation asymétrique. La reprise sous ses différentes formes domine les ruptures au Sud (83,3%) et à l'Est (85,7%) de la méditerranée alors que les deux formes sont plutôt équilibrées au Nord. Il est aussi intéressant de signaler que les FMN se contentent dans une large mesure d'une prise de contrôle dans les PSEM qu'elle associe à une meilleure autonomie de gestion. Les sorties des FMN sont importantes au Nord (32%) alors qu'elles sont quasi-inexistantes à l'Est et au Sud de la méditerranée. Aucun cas de sortie totale du partenaire local de la relation n'a été observé pour notre échantillon.

Tableau 6. : Motifs d'instabilité selon la localisation en Méditerranée

Motifs (en %)*	Med Nord	Med Est	Med Sud
1. Echecs/ conflits	7,8	9,5	/
2. Stratégies FMN	69,2	57,1	83,3
- Recentrage	19,2	4,7	/
- Désendettement	14,1	/	16,7
- Renforcement position	25,6	52,4	66,7
3. Fonctionnement / Recherche Autonomie	42,3	57,1	33,3
4. Sortie involontaire (injonction/ exercice option)	14,1	/	16,7

* : Les pourcentages sont cumulatifs. Plusieurs motifs peuvent être invoqués en même temps.

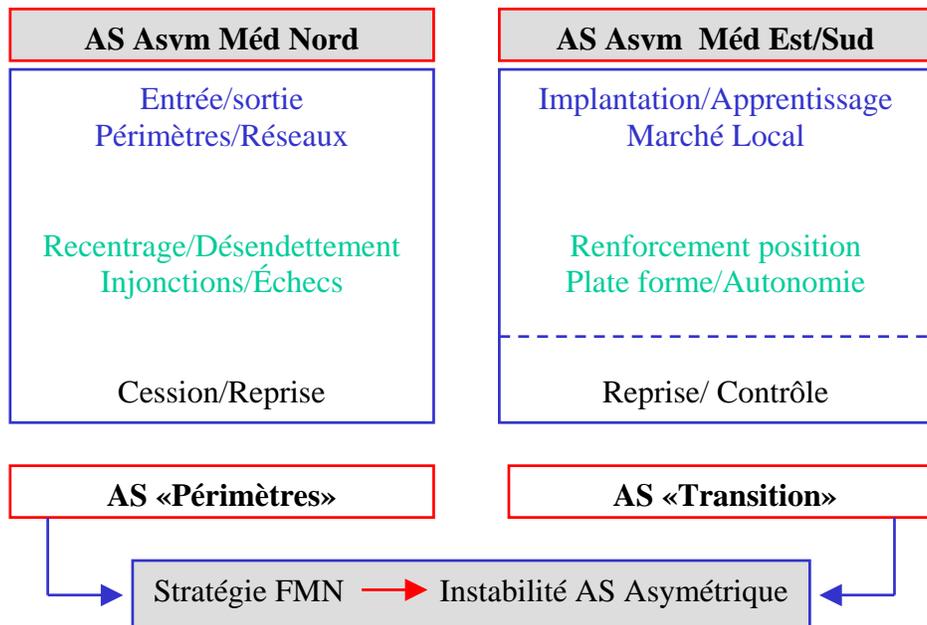
L'instabilité des alliances asymétriques au Sud de la méditerranée semble être fortement expliquée par la stratégie de la firme multinationale, notamment le renforcement de sa position concurrentielle (66,7 %), ou de son pouvoir de marché (Kogut 1989), indépendamment du fonctionnement de l'entité commune. Nous retrouvons un taux sensiblement inférieur pour les relations à l'Est de la Méditerranée (52,4%). Le renforcement de la position concurrentielle n'occupe que le ¼ des motifs lorsqu'il s'agit de relations Nord Nord. Cependant, l'instabilité de ce type de relations obéit aussi à la stratégie de la FMN, mais dans une optique de restructuration, ce qui correspond à un recentrage (19,2%) ou à un désendettement (14,1%). Les spécificités des industries agroalimentaires dans les pays du nord (saturation de la demande, stratégie de différenciation, concentration et pression de la grande distribution) par rapport aux marchés du sud et de l'est de la méditerranée (forte demande, compétition sur les produits de consommation de masse et modes d'entrée par Joint venture et Brownfields) peuvent constituer des débuts d'explication.

Ainsi, selon la localisation de l'alliance asymétrique et la stratégie de la firme multinationale, deux types de relations peuvent être distinguées. Dans le premier type de relation, les alliances stratégiques asymétriques dans le secteur agroalimentaire au sud et à l'est de la Méditerranée ont pour objectif l'implantation sur le marché local au sens d'IDE *market seeking* et l'apprentissage des habitudes de consommation et de l'environnement institutionnel du pays d'accueil. En termes d'instabilité, celles ci présentent des taux inférieurs à ceux observés pour les relations Nord-Nord mais ont la caractéristique d'obéir à la stratégie de la FMN, soit pour le renforcement de la

position concurrentielle (ou la constitution d'une plate forme régionale), soit pour une plus grande autonomie dans la gestion. Ces relations s'achèvent plutôt par une reprise des parts du partenaire local par la FMN ou au moins par une prise de contrôle qui octroie à la multinationale l'autonomie recherchée. Ces alliances asymétriques au sud et l'est de la méditerranée semblent ainsi traduire des relations « transitoires » (et d'adaptation) des firmes internationales dans leurs stratégies d'implantation.

Dans le deuxième type de relation, les relations asymétriques Nord- Nord semblent répondre à des logiques différentes, aussi bien dans leurs objectifs que dans leur instabilité (motifs et formes). Même si elle dépend dans une large mesure de la stratégie de la FMN, l'instabilité dans ce cas répond à des contraintes de restructuration (recentrage, désendettement) ou à des sorties « involontaires » (injonctions réglementaires ou exercice d'options achat/vente). Les échecs ne représentent qu'une faible partie des motifs de sortie. La rupture dans ce cas se fait surtout par cession à un tiers et dans une moindre mesure par une reprise des parts par la FMN. Celle ci semble appliquer pour ce type de relation au Nord des stratégies de consolidation de périmètre et « d'optimisation du portefeuille d'alliances ».

Tableau 7. : Récapitulatif des caractéristiques des A.S. en Méditerranée



CONCLUSION

La question de l'instabilité des alliances stratégiques a fait l'objet de nombreuses publications académiques, tant par rapport à la mesure que pour les facteurs explicatifs et la comparaison des différentes formes contractuelles. Cependant, il existe une grande fragmentation théorique, traduite par la diversité des approches, et aboutissant à de nombreuses contradictions empiriques. L'asymétrie entre les partenaires a souvent été traitée par rapport aux différences de taille (appréciée par les chiffres d'affaires et les effectifs), ou par rapport au partage du capital, alors que d'autres concepts semblent plus pertinents, comme le pouvoir de négociation, la nature des ressources et des interdépendances. Ces limites d'évaluation de l'asymétrie s'ajoutent aux difficultés inhérentes à la mesure de l'instabilité, ce qui rend le problème de l'instabilité des alliances asymétriques encore plus complexe (Chrystosome, 2005 ; Blanchot 2006).

Dans cette perspective, ce travail avait pour objectif d'examiner l'instabilité des alliances asymétriques. Il est fondée sur une étude empirique portant sur 226 alliances entre firmes multinationales et entreprises locales alimentaires en méditerranée et établies entre 1986 et 2006. Trois résultats principaux ont été obtenus, remettant en cause partiellement la spécificité des alliances asymétriques en terme d'instabilité :

- les alliances asymétriques sont spécifiques par les formes et les motifs de sortie mais pas par leur taux global d'instabilité ;
- les alliances stratégiques asymétriques Nord-Nord sont plus instables que celles Nord-Sud / Est de la Méditerranée, les formes et motifs sont spécifiques selon la localisation ; deux types d'alliances asymétriques peuvent ainsi être distinguées, les alliances de périmètre (Nord -Nord) et celles de «transition» (Nord-Sud) ;
- la stratégie de la FMN (politique d'expansion, restructuration et recherche d'autonomie) explique dans une large mesure l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Ces résultats ne peuvent être acceptés que relativement aux limites de l'étude, qui sont autant de perspectives de recherche. Les premières limites sont méthodologiques. L'utilisation de statistiques descriptives et la taille réduite de l'échantillon renseignent sur la nécessité d'une analyse par régression pour identifier l'effet de l'asymétrie de taille sur l'instabilité et d'une analyse des correspondances entre motifs et formes de sortie. Les secondes limites sont essentiellement conceptuelles. Il conviendrait ainsi d'approfondir l'analyse des concepts d'asymétrie et de pouvoir de négociation et, notamment, d'évolution de l'asymétrie selon la

dépendance mutuelle (Beamish, 2005). De même il faudrait davantage conceptualiser l'analyse dynamique et globale de l'instabilité (les conditions initiales, *in situ* et *ex post*) et l'analyse de l'environnement de l'alliance (l'alliance dans son environnement, les relations entre partenaires en dehors de l'alliance et son fonctionnement).

Enfin, pour expliquer la stabilité relative des relations asymétriques Nord Sud, il serait nécessaire d'introduire des notions de durée d'apprentissage et de capacité d'absorption des partenaires locaux.

REFERENCES

- 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 determinental for international Joint Ventures?" *Journal of International Business Studies*, Vol 28, N° 4. PP 845- 864.
- Baumard P., Starbuck W.H., (2005), "Learning from failures: Why it may not happen", *Long Range Planning*, Vol 38. PP 281 –298.
- Beamish P.W., Banks J.C., (1987), "Equity joint venture and the theory of multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, Vol 18, N° 2. PP 1 –16.
- Beamish P.W., Inkpen A., (1995), "Keeping international joint venture stable and profitable", *Long Range Planning*, Vol 28. PP 26-36.
- Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., (2001), «Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud: Quelques enseignements tirées des alliances euro-méditerranéennes », *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.
- Bevan A., Estrin S., Meyer K., (2004), "Foreign investment location and institutional development in transition economies", *International Business Review*, Vol 13. PP 43- 64.
- Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherché CREPA/DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Bleeke J., Ernst D., (1991), "The way to win in cross border alliances". *Harvard Business Review*. Vol 69, N° 6. PP 127 – 135.
- 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.
- Buckley P.J., Casson M., (1996), "An economic model of international joint venture strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol 27, N° 5. PP 849- 876.
- Chen H., Chen T. J., (2002), "Asymmetric strategic alliances, a network view", *Journal of Business Research*, Vol 55. PP 1007- 1013.
- Chrysostome E., Beamish P, Hebert L., Rosson P.,(2005), "Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération", *Revue Management International*. 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., (2000 a), "A resource Based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol 26, N° 1. PP 31- 61.

- Das T.K., Teng B.S., (2000 b), “Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective”, *Organization Science*, Vol 11, N° 1. PP 77- 101.
- Doz Y.L., (1996), “The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes?” *Strategic Management Journal*, Vol 17. PP 55 – 83.
- Fernandez G., Noel A., (1993), « L’alliance stratégique: Une réponse des PME à la mondialisation », *Cahiers de recherche du CETAI*, HEC Montréal. Avril.
- Franko L.G., (1971), “Joint venture divorce in the multinational company”. *Columbia Journal of World Business*. Vol 6, N° 3. PP 13- 22.
- 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.
- Gherzi G., (2003), « Partenariats méditerranéens: Garder le cap sur une mer agitée? ». *Options Méditerranéennes*, série A/ N° 52 , CIHEAM. Montpellier . PP 27 –38.
- Gomes-Casseres B., (1987), “Joint Venture instability :is it a problem ?”, *Columbia Journal of World Business*, Vol , N° 2. PP 97- 102.
- 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.
- Hatem F., (2005), « Le secteur agroalimentaire dans la région Euro- Méditerranéenne », *Notes et études ANIMA*, AFII, N° 16, novembre. 126 pages.
- Hennart J.F., Roehl T., Zietlow D.S., (1999), “ “Trojan horse” or “work horse”? The evolution of U.S Japanese joint ventures in the United States”, *Strategic Management Journal*, Vol 20, N° 1. PP 15 -29.
- 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.
- Hennart J.F., Reddy S., (1997), “The choice between mergers/ acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States”. *Strategic Management Journal*, Vol 18, N°1. PP1- 12.
- Hoffman W. H., Schlosser R., (2001), “Success factors of strategic alliances in small and medium sized Enterprises: an empirical survey”, *Long Range Planning*, Vol 34. PP 357-381.
- 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.
- Kent J., (1991), “Joint ventures versus non joint ventures: an empirical investigation”. *Strategic management Journal*, Vol 12. PP 387 –397.
- 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.
- Lane H. W., Beamish P. W., (1990), “Cross cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs””. *Management International Review*, Vol 30. PP 87- 102.
- Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D.,(2002), “Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement and initial test”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 30, N°2. PP 141-158.

- 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.
- Lee Y., Cavusgil S.T., (2006), “Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance”, *Journal of Business Research*, Vol 59. PP 896- 905.
- 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 W. J., Beamish P. W., (2006), “Partnering strategies and performance of SMEs’ international joint ventures”, *Journal of Business Venturing*, Vol 21. PP 461-486.
- Lu J.W., Xu D.,(2006), “Growth and survival of international joint ventures : An external-Internal legitimacy perspective”, *Journal of Management*, Vol 32, N° 3. PP 426-448.
- Lu J. W., Hebert L., (2005), “Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach”, *Journal of Business research*, Vol 58. PP 736-745.
- Lu J.W., Hebert L., (1999), «Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaises», *VIIIème conférence internationale de management stratégique*, mai, Paris.
- Lyles M. A., Saxton T., Watson K., (2004), “Venture survival in transitional economy”, *Journal of Management*, Vol 30, N° 3. PP 351-375.
- Meschi P.X., (2006), «Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *XVème conférence internationale de l’AIMS*, Annecy/ Genève, juin.
- Meschi P. X., (2005), «Apprentissage d’expériences des partenaires et survie des coentreprises », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 8, N° 4 . PP 121-152.
- Meschi P. X ., (2003), «Pourquoi et comment sortir d’une alliance ? », *XII ème conférence de l’association internationale de management stratégique*, juin, Tunis.
- Noel A., Zhang J., (1993), « alliances stratégiques : une bibliographie thématique », *Cahiers de recherche du CETAI*, HEC Montréal. Juin
- 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.
- Parkhe A., (1991), “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, *Journal of International Business Studies*, Vol22, N° 4,. PP 579- 601.
- Parkhe A., (1993), “Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances”. *Organization Science*, Vol 4. PP 301- 324.
- 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.
- Park S.H., Ungson G.R., (1997), “The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution”, *The Academy of Management Journal*, Vol 40, N° 2. PP 279 –307.
- Pfeffer J., Nowak P., (1976), “Joint Ventures and inter-organizational dependence”. *Administration Science Quarterly*, Vol 21. PP 319 – 418.
- Perez R., (1994), «Les industries alimentaires et les stratégies des firmes en Méditerranée», *Comptes rendus de l’Académie Française d’Agriculture*, 80, N° 9. PP 151-176.
- Poole M.S., Van De Ven A. H., (1989), Using paradox to build management and organization theories. *The Academy of Management Review*, Vol 14. PP 562 – 578.

- Porrini P., (2004), “Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance”, *Journal of Management*, Vol 30, N° 4. PP 545-562.
- Puthod D., (1998), L’alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME , in *Torres O., PME : De nouvelles approches, Economica*. PP 95-104.
- Rastoin J. L., Tozanli S., Ghersi G., (2003), « L’émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéen », Conférence du FEMISE, Marseille, Décembre. 15 Pages.
- Rastoin J.L., Ghersi G., Padilla M., Tozanli S., (2004), «Développement et politiques agroalimentaires dans la région méditerranéenne », in *AgriMed, rapport annuel*, CIHEAM. PP 212 - 266.
- Regnault H., (2004), «Nord et Sud en Méditerranée : De la confrontation à la coopération, de la divergence à la convergence », *Revue Régions et Développement*, N° 19. PP 7-17.
- Reuer J.J., Koza M.P., (2000), Asymmetric information and Joint venture performance : theory and evidence from domestic and international joint ventures. *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 1. PP 81 –88.
- Ring P.S., Van De Ven A.H., (1992), “Structuring cooperative relationship between organizations”. *Strategic Management Journal*, Vol 13. PP 483 – 498.
- 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.
- Ruffieux P., Guillouzo R., Perrot P., (1999), « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l’industrie agroalimentaire française », *Cahiers d’Economie et de Sociologie Rurales*, N° 52. PP 21 –53 .
- 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.
- 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.
- 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.

ANNEXE A : QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES SUR L'INSTABILITE DES JOINT VENTURES ET ALLIANCES STRATEGIQUES

Auteur / Etude	Relation	Période	Echantillon	Critères d'échec	Résultats	Commentaires
Franko (1971)	JV Internat	1961-1967	1100 JVI	Cession, Acq, diss, Chgt % capital	28,5%	
Berg, Fridman (1978)	JV Chimie	1924-1969	123 JV Domestiques	Dissolution, cession à un tiers	40,7%	JV Dissoutes ou cédées alors que performantes Financièrement
Killing (1983)	JV Internat		35 JVI	Diss, Cess, Acq et réorganisation majeure	35%	Stabilité et contrôle dominant, durée et perception de succès
Stuckey (1983)	JV alumin	1955-1979	60 JV	Dissolution, Acq, Chgt % Captial	42%	
Beamish (1985)	IJV / PVD	Avant 1984	66 JVI	Réorg maj, Diss,Cession, Acq	45%	58% : Part Public, 23% Privé Stabilité JV pays développés
Gomes-Caseress (1987)	JV internat Filiales	1900-1975	2378 JVI 3555 Filiales	Diss, Acq, Cession au partenaire local	30,6% 15,7%	Dissolution JV < Dissolution filiales
Porter (1987)	JV		300 JV	Disparition de l'entité commune, Dis	50,3%	
Harrigan (1988)	A. Strat	1974-1985	895 AS	Disp de l'entité dans sa configuration initiale	54,8%	Asymétrie stratégique : Taille, Nationalité, expérience antérieure comme facteurs d'échec
Kogut (1988)	JV	Avant 1988	149 JV	Acq, Diss, Réorg Maj	51,7%	Effets des caractéristiques du secteur et croissance du marché
Kogut (1989)	JV Indust	Avant 1988	92	Dissolution	29%	
Kogut (1991)	JV Indust	Avant 1988	92	Acquisition ,reprise par un partenaire	40%	Croissance du marché
Bleeke , Ernst (1991)	AS Internat	Avant 1990	49 AS 28 Acq	Non atteinte des objectifs ou recouvrement des coûts financiers d'au moins un partenaire	49 % AS 43%Acq	Contrôle Split comme facteur de stabilisation
Kent (1991)	JV, Contrat Ind Pétrole	1954-1973	563 JV 479 Contrats	Faible performance financière		Perf des JV plus faible que celle des autres formes contractuelles
Blodgett (1992)	JV	Avant 1992	1339 JV	Renégociation des contrats		Déséquilibre % capital, Echec plus élevé pour JVI pays développés

Auteur / Etude	Relation	Période	Echantillon	Critères d'échec	Résultats	Commentaires
Pennings, Douma, Barkema (1994)	JV Allemandes, Implantations	1966-1988	462 accords	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		JV plus instables que les filiales
Li (1995)	Implantations à l'étranger	1974-1988	267 Impl (dont JVI)	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		Echec des JVI plus élevé que pour les filiales
Lee, Beamish (1995)	JVInt : Corée dans PVD	1973-1988	31 JVI	Chgt % capital et Réorg Majeure	19%	Echec différent selon le partenaire (Pubic, privé)
Makino (1995)	JV Japonaises en Asie	1986-1991		Dissolution, Acq, Cession	12,9%	Effet des politiques locales significatif sur la survie mais non significatif sur la performance
Park, Russo (1996)	JVI électronique	1979-1988	204 JVI	Dissolution, cession à un tiers (Acquisition exclue)	27,5%	Durée influencé par compétitivité dans le secteur, rivalité inter firmes et transfert technologique
Park, Ungson (1997)	JVI électronique	1979-1988	186 JVI	Diss, Acq, Cession au partenaire local		Effet des relations antérieures Echec JV US-US > US Japan
Yamawaki (1997)	JVI et accord au Japan	1980-1990	371 accords et JVI	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		Echec JV > Echec Filiales et autres accords
Hennart, Kim, Zeng (1998)	Filiales, JVI Japonaises aux USA	1980-1991	284 JVI et filiales	Cession, dissolution, sortie d'un partenaire	26,4%	Echec plus élevé par cession, déterminants échec par cession différents de ceux par dissolution
Hennart, Roehl, Zietlow (1999)	JV Japan/USA	1980-1991	57 JVI	Changement de propriété ou de répartition du capital	63%	Echec financier et conflits entre partenaires comme facteurs d'échec

Source : Elaboré à partir des revues de littérature de :

- 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.
- Das T. K., Teng B.S., (2000), "Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective". *Organization Science*, Vol 11, N° 1. PP 77-101.
- 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.