Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Abdoulaye Camara, Foued Cheriet, Fatiha Fort

▶ **To cite this version:**

Abdoulaye Camara, Foued Cheriet, Fatiha Fort. Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest. 2013. hal-01594280

HAL Id: hal-01594280
https://hal.science/hal-01594280

Preprint submitted on 26 Sep 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ?

Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Camara A. ; Cheriet F. ; Fort F.

WORKING PAPER MOISA 2013-7

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Abdoulaye Camara[1], Foued Cheriet[1], Fatiha Fort[1]
[1]Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Résumé
L'objet de ce travail exploratoire est triple. Il s'agit d'abord de mener une analyse critique de la littérature portant sur les issues des alliances stratégiques internationales. Ensuite, en s'inspirant des travaux de Blanchot (2006), de Reus et Ritchie (2004) et de Cheriet (2009), de proposer un « tableau de bord » de la mesure de la performance de ces relations coopératives avec une triple logique : multi-dimensions du construit, multi-perspectives des partenaires et tenant compte de la dynamique de la relation. Enfin, il s'agira de discuter des perspectives de son application au contexte spécifique des industries agroalimentaires et du secteur de la distribution alimentaire en Afrique de l'Ouest. Ce travail d'étape est aussi destiné à identifier les indicateurs de performances pertinents à travers l'examen des résultats des principales recherches empiriques sur la performance des alliances stratégiques dans le contexte des pays émergents et de s'interroger sur les possibilités de réplication méthodologique au contexte africain.

Mots clés: Alliances stratégiques, performances, issues, coopération, Afrique

How to measure international strategic alliances' performance? An application to agri-business industries of West Africa

Abstract
The purpose of this exploratory study is threefold. It is first to conduct a critical literature review on international strategic alliances' issues. Then, drawing on combined frameworks of Blanchot (2006), Reus and Ritchie (2004), and Cheriet (2009), we aim to propose an integrated model of performance measurement of these cooperative relationships with three logics: multi-dimensions of the construct, multi-perspectives of partners and integration of cooperative relationship dynamics. Finally, our word will also discuss the possibilities of its application to the specific context of agribusiness in West Africa countries. This first work intends to identify appropriate performance indicators through the examination of the main empirical research on the strategic alliances' performance o in the context of emerging countries and to consider the possibilities of methodology replication to African context.

Key Words: Strategic alliances, performances, issues, cooperation, Africa
Codes JEL : L24, L25, L66, O55

Article présenté lors de la réunion de l'équipe Regaal-UMR MOISA, le 12 novembre 2013.

Introduction

Le contexte actuel de globalisation et de concurrence accrue a entrainé les firmes à reconsidérer leurs stratégies d'internationalisation et à réexaminer les opportunités offertes et les risques associés. Les alliances stratégiques apparaissent ainsi comme des vecteurs privilégiés notamment par les firmes multinationales pour leurs nouvelles implantations (Cheriet, 2010). En effet depuis des décennies, on assiste à une prolifération de cette forme de coopération. Toutes les entreprises sont concernées, multinationales comme PME.

Cet intérêt s'explique par la capacité des relations coopératives à répondre de manière efficace à certains objectifs de partages des coûts, des risques et d'optimisation des chaines de valeur, dans un environnement de plus en plus complexe. Cette importance relative des formes coopératives est accentuée par la vitesse d'évolution de la technologie et les coûts élevés de développement de nouveaux produits (Garette et Dussauge, 1995 ; Contractor et Lorange, 2002).

Les alliances sont aussi une alternative de développement à l'international pour les entreprises qui ont un degré d'internationalisation assez faible (Blanchot, 2006). Elles sont devenues ainsi « un mode de gestion stratégique » privilégié des entreprises (Marmuse, 1996) dans la logique de création de valeur (Doz et Hamel, 2000) et de détenir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Garette et Dussauge, 1995).

Malgré l'intérêt accru que leur porte aussi bien les managers que les chercheurs, les alliances connaissent des risques et des taux d'échec assez élevés. Aucun consensus n'est établi sur la définition et la mesure de cet échec : les taux de dissolution des coopérations varient selon les études entres 30% (Kogut, 1989 ; Hennart et al. 1998) et plus de 50% (Beamish, 1985 ; Harrigan, 1985).

Cette prolifération s'est accompagnée sur le plan académique d'un foisonnement de recherches embrassant toutes les problématiques autour de la formation, du fonctionnement et des issues des alliances stratégiques (Phillipart, 2001) Cette dernière thématique s'intéresse entre autres aux succès/échec, durée de vie et longévité, survie/ continuité mais aussi à la performance des alliances (Gerringer et Hebert, 1991). Beaucoup de définitions de la performance des alliances ont été proposées. Certains auteurs la définissent comme l'atteinte des objectifs communs de la coopération (Beamish, 1988 ; Anderson, 1990) alors que d'autres l'appréhendent comme le degré de réalisation des objectifs stratégiques propre à chaque partenaire (Das et Teng 2003).

Plusieurs controverses sont suscitées dans la littérature autour de l'appréciation des issues des alliances : ainsi, une fin, une durée de vie courte, ou une reconfiguration d'une alliance sont souvent assimilés à des situations d'échec. Toutefois comme l'ont rappelé Blanchot et Guillouzo (2011), la fin d'une alliance peut correspondre à une fin programmée, à une cession ou reprise par un partenaire ou à une rupture entre les partenaires résultant soit d'un changement de stratégie de l'un des partenaires, soit de l'insatisfaction de l'un au moins des alliés et/ou de l'occurrence d'un différend entre les alliés, soit d'une stratégie délibérée d'un des alliés en dehors des résultats propres de l'alliance (Cherbib et Cheriet, 2014)

Le lien entre la performance de l'alliance et la mesure de sa réussite et/ou de l'échec est encore sujet à controverse. En effet dans la littérature, différentes approches ont été adoptées par les chercheurs pour bien évaluer cette performance. Une première approche se basant sur des critères traditionnels a été mise en œuvre avec des indicateurs comme la rentabilité financière de la JV (Luo, 2002), les rendements boursiers des partenaires suite à l'annonce de la coopération (Chan et al, 1997 ; Annand et Khanna, 2000) ou la croissance des dépenses en R&D (Baum et al, 2000). Reus et Ritchie (2004) avaient déjà signalé la forte hétérogénéité des indicateurs mobilisés pour les mesures de performances et d'autres auteurs ont discuté des liens pouvant exister entre ces mesures et les autres issues des alliances stratégiques.

Avec les écueils présentés par ces critères traditionnels, d'autres ont préféré utiliser des indicateurs propres aux alliances comme la longévité (Barkema et al, 1996), la stabilité (Beamish et Inkpen, 1995). Mais la performance étant un construit multidimensionnel (Anderson, 1990), l'évaluation se fait aussi par des critères subjectifs comme la satisfaction gobale (Glaister et Buckley, 1998) ou la perception de l'atteinte des objectifs (Mohr et Spekman, 1994, Yan et Gray, 1994). Enfin, d'autres recherches ont essayé de mettre en corrélation les critères objectifs et les critères subjectifs (Gerringer et Hebert, 1991 ; Glaister et Buckley, 1998 ; Arino, 2003), avec des résultats importants quant aux liens entre les deux types de mesure.

A côté de ce problème de choix de critère d'évaluation, un autre problème a été identifié : le choix de la perspective d'évaluation de la performance, ainsi que le moment de sa mesure et de son appréciation (Cheriet, 2009).

- Concernant la première question, la littérature renseigne que la perspective de la firme étrangère a souvent été prise en compte, au détriment des perspectives des dirigeants et du partenaire local, largement ignorées ou jugées non pertinentes (Yan et Zeng, 1999).

- Concernant la seconde question, alors même que des recommandations fortes ont été formulées par les chercheurs pour une prise en compte de la dynamique des relations, force est de constater que les mesures des « résultats » des alliances se font souvent sans prise en compte des conditions de formation, de gouvernance et de fonctionnement des coopérations.

Pour répondre à ces deux limites importantes, de nouveaux modèles de mesures ont ainsi été proposés. La particularité de ces modèles est que la performance des alliances est non seulement un construit multidimensionnel mais aussi multi perspectives avec la prise en compte de toutes les parties prenantes (Osland et Cavusguil, 1998 ; Mohr, 2006).

En effet la performance peut concerner aussi bien les partenaires, l'objet que la relation elle-même ; chaque type de performance peut dépendre entre autre du contexte de l'accord, du profil des parties prenantes, des attributs de l'alliance mais aussi du pilotage de l'alliance (Blanchot 2006). Certains de ces nouveaux modèles, ont tenté de prendre en compte les « moments clés » des alliances dans leurs mesures de la performance, mais se sont vite heurtés aux problèmes méthodologiques de recueil de données sur longue période.

Au-delà des controverses sur les liens entre les différents construits permettant d'appréhender les issues des alliances stratégiques (est-ce qu'une alliance en vie est un succès ? Pour qui ? Ou encore, est ce que celles qui se sont terminées sont un échec ?), d'autres questions liées à l'appréciation de la performance sont soulevées : Peut-on se contenter de mesurer la performance d'une relation coopérative dans l'optique d'un seul partenaire ? Peut-on le faire à un seul moment T de son cycle de vie ? Peut-on le faire avec un indicateur unique ?

Face à ces limites conceptuelles et empiriques de la recherche sur les issues des alliances stratégiques, notre travail ambitionne de répondre de façon analytique aux besoins d'intégrer les trois angles d'analyse : multi-dimensionnalité du construit « performances », multi-perspectives des appréciations des partenaires, et dynamique de la relation coopérative. Notre objectif est la proposition d'un « tableau de bord » de mesure de la performance des alliances (mesure de performance des partenaires, de l'objet et de la relation).

A travers cette proposition, nous faisons un choix délibéré de ne pas « expliquer » la performance, car notre modèle ne comprendra pas les éléments en amont des coopérations ni ceux, relatifs aux profils des partenaires, aux structures de gouvernance et aux choix stratégiques opérés. Nous nous contenterons donc de développer l'outil de mesure, sans pour autant pouvoir par la suite, lier les résultats obtenus aux configurations stratégiques des alliances examinées. Cette limite « forte », vient s'ajouter à une seconde, d'ordre empirique de disponibilités de données. Nous effectuerons des choix contextualisés par rapport à certains indicateurs. Par exemple, nous ne retiendrons pas l'indicateur « réactions boursières » comme mesure de la performance tirée par les partenaires de leur alliance, car dans le contexte spécifique des pays africains, seules quelques entreprises sont cotées en bourse.

Ce papier est d'abord l'occasion de mener une analyse critique de la littérature afin d'intégrer les résultats des études antérieures et d'examiner ensuite les possibilités d'application de nos résultats (indicateurs de mesures de la performance) aux alliances dans les industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest. Ce « tableau de bord » qui reposera donc sur une combinaison de plusieurs indicateurs (objectifs, subjectifs, propres aux alliances), différentes perspectives et pour les différents stades d'évolution de la relation, sera adapté au contexte spécifique des alliances dans les pays en voie de développement, avec comme socle de comparaison, les nombreux travaux menés sur la performance des alliances dans les pays émergents (Olk et Arino, 2003 ; Ouedraogo, 2006 ; Acquaah, 2009)

Ce travail est constitué de trois parties : dans un premier temps, nous présenterons la littérature sur les alliances stratégiques notamment sur les définitions et les fondements théoriques de l'analyse de ces formes coopératives. Ensuite nous allons nous focaliser sur les différentes controverses liées à la mesure et l'appréciation des issues des alliances, en nous attardant sur celles qui s'intéressent aux différentes conceptions relatives à la performance et à sa mesure. Enfin, nous présenterons notre proposition de tableau de bord de mesure de la performance, et les différents modèles dont il s'inspire, pour ensuite tenter de justifier et d'examiner les possibilités d'application au contexte des industries agroalimentaires dans les pays de l'Afrique de l'Ouest.

I. Approches théoriques et analyses des issues des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques constituent une pratique organisationnelle courante des entreprises. Elles constituent aussi un objet de recherche important en management. Avant d'aborder les principales analyses portant sur les issues de ces relations coopératives, nous nous proposons de définir quelques concepts de base, d'expliquer les différentes formes des alliances et d'aborder succinctement les principales approches théoriques mobilisées.

I.1. Définitions des alliances stratégiques

Il existe dans la littérature plusieurs appellations pour caractériser les alliances (Jolly, 2001, Phillipart 2001 ; Cheriet 2009). Les uns parlent d'organisation mutuelle (Koenig et Thiétart, 1987) ou de stratégies collectives (Bresser, 1988), d'autres de stratégies conjointes (Verna, 1989). Ces définitions couvrent des formes très diverses de relations inter-organisationnelles, allant d'un simple accord contractuel à la création d'une organisation commune dédiée. Jolly (2001, p17) à travers une méthodologie reposant sur un recensement de plusieurs définitions proposées par des chercheurs a mis évidence quatre points clés pour caractériser une alliance stratégique. Ainsi, elle est définie comme « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décisions stratégiques n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun ou la combinaison, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leur ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantage réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les actions restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ».

Dans une autre approche, Garette et Dussauge (1995) l'ont définie comme une « forme particulière de rapprochement » entre plusieurs firmes indépendantes qui mettent en commun leurs compétences, moyens ou ressources pour mener à bien un projet ou une activité plutôt que de s'affronter dans un environnement concurrentiel difficile et de fusionner ensemble ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité ». De cette définition, ils identifient trois spécificités des alliances : l'existence de plusieurs centres de décisions, le caractère conflictuel des intérêts et des objectifs et un jeu permanent de négociation.

Guillouzo (1992) pour sa part, présente quatre caractéristiques que l'on retrouve dans les alliances : l'objectif d'avoir des résultats avantageux pour tous les partenaires, l'engagement sur une durée bien déterminée, l'autonomie juridique et l'indépendance des partenaires, le caractère potentiellement concurrentiel des partenaires en dehors de la relation. L'aspect « stratégique » de ces alliances est ainsi renforcé pour de nombreuses firmes.

Elles constituent dans ce sens « une fenêtre concurrentielle » créant une interface commune et parfois poreuse aux courses à l'apprentissage avec des concurrents existants ou potentiels. Par ailleurs, une alliance est dite stratégique lorsqu'elle répond a des motivations relevant directement de la stratégie des entreprises concernées et qu'elle implique des partages et des combinaisons de savoir-faire entre les partenaires" (Garette et Dussauge, 1995 p 48).

Le tableau ci-dessous regroupe les principales définitions relevées des alliances stratégiques, en rapport avec les quatre caractéristiques clés d'une relation coopérative commune.

Tableau 1. : Définitions et caractéristiques de l'alliance interentreprises

	Action conjointe	Partage / échanges de ressources	Avantages réciproques	Dépendance mutuelle
Permutter et Heenan (1986)	X	X		X
Morris et Hergert (1987)	X			
Bresser (1988)			X	
Olleros et Macdonald (1988)	X		X	
Jorde et Teece (1989)	X	X	X	
Garette (1989)	X			
Verna (1989)	X			
Lewis (1990)		X	X	X
Dussauge (1990)		X		
Valverde (1990)		X		X
Ingham (1990)	X	X		
Niosi et al. (1991)	X			X

Source : D'après Jolly 2001.

Cette profusion de définitions pourrait être expliquée par les objectifs des différentes recherches, et les socles théoriques sur lesquels elles reposent. En effet, à la base, l'alliance est un simple accord de coopération liant deux ou plusieurs entreprises, indépendantes à la formation de l'accord et qui choisissent de réaliser un commun un « projet » collaboratif. Ce dernier peut porter sur les différentes activités des firmes (innovation, production, marketing, commercialisation) et engager une partie ou la totalité des ressources de la firme. Par ailleurs, l'accord peut être restreint sur le plan géographique ou par un intervalle de temps. A partir de cette simple décision de nouer un accord, une multitude de forme de coopération peut apparaître : une alliance peut être un joint-venture, un consortium, une filiale, un GIE, un OEM[1], un contrat de R&d… Pour se retrouver dans cette « jungle » de formes de coopération, plusieurs classifications ont été proposées par les chercheurs.

I.2. Quelques typologies des alliances stratégiques

Parce qu'elles répondent à des objectifs très différents et à des motivations de création souvent divergentes, les alliances revêtent diverses formes, pouvant aboutir à des montages organisationnels complexes. Les principales motivations relèvent de deux types : les intentions stratégiques des partenaires et la nature des ressources engagées (Cheriet, 2009).

[1] OEM : Original Equipment Manufacturer : c'est un accord entre firmes industrielles sur la base duquel un fabriquant «fabriquant OEM » fournit des systèmes et sous-systèmes à un client « client OEM » qui les intégrera dans un système pour commercialiser sous sa propre marque (Giquel, 1986).

Selon la première catégorie de motivation (intentions stratégiques des partenaires), de nombreux types d'alliances peuvent être dégagés :

- les alliances d'apprentissage organisationnel ou institutionnel (accords de RD, consortium de recherche, alliances transitoires d'implantation, etc.) visant principalement à mutualiser les risques et les coûts.

- les alliances dites de réseautage, visent dans une optique réticulaire à obtenir la meilleure configuration de réseau. Elles peuvent être temporaires à travers une gestion active des entrées-sorties dans le réseau. Elles ont un caractère concurrentiel car remplissent des objectifs de coordination verticale et horizontale des activités ou à priver un concurrent d'un partenaire potentiel.

- les alliances d'implantation sur des marchés /segments nouveaux visent quant à elles à mutualiser les risques de méconnaissance des marchés en s'associant le plus souvent à des partenaires locaux pour des périodes de transition et d'apprentissage institutionnel. Ces alliances sont aussi appelées joint-venture de multinationalisation et constituent un vecteur important de l'implantation des firmes sur des marchés spécifiques.

Selon la nature des ressources apportées par les partenaires, deux grands types d'alliances se dégagent : les alliances additives ou de minimisation des coûts (via la réalisation des économies d'échelles) caractérisent les alliances entre des partenaires apportant des ressources de même nature. Par contre, les alliances sont complémentaires lorsque les partenaires apportent des ressources de nature différentes. Ce dernier type est courant car mettant en relation des partenaires à la recherche de ressources externes, difficilement transférables et inimitables. Une variante entre ces deux grands types (alliances additives ou complémentaires) est l'alliance d'intégration conjointe : celle-ci caractérise les accords où les partenaires apportent des ressources similaires mais pour produire un composant intermédiaire d'un produit final proposé séparément par les deux alliés. Ce type d'alliances est très courant dans l'industrie automobile par exemple (Garrette et Dussauge, 1995).

De nombreux chercheurs se sont basés sur d'autres critères de différenciation pour caractériser les différentes formes d'alliances stratégiques : la participation capitalistique, le contrôle du management lié à l'actionnariat, la proximité des profils organisationnels des partenaires, etc. Yoshino et Rangan (1995, p.19) sur la base de deux caractéristiques, à savoir le potentiel de conflit (potential conflict) pouvant exister entre les alliés et l'étendue de l'interaction organisationnelle (extent of organisational interaction) sont arrivés à quatre types d'alliances: les alliances favorables à la concurrence (*Procompetitive alliances*), les alliances non compétititives (*Noncompetitive alliances*), les alliances concurrentielles (*Competitive alliances*) et les alliances pré-concurrentielles (*Precompetitive alliances*).

Une autre typologie des alliances est basée sur les modalités juridiques (Blanchot, 1995). Deux catégories sont à distinguer plus ou moins de manière consensuelle ; les accords à engagement capitalistique (*equity joint-venture*) c'est à dire la joint-venture ou co-entreprise et les accords non capitalistiques (non equity joint-venture) regroupant les accords ou contrats de coopération. Selon le type d'accord signé et le degré de prise de participation, Das et Teng (2000b), proposent quatre types d'alliances à savoir les joint-ventures, les alliances à

actionnariat minoritaire (*Minority equity alliance*) les alliances contractuelles bilatérales (Billateral contract-based alliances) et les alliances contractuelles unilatérales (*Unilateral contract-based*).

Enfin, plusieurs auteurs ont signalé des distinctions fortes des formes d'alliances sur la base des profils stratégiques et organisationnels des alliés. Les alliances symétriques caractérisent les accords entre partenaires aux profils proches, alors que les alliances asymétriques sont des accords noués entre des entreprises aux profils très distincts. Cette question de différences de profils ne se résume pas à des différentiels de taille, mais peut porter sur les différences culturelles, d'expérience internationale, de background coopératif, etc.

Ces différentes typologies d'alliances renseignent déjà sur la complexité liée à l'examen et à l'interprétation des issues des coopérations (Hilte et Mardjan, 2007). Parce qu'elles répondent à des motivations très diverses, et qu'elles revêtent des formes distinctes selon les objectifs, les caractéristiques de fonctionnement propre et celles des partenaires-alliées, ces différentes formes d'alliances ne peuvent donner lieu à des mesures uniformes de leurs issues.

I.3. Fondements théoriques de l'analyse des alliances stratégiques

Les recherches sur les coopérations entre entreprises sont marquées par l'absence d'une théorie globale ou d'une explication théorique univoque. Borys et Jemison (1989), pour caractériser cet état de fait en viennent même à utiliser l'expression « orphelins théoriques ». En effet de nombreuses approches théoriques sont utilisées pour asseoir une compréhension de la formation et du fonctionnement des alliances stratégiques. Ces différentes approches peuvent être regroupées en deux catégories principales : les théories portant sur le caractère concurrentiel des alliances, et celles se rapportant à leur caractère collusif.

Das et Teng (2000b) ont recensé sept théories utilisées par les chercheurs pour tenter d'expliquer l'émergence et le fonctionnement des alliances stratégiques: la théorie des coûts de transaction, la Ressource-based view, la théorie des jeux, le modèle du comportement stratégique, la théorie de la décision, la théorie de l'échange social, la théorie du pouvoir de marché et enfin l'approche par la dépendance des ressources[2].

A cote de ces modèles théoriques « génériques » transposés à l'analyse des alliances, deux autres approches caractérisent d'une part les modes de transferts des compétences entre les partenaires (théorie de l'apprentissage organisationnel) (Doz 1996) ; et d'autre part, les déterminants de la localisation-implantation des alliances internationales (le paradigme OLI de Dunning). Enfin, une dernière vague d'approches théoriques appréhendent les alliances stratégiques non pas uniquement comme des unités d'analyse isolées, mais comme des « points » organisationnels faisant les liens entre d'autres ramifications de la firme.

Ces approches par les réseaux permettent ainsi une vision plus large des stratégies coopératives des entreprises à travers notamment l'analyse des poids des relations coopératives dans l'ensemble de la structure réticulaire, ou à travers notamment les

[2] Pour une revue de littérature des théories des alliances stratégiques, *cf.* Cheriet (2009).

comportements coopétitifs des grands groupes (réseautage, trous structurels, stratégies d'entrées-sorties du réseau, alliances répétitives, manœuvres compétitives transférées, etc.) (Cheriet, 2010). Cette intégration des approches par les réseaux s'inscrit aussi dans une perspective de gestion des alliances stratégiques via l'analyse des options réelles (Kogut, 1991), aboutissant in fine à maintenir ou à faire évoluer les alliances stratégiques sur les options propres des alliés.

Malgré la complexité des relations coopératives, la profusion des définitions, des formes et des approches théoriques sous-jacentes, les recherches sur les alliances stratégiques fournissent le plus souvent des résultats contrastés, voire contradictoires notamment pour en expliquer les issues. La lecture historique des recherches sur cette thématique fait apparaître un glissement des intérêts des chercheurs selon le cycle de vie de la coopération : après une forte focalisation sur les motivations de formation, la sélection des partenaires, les choix stratégiques de départ, les recherches sur les alliances ont porté sur le fonctionnement, les modalité de gouvernance, les liens entre détention de capital et contrôle de management, pour enfin se concentrer sur les issues : mesure des performances, analyse des échecs versus succès, stabilités versus instabilités, survie et disparition, durée et longévité, etc.

Les recherches sur les issues des alliances stratégiques ont été menées le plus souvent sans contextualisation, ni définition stricte des concepts mobilisés. Elles ont abouti le plus souvent à de nombreuses controverses autour de la caractérisation des issues et leurs mesures d'une part, et par rapport aux dimensions statiques versus dynamiques, mono ou multi-perspectives d'autre part. Autrement dit, aucun consensus n'est actuellement établi afin d'apprécier l'issue d'une relation coopérative : doit-on se contenter de la mesure de sa performance ? Si oui, comment la mesurer et avec quels indicateurs ? Dans la perspective de quel partenaire ? A quel moment la mesurer ? Autant de questions, que la partie suivante se propose d'examiner.

II. Controverses autour des issues des alliances stratégiques

Au-delà des différences de motivations stratégiques, de conditions de formation, de formes coopératives, les « résultats » des alliances stratégiques concentrent une grande partie des recherches sur le sujet. Les travaux empiriques sur les issues des alliances cristallisent de nombreuses controverses relevant de quatre ordres : la nature de l'issue à considérer (Echec Vs Succès, Stabilité Vs Instabilité, Fin Vs Survie, Longévité et Durée, Performances), les mesures à prendre en compte (quelles perspectives ? quel moment ? Quels items de mesures ? Quelles combinaisons entre les mesures ?), les approches théoriques à adopter (qui conditionnent à leur tour les liens entre les structures, les formes des alliances, les intentions et options stratégiques des partenaires et les issues des alliances) et enfin, les référentiels de contextualisation (quelles unités de comparaisons : les filiales, les entreprises locales? Quel modèle normatif ?).

Ces quatre « issues » des recherches sur les résultats des alliances stratégiques sont par ailleurs démultipliées selon les contextes empiriques des recherches (alliances internationales, sectorielles, fonctionnelles, etc.). Elles peuvent mener à des résultats très contradictoires, d'abord selon la posture théorique adoptée, mais ensuite selon les choix méthodologiques opérés en termes d'unité de mesures et d'analyse retenues.

II.1. Les principales mesures des issues des alliances stratégiques

Les analyses des issues des alliances ont souvent porté sur différentes issues, avec dans la plupart des cas, des conceptions positives/ négatives de chaque issue : Echec/succès, stabilité/instabilité, longévité/fin prématurée, continuité/fin. Chaque couple relève d'un ensemble de recherches empiriques avec des corpus théoriques distincts. Cela n'est pas sans soulever de très nombreuses controverses autour de la pertinence de chaque mesure, de la possibilité de la mettre en œuvre ou de la combiner avec d'autres

a. Stabilité/ instabilité des alliances

Les premières études dans le domaine des alliances stratégiques se sont beaucoup intéressées au phénomène de l'instabilité comme susceptible f acteur d'explication de l'issue des alliances (Franko, 1971, Killing, 1983 ; Gomes-Casseres, 1987). Cet intérêt a fait naître une controverse autour du rôle que peut jouer l'instabilité dans le fonctionnement des alliances. Cette controverse est principalement liée à la difficulté d'interpréter ce concept et de sa mesure (Cheriet, 2009).

Les alliances stratégiques sont dans leur essence une forme de coopération instable, car évolutive. Certains auteurs insistent sur le caractère « naturel » de cette évolution stratégique, allant jusqu'à qualifier les alliances stables de formes organisationnelles atones et peu réactives aux changements de l'environnement stratégiques (Doz, 1996). C'est dans cette perspective que certains chercheurs pensent que l'instabilité n'est pas mauvaise en soi et qu'elle permet une sorte de réversibilité des décisions stratégiques et une réponse efficace aux variations de l'environnement (Garette et Dussauge, 1995), il est même considéré comme un outil stratégique à la disposition des managers dans la réalisation de leur objectif de sortie (Cheriet, 2009). Ainsi, la stabilité peut être perçue comme un signe de rigidité organisationnelle et d'"inertie" stratégique de la firme face aux changements de l'environnement (Doz, 1996 ; Cheriet et al. 2008).

L'instabilité, qui représente un changement organisationnel majeur non programmé dans l'optique d'au moins un des partenaires (Cherbib et Cheriet, 2014), est due selon Das et Teng (2000a) à l'existence de trois types de tensions internes: la tension entre la coopération et la compétition, la tension entre la rigidité et la flexibilité et celle sur la durée (court terme / long terme). Yan et Zeng (1999), ont identifié deux approches dans la littérature pour la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'instabilité :

- une première approche dite statique qui est orientée vers les résultats et qui traite l'instabilité comme synonyme de dissolution, cession ou liquidation.
- une deuxième approche qui est dynamique et basée sur les processus. Ici l'instabilité est définie comme des changements dans la structure de propriété en termes de réorganisations et reconfigurations majeures ou de renégociations contractuelles. Cette vision présente l'instabilité comme un phénomène multidimensionnel et semble contingente du processus collaboratif, des conditions initiales, des relations entre les partenaires et de l'environnement externe de l'alliance (Cheriet, 2009)

Les liens de cette issue, avec les autres « résultats des alliances » ne sont pas clairement établis dans la littérature : les premières études sur l'instabilité voyaient en elle un effet indésirable. En effet elles ont montré une corrélation positive entre l'instabilité et certaines autres issues de la coopération (la disparition ou l'échec de l'alliance) (Franko, 1971, Killing, 1983; Kogut, 1989).

Pour d'autres auteurs, l'instabilité, y compris celle menant à la disparition de l'alliance peut être liée à d'autres facteurs propres aux partenaires, notamment la réalisation des objectifs initiaux ou l'achèvement d'un apprentissage organisationnel ou institutionnel (Cheriet, 2008 ; Gomes-Casseres, 1987). Gerringer et Hebert (1991) dans leur étude sur la mesure de la performance des joint-ventures aux USA et au Canada ont conclu à l'inexistence de corrélation significative entre la performance et la stabilité. Résultat qui a été confirmé par l'étude de Glaister et Buckley (1998).

Certains auteurs ont pu par ailleurs décomposer les formes d'instabilité pour aboutir à établir des liens entre les formes de sortie et les motifs d'instabilité. Il s'avère que dans la plupart des cas, l'instabilité est dite « positive » et concerne essentiellement un choix opéré par un des partenaires, en dehors du fonctionnement propre de l'alliance (Cheriet et al. 2008). Lorsqu'il s'agit d'alliances internationales ou d'implantation, l'instabilité est utilisée comme une option stratégique par la firme étrangère pour gérer son portefeuille coopératif. Cette instabilité qui fait l'objet d'un apprentissage par la firme est transférée à ces autres filiales et répétée ensuite pour une gestion réticulaire optimale (Cherbib et Cheriet, 2014).

Cette première controverse autour de l'instabilité et son corollaire, la stabilité des alliances, permet de constater la complexité de conceptualisation de cette mesure, son opérationnalisation et l'établissement de liens clairs avec la performance des coopérations. Ainsi, des alliances stables peuvent être sous performantes, alors qu'à l'inverse, des alliances instables, sont performantes, conduisant le plus souvent à leur filialisation (Meschi, 2003).

b. Succès et échecs des alliances stratégiques

Le succès ou l'échec des alliances a toujours été une question centrale dans la mesure où ils constituent les issues les plus associées à la performance. L'appréciation de la réussite ou de l'échec est souvent faite à partir de deux indicateurs : l'issue (survie ou non) et la longévité (durée) dans la mesure où ce sont des indicateurs objectifs faciles à mesurer (Blanchot, 2006).

En effet dans certaines recherches, la fin de la relation est qualifiée d'échec tandis que son maintien et par extension sa longévité sont assimilés à un succès (Yan et Zeng, 1999). Les premières études allant dans ce sens estiment qu'il y a échec de l'alliance si elle est liquidée ou fortement réorganisée (Franko, 1971; Killing, 1983). Gerringer et Hebert (1991) ont pour leur part montré l'existence de corrélation positive entre la survie et la longévité des coopérations d'une part et la performance mesurée par des indicateurs « objectifs » d'autre part.

Cette interprétation « manichéenne » du succès versus échec des alliances est depuis remise en cause. D'abord parce que les modalités de fin des alliances sont diverses et répondent à des objectifs allant au-delà de la simple alliance comme objet de la coopération (Cheriet et al, 2008). Ensuite, parce que de nombreuses études ont montré que les fins d'alliances liés à des

échecs coopératifs au sens stricte (conflit, échec commercial ou d'implantation, échec du projet collaboratif R&D) sont rares par rapport aux autres motifs (sortie dictée par une instance de régulation de la concurrence ou répondant à des besoins d'un des partenaires en matière d'autonomie de gestion ou d'options stratégiques de désendettement- recentrage) (Cheriet, 2009 ; Meschi, 2003).

Par ailleurs, les notions de « succès et d'échec » des alliances stratégiques sont généralement appréciées dans l'optique d'un seul partenaire, alors que ces derniers peuvent exprimer des positions divergentes : l'atteinte d'un objectif d'apprentissage organisationnel par un partenaire traduit une appréciation positive de son alliance, alors même que cette dernière a été dissoute. Enfin, ces deux notions sont généralement multidimensionnelles et leur appréciation s'appuie sur une multitude d'items de mesures : atteinte des objectifs initiaux communs à l'alliance ou propres à chaque partenaire, satisfactions, performance commerciale et financière, objectifs stratégiques liés au maintien de la relation, (Cheriet, Guillaumin, 2013). Il apparaît clair que la notion de succès relève d'une mesure partielle, pouvant intégrer la dimension de performance mais ne traduisant que peu la complexité de l'appréciation des issues des alliances stratégiques.

c. Fin versus survie

La survie a constitué une thématique largement examinée dans le cadre des recherches sur les alliances stratégiques, notamment à travers l'élaboration de modèles de hazard rates sur les probabilités de disparition. La plupart des recherches ayant mobilisé des analyses de cohortes ont signalé un fort taux de disparition (pouvant aller jusqu'à 63%) durant les 10 premières années de vie des alliances. Deux périodes de risques de disparition ont été identifiées (avec une courbe en double U inversés) : un premier pic à 3 ans, et un second plus important entre 6 et 7 ans, avec une diminution du risque au-delà.

Contrairement à la mesure du succès/échec de l'alliance, qui peut relever des perceptions et des objectifs des partenaires, le critère fin versus survie peut sembler à première vue plus pertinent. Si l'alliance disparaît, cela peut signifier qu'elle ne répond plus aux objectifs des partenaires. Si elle au contraire maintenue, cela signifie que les coûts de son fonctionnement sont inférieurs aux avantages tirés par les alliés de leur collaboration. Cette pertinence n'est qu'apparente, pour au moins trois raisons : D'abord, la diversité des formes de « disparition » de l'alliance dans sa forme initiale répond à des objectifs stratégiques très divergents. Une analyse des formes de disparition permet de constater que les cas les plus courants relèvent d'une reprise par un des partenaires ou un tiers.

Dans ce sens, l'alliance comme organisation « performante » en soi, cesse d'être l'objet d'une collaboration, pour être intégrée dans le périmètre stratégique d'un partenaire ou d'un tiers. Par ailleurs, une alliance peut être dissoute lorsque les objectifs initiaux fixés par les partenaires ont été atteints (Gomes-Casseres, 1989), de même qu'elle peut être maintenue non pas pour des raisons de performance mais parce que, les partenaires ne peuvent s'en séparer et pensent que c'est l'option la moins risquée pour eux ou bien ils espèrent une amélioration des conditions de collaboration dans le futur (Blanchot, 2006).

Ils peuvent aussi répondre à l'arbitrage coûts de sortie *versus* maintien de la relation, et

décider de la survie de la relation malgré la faiblesse relative des bénéfices qu'ils en tirent (Cheriet, 2008). Enfin, certains alliés maintiennent volontairement des alliances avec des concurrents potentiels dans une optique d'apprentissage (Doz, 1996) ou pour constituer des « verrous compétitifs stratégiques » (Cheriet, 2010).

Nous pouvons constater que, même simple en termes d'opérationnalisation, la mesure par la survie des alliances n'est pas exempte de limites quant aux liens à établir avec la performance des coopérations : des alliances « performantes » peuvent disparaître (et notamment reprises) alors que d'autres, sous performantes, peuvent être maintenues pour répondre à des objectifs individuels de réseautage, d'apprentissage ou collectifs relevant des arbitrages concernant les risques et les coûts des options maintien-rupture de la coopération.

d. Durée et longévité versus « fin prématurée »

Les recherches sur la durée (longévité) et les fins prématurées des alliances sont liées aux deux précédentes controverses autour des analyses de survie et celles portants sur les succès versus échecs des alliances. D'ailleurs, de nombreux auteurs couplent les deux critères de la durée/longévité et de la fin des alliances (Harrigan, 1998, Dussauge et al, 2000, Makino et al, 2007). Ces analyses des issues des alliances par la durée ont le mérite d'introduire une lecture dynamique de la coopération (Parkhe, 1993b ; Doz, 1996).

Cependant, et contrairement aux études empiriques portant sur les « sorties » (Delios, Beamish, 2004 ; Makino et Beamish, 1998 ; Pan et Chi, 1999), les analyses de longévité distinguent rarement les modes de « fin » des coopérations [3]et utilisent un critère de durée de vie, simple d'opérationnalisation : les années parcourues par l'alliance dans sa configuration initiale depuis sa création, jusqu'à sa fin (ou à la date d'un changement organisationnel majeur survenue durant son cycle de vie).

L'utilisation d'un tel critère permet de comparer des durées de vie de relations coopératives mais masque de nombreuses approximations : la première, intuitive est celle qui considère un lien « naturel » entre durée et succès ou performance de la coopération. La seconde est celle qui fait le lien entre durée et longévité et satisfaction mutuelle des partenaires. La dernière est celle qui assimile certaines formes de « fins » de la coopération (renégociations de contrats, reprise et filialisation, cessions inter-partenaires ou cessions à un tiers) à des sorties de coopérations (souvent traitées de la même manière que les dissolutions et les liquidations).

A ces trois « approximations » conceptuelles, il faudrait ajouter une dernière confusion méthodologique : s'il est mis fin à la relation, dans quelle mesure cette décision a été programmée par un des partenaires (Cherbib et Cheriet, 2009) par rapport à une disparition « naturelle » d'un commun accord, ou par une sortie « involontaire » en dehors des intentions stratégiques des partenaires impliqués (Meschi, 2003). Apparaissent ainsi les considérations liées aux fins prématurées (pour quels partenaires ?) ou non programmées.

A l'évidence, ces quatre types de confusions réduisent considérablement la portée de la seule mesure du succès d'une alliance stratégique par sa durée/longévité, car comme précisé auparavant, certaines alliances peuvent être maintenues, non pas pour les bénéfices

[3] Pour une revue de littérature récente sur cette question, cf. Nemeth et Nippa, 2013.

stratégiques ou pour les intérêts collaboratifs des partenaires, mais parce qu'il s'agit de la « meilleure » option possible à ce moment de la coopération.

e. Performances des alliances et résultats pour les alliés

L'analyse des performances des alliances stratégiques renvoie à des approches très diverses, avec des applications différentes, souvent dictées par les spécificités des relations examinées, des pays d'implantation et de la nature ou la disponibilité des données (cf. annexe 1 et section infra). Dans une optique normative, de très nombreuses recherches ont tenté de déterminer la combinaison « optimale » des items à retenir ou des critères adéquats pour une mesure « neutre » de la performance des coopérations[4]. Plusieurs hypothèses ont été testées dans ce sens. Elles portent généralement sur deux groupes de mesures : objectifs avec une appréciation des réactions boursières, l'évolution des ventes (CA), les profits supplémentaires, les retours sur investissements, la part de marché additionnel, les mécanismes de transferts des prix, etc. Le second groupe de mesures utilisent des indicateurs dit « Subjectifs » : satisfaction, perceptions réussite du projet, équité des bénéfices perçus, atteintes objectifs initiaux, satisfactions de la relations avec le partenaire, satisfaction de l'apprentissage et intégration réseaux, création valeur avec/sans AS, satisfaction partage (équité) valeur créée par coopération.

Les listes des critères de mesure de performance des alliances peuvent être très longues : Reus et Ritchie 2004 ont dénombré 18 items, alors qu'Olk et Arino (2003) ont combiné une vingtaine d'indicateurs regroupés en trois catégories : efficience, apprentissage et profits. Certains auteurs ont pu démontrer aussi des liens assez forts (de corrélation) entre les indicateurs subjectifs et objectifs (Geringer et Hebert, 1991) et d'autres ont abouti à des liens directs entre les mesures de la performance financière et le degré de satisfaction globale des partenaires (Cheriet et Guillaumin, 2013).

La « tentation » dans de nombreuses recherches est d'obtenir des indicateurs composites pour rendre compte du caractère multidimensionnel de la performance des alliances stratégiques. Cependant, plusieurs questions restent en suspens: quels indicateurs privilégier ? Comment les combiner ? Dans la perspective de quels partenaires ? A quels moments ? Quels référentiels utiliser pour comparer les résultats obtenus? Il s'agit là d'autant de questions qui rendent l'appréciation de la performance des alliances encore plus complexe.

L'idée défendue dans ce qui suit, à travers la proposition d'un modèle empirique de la performance des alliances stratégiques est de ne pas proposer de mesure unique mais un « tableau de bord » donnant une image multidimensionnelle, multi-perspective et dynamique de la performance. Il s'agirait donc d'un modèle à triple entrée, reprenant la plupart des limites adressées jusqu'alors aux recherches sur les issues des alliances (Blanchot, 2006). Sans avoir de caractère normatif car les référentiels peuvent etre spécifiques, sans connotation de succès/échec, ce modèle se voudrait avant tout une méthode complète d'appréciation des résultats des relations coopératives, en prenant en compte différents indicateurs de mesure, différentes perspectives, mais aussi les principaux moments clés du cycle de vie de la coopération.

[4] Pour une revue de littérature, cf Olk et Arino 2003.

Tableau 2. : Synthèse des mesures des issues des alliances stratégiques

Mesures	Pertinence	Limites
Echec (versus Succès)	Implications managériales fortes/alliés Liens « naturels » avec performance alliances	Objectifs divergents conduisant à des appréciations différentes Aspects normatifs sans référentiels
Fin (versus survie)	Facilité mesures/ probabilité et analyse cohortes, mesure des risques Abondance recherches empiriques Introduction de vision dynamique et lien avec gouvernance de l'alliance	Signification équivoque Diversité formes de fin d'alliances Motifs maintien/ fin pouvant être déconnectés du fonctionnement de l'alliance
Instabilité (versus Stabilité)	Analyse du fonctionnement et des changements du contrôle de management/ capital en liens avec les objectifs des alliés Analyse dynamique	Signification équivoque stabilité et liens non démontrés avec performance Diversité des formes d'instabilité et difficulté de mesures
Durée /longévité **(versus fin prématurée)**	Simplicité, facilité de mesure et de comparaison Abondance recherches empiriques Permet intégration variables gouvernance (confiance, contrôle, apprentissage)	Liens entre durée et performance non démontré, mais assimilation de la longévité à satisfaction de la relation Déconnexion des objectifs propres alliés
Performance « objective »	Facilité de mesures et ressemblance avec critères performances des entreprises Possibilités de combinaison des indicateurs financiers, commerciaux et stratégiques Liens démontrés certains items avec mesures « subjectives » et possibilités de décompositions des indicateurs selon alliés, objectifs et étapes du cycle de vie de l'alliance	Difficultés de contextualisation/comparaison et absence de référentiels Objectifs alliés au-delà résultats financiers Stratégies de captation des résultats et partage Pouvant induire des interprétations biaisées par analyse statique
Performance « Subjective »	Indicateurs « qualitatifs » avec distinction des perceptions des alliés/ thématiques et étapes du cycle de vie Liens forts avec autres issues (perf objectifs) et possibilités d'analyse dynamique	Rareté des recherches empiriques Difficultés de mesures/comparaison Différences perceptions/ alliés Limites opérationnalisation et constitution d'indicateurs composites

Source : élaboré par les auteurs sur la base de la revue de littérature

Le tableau ci-dessus présente une synthèse des principales controverses, avec une appréciation de la pertinence et des principales limites identifiées.

Cette proposition comporte néanmoins deux limites : sans remettre en cause sa capacité à être répliquée, ce tableau de bord sera contextualisé, puisque on tentera de l'appliquer aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest.

Dans ce sens, certains indicateurs de mesure seront privilégiés au détriment de certains items, plus pertinents dans d'autres contextes. Ensuite, tel que conçu, ce modèle n'aura pas de portée explicative de la performance, mais ambitionnera juste de la mesurer. Il ne permettra donc pas de lier les caractéristiques des partenaires, les modes de gouvernance de l'alliance, son fonctionnement et les choix stratégiques des alliés, avec les résultats obtenus en termes de performances.

En définitive, cette controverse sur l'issue des alliances stratégiques a été bien résumée par Blanchot (2006) *"la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas de synonymes de réussite, elles peuvent être associées a de médiocres performances. Réciproquement une rupture, une durée de vie limitée et/ou des évolutions des modalités initiales des alliances ne sont pas synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances"*.

Ces controverses se retrouvent également renforcées par la diversité des formes et les « statuts » des relations coopératives examinées. Selon la nature de l'alliance, les mesures retenues pourraient répondre à des objectifs et des modes de mesures distincts. Ainsi, la performance des relations contractuelles pourrait donner lieu davantage à des mesures subjectives alors que la performance des relations capitalistiques pourrait mobiliser des combinaisons entre des mesures subjectives et des indicateurs objectifs.

II.2. Les approches théoriques de la performance des alliances stratégiques

Avant de nous intéresser à la performance des alliances stratégiques, nous allons d'abord nous pencher sur le concept de "performance" comme il est communément mobilisé dans les recherches en science de gestion. Dans le langage commun, la performance est le "résultat obtenu dans l'exécution d'une tache". Elle renvoie à des notions comme « action », « issue » « succès ». Ce concept polysémique, est utilisé dans plusieurs domaines sans qu'un consensus ne se dégage quant à sa définition (Bourguignon, 1995).

Elle fait (aussi) l'objet de nombreuses controverses conceptuelles et de divergences quant à sa mesure et son opérationnalisation (Anderson, 1990). Pour Lorino (1996), la performance est fondée sur le couple "coût-valeur" alors que pour Chandler (1992), elle renvoie à l'association entre l'efficacité fonctionnelle et stratégique. Dans les deux cas, elle relève donc d'une « comparaison » d'inputs et d'outputs stratégiques dans une analyse du résultat basé sur une conception d'efficience En référence aux moyens, aux objectifs, aux résultats obtenus et aux alternatives possibles, une action stratégique est dite performante lorsqu'elle regroupe les caractéristiques de « cohérence » (moyens/objectifs), d'efficacité (objectifs/résultats), d'efficience (résultats/moyens) et de pertinence (objectifs-moyens/ autres alternatives).

Dans le domaine des alliances stratégiques, le concept de performance peut être directement transposé pour l'analyse des « résultats de l'alliance », considérée alors comme une unité d'analyse autonome. Sauf que, celle-ci est une coopération, relevant des liens inter-

organisationnels et impliquant des partenaires aux référentiels « performance » distincts, et parfois opposés. Malgré l'abondance relative des recherches dans ce sens, la performance des alliances est un des aspects les plus difficiles à appréhender (Das et Teng, 2003). Certains chercheurs définissent la performance des alliances stratégiques comme l'atteinte des objectifs assignés à la coopération (Beamish, 1988 ; Anderson, 1990), alors que d'autres l'appréhendent comme le degré de réalisation des objectifs stratégiques propre à chacun des partenaires Das et Teng (2003). De cette définition, ils en tirent deux types de performance à savoir la performance de l'alliance (comme objet coopératif) et la performance des partenaires (à travers les liens qu'ils entretiennent avec l'alliance).

Un autre groupe de chercheurs définit la performance des alliances comme un degré de satisfaction. Celle-ci relèverait de la perception propre d'un allié par rapport à la relation, à son lien avec l'alliance ou à sa relation avec son partenaire (Anderson, 1990).

A travers une validation empirique, Arino (2003) distingue deux types de performance : la performance des résultats (le degré de réalisation des objectifs communs ou privés, initiaux ou émergents) et la performance des processus (dans quelle mesure la structure de leurs interactions est acceptable pour les partenaires). Cette définition prend en compte les deux approches à savoir l'approche objective (performance des résultats) et l'approche subjective (performance des processus). Selon les domaines abordés, Hill et Hellriegel (1994) distinguent quant à eux quatre types de performances des alliances stratégiques : la performance financière, la performance technique, la performance de la relation et la performance potentielle future.

Dans une synthèse des recherches empiriques sur la performance des alliances stratégiques, Blanchot (2006) soutient que malgré l'existence de nombreux indicateurs utilisés ou pouvant être utilisés, les mesures de la performance des alliances peuvent être regroupés dans quatre catégories distinctes:

- Les indicateurs de performances des partenaires : avec ces indicateurs, on s'intéresse à l'effet que peut avoir l'alliance sur les partenaires. Concrètement, ces indicateurs permettent d'évaluer les conséquences réelles ou potentielles de l'alliance sur les parents par exemple sur leur résultat financier, profits, retour sur investissement, part de marché, valeur boursière, transfert de prix, intégration chaine de valeur, logistiques, réseaux, etc. Ces indicateurs peuvent transcender les mesures financières pour s'intéresser aux degrés de satisfaction de chaque partenaire de sa relation commune : perception de la réputation de l'alliance, satisfaction de la relation entre l'alliance et ses autres filiales, etc.

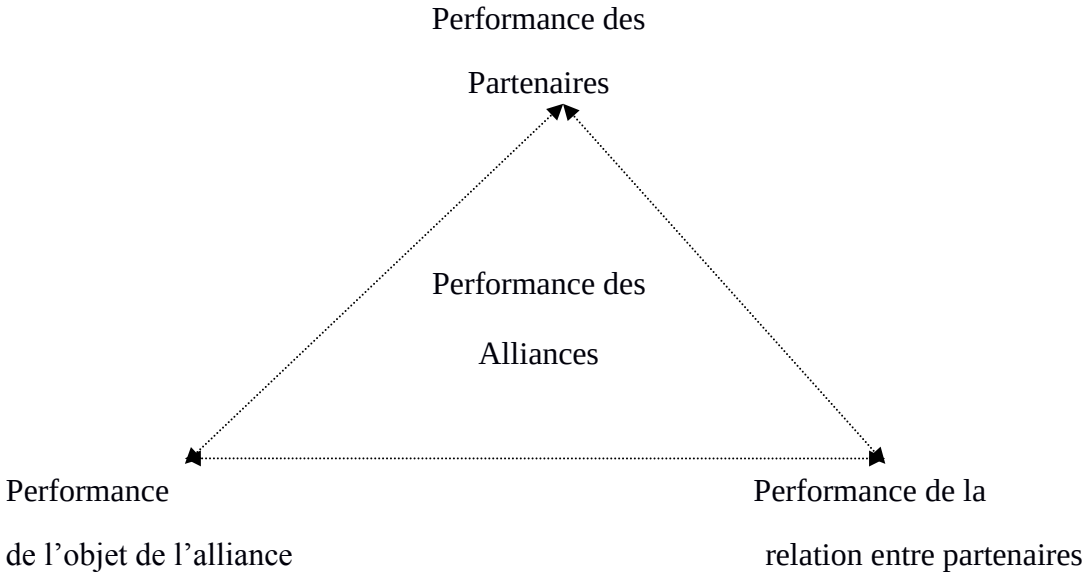
- Les indicateurs de performance de l'alliance : l'attention est portée ici sur le projet commun, l'activité ou le résultat de l'alliance avec des indicateurs portant sur par exemple l'atteinte des objectifs communs mais aussi sur les résultats économiques et stratégiques de la coopération. Par exemple, seront pris en compte sans se référer aux objectifs de chaque partenaire, la croissance des ventes, la part de marché additionnelle du produit commun, le succès d'un lancement de produit, etc.

- Les indicateurs de la performance de la relation : dans ce cas précis, ce sont les

résultats de la relation entre les partenaires qui sont évalués. L'appréciation de ce type de performance prend en compte les perceptions mutuelles et croisées des partenaires les uns vis-à-vis des autres. Ces indicateurs peuvent concerner des indicateurs financiers (équité du partage des bénéfices), relationnels (engagement de l'autre partenaire, implication dans le management, confiance-défiance, risques) ou stratégiques et organisationnels (degré d'apprentissage, liens compétitifs en dehors de l'alliance, atteinte d'autres objectifs, intégration dans les réseaux, etc.) Ces indicateurs mettent l'accent sur les comportements observables ou attendus.

- Et en dernier lieu, la performance dite « globale » qui utilise des indicateurs composites portant sur les trois dimensions de la performance des alliances stratégiques via les relations partenariales, des partenaires à l'alliance et de l'alliance propre. Cette conception de la performance présente deux avantages conceptuels : une prise en compte d'un panel large d'indicateurs et des différentes perceptions des partenaires, ainsi qu'une combinaison de mesures objectives et subjectives. Elle présente néanmoins une très forte complexité de mise en œuvre et reste tributaire d'une obtention d'un nombre important de données précises et actualisée. Le schéma ci-dessous résume cette vision, développée notamment par Blanchot (2006), et appliquée en partie dans certaines recherches empiriques (Guillaumin et Cheriet, 2013).

Figure 1. : Approche multi-perspective de la performance des alliances stratégiques



Source : D'après Blanchot (2006) et Reus et Ritchie (2004)

L'intégration des perceptions des différentes parties prenantes permet ainsi de rendre compte des visions des partenaires de leur coopération ou des liens qu'ils entretiennent entre eux, et celle des dirigeants de l'alliance. Cela permet de répondre à la première lacune empirique d'une mesure de la performance selon les critères et objectifs d'un seul partenaire. Cependant, cela ne renseigne que peu sur les indicateurs à privilégier, ni sur la question des moments indiqués pour une telle mesure.

II.3. Quelles mesures de la performance des alliances stratégiques ?

Alors qu'elle présente des perspectives importantes en termes de compréhension empirique des relations coopératives et d'implications managériales fortes pour les alliés, l'évaluation de la performance des alliances stratégiques demeure un exercice conceptuel et méthodologique complexe et ce pour au moins trois raisons selon Blanchot et Mayrhofer (1997):

- d'abord, l'existence de plusieurs centres de décisions dans la mesure où l'alliance stratégique est un lien inter-organisationnel et est constituée d'au moins deux partenaires : l'évaluation ne peut donc se faire en considérant l'alliance comme une entité autonome.

- ensuite, la mise en place d'une alliance n'obéit pas seulement à des objectifs conventionnels et rationnels tels que la recherche du profit ou d'une part de marché mais il peut y avoir aussi des objectifs qualitatifs comme l'apprentissage organisationnel, l'intégration d'un réseau, la création d'une marque collective, la domination d'un autre concurrent, la réaction compétitive via la création d'une coalition, l'implantation sur un marché, etc.

- les résultats de l'alliance stratégique tels que perçus par les partenaires ne doivent pas être confondus avec le succès du projet en commun bien que des corrélations puissent exister entre les deux types de mesures (Geringer et Hebert, 1991).

- l'existence de différences importantes entre les objectifs stratégiques, commerciaux et financiers affichés au départ de la coopération, et ceux constituant les référentiels pour l'appréciation de la performance des alliances (Cheriet et Guillaumin, 2013).

Toutes ces difficultés sont encore accentuées par le choix des indicateurs pour l'évaluation de la performance. Blanchot et Mayrhofer (1997) ont identifié 82 critères utilisés dans les recherches empiriques, souvent combinés ou regroupés dans des « blocs » de mesure. Pour contourner ce problème de choix d'indicateurs, certains chercheurs ont simplement utilisé des critères traditionnels uniques tels que la valorisation boursière, les profits, les retours sur investissements, etc. (Anand et Khanna, 2000 ; Das et al, 1998).

La performance étant un construit multidimensionnel comme le souligne Anderson (1990), son évaluation passe aussi bien par des méthodes objectives que subjectives. En effet, face aux limites des mesures objectives et la spécificité des alliances, on assiste à une revendication pour une utilisation de critères perceptuels : appréciation de la satisfaction globale (Dess et Robinson, 1994 ; Glaister et Buckley, 1998, Aliouat et Taghzouti, 2009), ou par une mesure relative de l'atteinte des objectifs (Boateng et Glaister, 2002). Même si un certain consensus commence à se dégager sur une « liste » de critères de mesures objectives (Olk et Arino, 2003, Reus et Ritchie, 2004), et même une certaine convergence dans l'utilisation d'échelle de mesures pour apprécier l'atteinte des objectifs, plusieurs questions entravent une application uniforme et pertinente des méthodologies développées et testées dans les travaux empiriques.

Pour illustrer ces difficultés, nous pouvons citer quatre exemples de situations : le premier concerne la « diminution artificielle » des résultats financiers de l'alliance par un allié, à

travers des pratiques de transferts des prix aux extrémités des chaines de valeur, afin d'optimiser des régimes fiscaux à l'international ; le second peut concerner l'évolution dans le temps des objectifs (financiers et commerciaux) d'un même partenaire, rendant caducs certains critères de mesure ; le troisième exemple peut concerner les items de mesure de la satisfaction des partenaires qui donnent souvent des résultats très approximatifs (que signifie l'obtention d'un 3 sur une échelle de 5 de la satisfaction d'une alliance par un allié et 2 par l'autre ? Qu'il est 20% moins satisfait ?) ; Et enfin, un dernier exemple concerne la difficulté de se fier à des mesures réalisées par le partenaire. Selon le degré de confiance, le mode de contrôle de la relation coopérative, un partenaire peut avoir intérêt à ne pas divulguer ses appréciations et ses résultats. Par ailleurs, certains items « subjectifs » sont difficilement observables et dépendent fortement de la forme et des motifs de la coopération : par exemple, obtenir un score de 3 sur une échelle de 5 en termes de satisfaction de l'apprentissage d'un partenaire d'une alliance de mise en commun des moyens de production, est-il comparable au même score, pour la même question d'un allié engagé dans une joint-venture de R&D ?

III. Proposition d'un « tableau de bord » de mesure de la performance des alliances stratégiques et « applicabilité » aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Force est de constater que la revue de la littérature des mesures de performances des alliances stratégiques, apporte davantage de questions que de réponses (Nemeth et Nippa, 2011)[5]. Nous soutenons l'idée que cela est principalement dû à la formulation même du problème : tenter de mesurer la performance des alliances stratégiques. Parce qu'elle relève de liens inter-organisationnels faisant appel à divers centres de décision, aux objectifs parfois divergents, voire contradictoires, aucune mesure (aussi parfaite soit elle sur le plan méthodologique) ne saurait traduire fidèlement les différentes perceptions. La solution ? Au lieu de « mesurer » et tenter de quantifier (comme cela se fait pour des entreprises) la performance, il serait plus pertinent d'apprécier les différents types de performances tout au long du cycle de vie de l'alliance stratégique. On bascule donc d'une conception d'une mesure agrégée à l'élaboration d'un tableau de bord des performances des alliances stratégiques. Telle est l'ambition des sections suivantes de ce travail.

III. 1. Quels indicateurs de la performance ? A quel moment la mesurer ? Pour quels objectifs et selon quelles perspectives ?

La prolifération de recherches sur la performance des alliances au lieu de permettre de trouver un consensus s'est plutôt révélée chaotique et ambigüe pour différentes raisons (Robson et al, 2002) : le manque de cadre solide permettant d'identifier les véritables déterminants et indicateurs de performance ; l'existence de différentes méthodes parfois contradictoires dans la définition, l'opérationnalisation et la catégorisation des déterminants de la performance ; les recherches sont conduites de manière isolée ce qui conduit à des fragments de connaissances ; et enfin le manque de connexion entre les différentes études permettant de mettre en œuvre

[5] Nous nous sommes permis de paraphraser le titre du travail de ces auteurs : Nemeth A., Nippa M., (2011), « Revisiting research on IJV exit : more questions than answers », Freibourg WP, N°3, 46 p.

dans le futur des recherches rigoureuses.

Dans l'évaluation de leur performance, les firmes ont toujours privilégié les critères objectifs dans la mesure où la rationalité les pousse à utiliser des critères faciles à mesurer, interpréter et comparer dans le temps et entre les différentes unités. Cependant si la légitimité de ces critères n'est plus à démontrer, il faudrait faire attention à vouloir les imposer. En effet ces critères (pour la plupart issus de l'information financière) ont fait l'objet de nombreuses critiques. Ces critiques sur l'utilisation abusive et exclusive des critères financiers dans la mesure des performances des entreprises ont été recensées par Bughin et *al,* (2008):

- le respect des budgets entraîne une certaine rigidité de la firme dans un environnement en perpétuelle mutation.
- les données budgétaires sont en général monétaires ce qui exclut les éléments immatériels dans l'évaluation globale de la performance.
- la non prise en compte des processus transversaux dans la création de valeur dans la mesure où les mesures financières s'articulent autour d'une division fonctionnelle des taches et des responsabilités et est souvent dictée par des impératifs de reporting (centre de responsabilité).
- la "gestion au rétroviseur" : en effet les données financières ne fournissent une information que sur la performance passée et non sur les facteurs sous jacents qui créent la valeur financière future.
- le phénomène de la "myopie des dirigeants" qui privilégient le court terme (avec l'utilisation d'indicateurs comme le ROE, EVA....) plutôt que le long terme.
- l'écart pouvant exister entre la valeur réelle des actifs de l'entreprise et la valeur boursière.
- l'exclusion des paramètres de partage de la valeur et des transferts de prix ainsi que les activités inter-filiales de consolidation

Nonobstant ces critères, les alliances disposent de critères qui leur sont propres. Comme signalés auparavant, ces critères aussi ne sont pas exempts de critiques. C'est dans cette perspective, que les critères perceptuels ont commencé à être revendiqués dans l'évaluation de la performance des alliances. Cependant, il a aussi été montré que ces indicateurs qualitatifs ne constituent pas la panacée car trop "subjectifs" pour les managers (Ittner et al, 2003), ou permettant aux responsables opérationnels de rendre opaque la gestion de leur unité (Bollecker, 2004).

Toutefois pour pallier toutes ces limites concernant aussi bien les indicateurs objectifs que les indicateurs subjectifs, certaines recherches ont tenté de combiner l'utilisation de ces deux types d'indicateurs. Dans cette optique, Gerringer et Hebert (1991) font partie des pionniers en la matière. En effet dans leur étude, ils se sont basés sur une méthodologie innovante pour mesurer la performance des alliances stratégiques : la combinaison de critères objectifs et de critères subjectifs, l'utilisation de plusieurs répondants aussi bien des partenaires (même si

pour des raisons méthodologiques, les auteurs soutenaient que le recours à un seul des partenaires était suffisant) que des managers de l'alliance, l'utilisation de plusieurs répondants dans l'entité créée (managers et cadres), plusieurs enquêtes étalées dans le temps et enfin la triangulation des données primaires, secondaires et les observations directes.

Dans la même lignée que Gerringer et Hebert (1991), Arino (2003) a utilisé d'une part des critères subjectifs comme la satisfaction, l'atteinte des objectifs, les effets de transfert net et d'autres critères objectifs comme la longévité, le changement de contrat ou la répartition du capital et la survie pour arriver à une mesure étendue de la performance.

Les études de Gerringer et Hebert (1991), malgré leur intérêt présentent certaines limites notamment au niveau méthodologique. En effet ces auteurs stipulent que l'utilisation d'un seul répondant (un des partenaires) dans la collecte des données peut être suffisante pour obtenir des données fiables et efficaces. Cette vision est largement dominante dans la littérature et en général, les chercheurs privilégient la vision du partenaire étranger ou celle de la firme multinationale, alors que celles du partenaire local et du dirigeant de l'alliance sont ignorées ou jugées inutiles, car redondantes (Yan et Zeng, 1999). Le tableau ci-dessous permet de constater que même si la combinaison des approches est largement recommandée, elle est rarement appliquée dans les recherches empiriques et cela notamment pour des raisons de difficultés de recueil des données.

Une nouvelle approche basée sur une vision multi-perspective a commencé à être revendiquée (Osland et Cavusguil, 1998 ; Mohr 2006). C'est dans cette optique que Blanchot (2006), dans une synthèse bibliographique des études sur la performance des alliances a développé un modèle théorique de mesure qui lie les dimensions de la performance (objet de l'alliance stratégique, la relation et la performance des parents) et les facteurs d'influence qui sont le contexte de l'alliance stratégique, le profil des parents et les attributs de l'alliance stratégique ainsi que son pilotage. Il affirme qu'analyser la performance des alliances selon la perspective des deux parents permettrait d'avoir une vision plus globale des issues de leurs relations.

Au-delà de la perspective choisie, la revue de littérature fournit aussi une multitude de critères et d'indicateurs retenus[6] . L'idée principale est de construire un indicateur composite, reflétant le plus possible des indicateurs déjà connus dans le cas de l'évaluation de la performance des entreprises : utilisation des données financières strictes, l'évaluation des variations des indicateurs de ventes, d'endettement, de profitabilité et de rentabilité des actifs, les réactions boursières, etc. Ces critères sont ensuite combinés à des indicateurs de satisfaction.

Notre proposition de tableau de bord, s'inscrit dans le même esprit de combinaison des mesures, mais se distingue par la prise en compte systématique des différentes perspectives en les associant à la fois aux objectifs collectifs de l'alliance (prise en compte de la performance dans la perspective des dirigeants), aux objectifs « individuels » de chaque partenaire (prise en compte de la perspective des alliés dans leur relation à l'alliance) mais aussi les objectifs collaboratifs inter-partenaires (prise en compte de la performance « relationnelle » des alliés).

[6] *cf* annexe 1 pour une brève présentation de ces études. Une liste de certaines références portant sur la thématique de la performance des alliances et non encore exploitées peut être consultée en annexe 3.

Tableau 3. : Perspectives de l'analyse de la performance/ partenaires

Références (auteurs, année)	Mesures performances / répondants enquêtés	Un seul partenaire	dirigeants AS	dirigeants AS + Partenaires
Harrigan(1988)	Durée, survie	X		
Gerringer et Hebert(1989)	Mesure performance par combinaison mesures objectives et subjectives			Recommandé
Anderson(1990)	Cadre conceptuel de mesures subjectives de la performance			Recommandé
Geringer et Hebert(1991)	mesures objectives et subjectives	X	X	
Osland et Cavusguil(1998)	Approche multi perspective			Recommandé
Boateng and Glaister (2001)	Mesures subjectives de la performance	x		Recommandé
Blanchot(2006)	Modèle théorique pour analyser la performance			Recommandé
Mohr (2006)	Evaluation et déterminants de la performance			Recommandé
Ainuddin, Beamish, Hulland and Rouse, (2007)	Attributs des ressources et performance		x	
Cheriet, Guillaumin (2014)	Mesures subjectives : satisfaction et atteintes objectifs	X	X	Recommandé

Source : Elaboré par les auteurs

Par ailleurs, notre proposition se distingue par le fait qu'elle intègre la dimension dynamique en prenant en compte l'évolution dans le temps et selon les cycles de vie de l'alliance de ces trois types de mesures. Nous nous inspirons dans ce sens des travaux de Cheriet, (2009), et des recommandations de Parkhe (1993b). Deux étapes semblent incontournables. La première concerne les conditions de la formation de l'alliance et résulterait de la mesure de la performance « souhaitée » et projetée par les partenaires ex ante. La seconde est relative au fonctionnement de l'alliance (gouvernance, management et choix stratégique) et permettrait une mesure de la performance in situ. Enfin, une dernière étape optionnelle, concernera la mesure de la performance en fin de vie de la coopération. Elle pourrait se faire a posteriori si l'alliance est achevée, ou au moment de l'appréciation si l'alliance est ancienne ou a connu des phases importantes d'instabilité (changement organisationnel majeur, renégociation du contrat, changement dans la répartition du contrôle de capital ou de management).

Enfin, notre proposition de tableau de bord de mesure se distingue par la méthode de mesure et de combinaison des construits et des items. L'objectif n'étant pas d'obtenir « une valeur » de la performance, notre tableau de bord sera adapté au contexte examiné afin de présenter une vision holiste de la performance. La combinaison des items de mesure sera ainsi qualitative dans une optique descriptive sans apporter d'explication « statistique » aux résultats obtenus. Les comparaisons multi-cas permettraient entre autres, d'obtenir des

configurations normatives sur les profils des alliances les plus performantes, dans le temps et selon les perspectives des différentes parties prenantes. Cette méthodologie a déjà été appliquée pour expliquer les degrés de satisfaction des partenaires engagés dans des opérations de coopérations interentreprises agroalimentaires en Méditerranée (Cheriet, Guillaumin, 2013). Les résultats obtenus ont permis de lier notamment la performance financière et les niveaux de satisfaction globale des parents.

Pour résumer, l'originalité de notre proposition de mesure de la performance des alliances stratégiques internationales est la combinaison de plusieurs mesures (optique multidimensionnelle), différentes perspectives (approche multi-perspectives) et pour les différents stades d'évolution de la relation (approche dynamique).

1. Plusieurs mesures : l'utilisation des différents indicateurs (objectifs, subjectifs relatifs à l'atteinte des objectifs), permet de répondre au caractère multidimensionnel de la performance mais aussi de mobiliser différentes approches théoriques : transactionnelle, financière, stratégique et managériale, et relationnelle pour prendre en compte toutes les spécificités dans l'évaluation de la performance. Dans cette optique, allons ainsi tenter de répondre à trois questions à savoir :

- Quelle cohérence entre les indicateurs objectifs, les indicateurs subjectifs et les indicateurs relationnels,

- Quels sont les liens pouvant exister entre ces indicateurs et le profil des alliances stratégiques (taille mesurée par le CA, les effectifs ; mode de gestion et de financement ; branche d'activité, forme de la coopération, ..)

- Quelle cohérence d'une démarche d'intégration incrémentale de certaines mesures subjectives, telles que l'appartenance à un réseau, la confiance, l'apprentissage, etc.

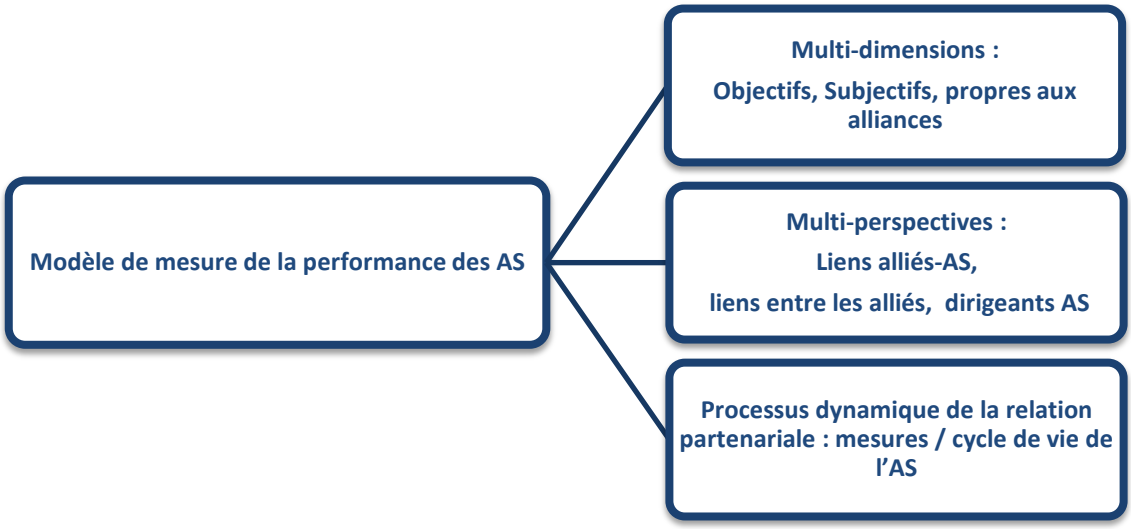
2. Différentes perspectives : Une évaluation sous une seule perspective peut entrainer la collecte de données non fiables et entrainer des conclusions erronées si l'objet de l'étude est la performance objective, les processus managériaux au sein de l'alliance ou la relation de coopération parmi les partenaires (Osland et Cavusguil, 1998). Cette approche pourrait éventuellement aboutir à des appréciations différentes voire contradictoires des performances selon les alliés ou les dirigeants des alliances (Cheriet, 2008). Cette question est d'autant plus importante qu'il s'agira dans le cadre des alliances internationales de relations coopératives entre partenaires aux différences culturelles souvent élevées et aux backgrounds coopératifs et stratégiques distincts (Mouline, 2005).

3. Différents stades d'évolution de la relation : l'intégration de la dynamique partenariale s'inscrit dans la lignée de travaux de Das et Teng (2000b), de De Rond et Bouchikhi (2004), de Leroux (2009) et de Cheriet, (2009) ; une alliance est un construit social complexe avec une interaction de tous les acteurs (dirigeants, cadres

opérationnels, partenaires). Cette vision est axée sur le point de vue des différents partenaires donc autant de performances (De Rond et Bouchikhi, 2004) mais aussi de la prise en compte de l'évolution de l'environnement interne (relations entre les alliés) et externe (concurrence, institutions) de la coopération.

Dans ce « modèle » à triple logique, la construction va aussi s'appuyer sur les recommandations de Katsikeas et al. (2000). Ces auteurs soutiennent que le développement d'un cadre de mesure de la performance devrait s'appuyer sur huit critères : les dimensions de la performance, le cadre de référence, la perspective des parties prenantes, l'unité d'analyse, la portée de l'analyse, l'horizon de temps, les sources de données et le mode d'évaluation. Notre proposition s'inspire de deux références principales : le modèle de mesure de la performance de Blanchot (2006), et l'approche dynamique de Cheriet (2009) et de la décomposition des items de mesures (Cheriet et Guillaumin, 2013). L'opérationnalisation quant à elle, emprunte la liste des mesures recommandée par Reus et Ritchie (2004). L'approche conceptuelle qui sous-tend notre proposition de tableau de bord de la performance des alliances stratégiques est décrite dans la figure ci-dessous.

Figure 2. : Proposition d'un tableau de bord à trois logiques pour l'appréciation de la performance des alliances stratégiques



Nous avons reproduit dans le tableau 4 ci-dessous, et à titre de première illustration un exemple d'une construction provisoire de notre tableau de bord de la performance des alliances stratégiques internationales. Pour chacune des trois perspectives, des indicateurs sont associés et les items de leur mesures décrits. Ces derniers devront être renseignés selon les trois phases de la dynamique de la relation coopérative. A chaque étape, des adaptations des items de mesures pourront être envisagées : par exemple, l'indicateur « satisfaction du comportement du partenaire » peut concerner la procédure de négociation du contrat pour l'étape « formation », le management/gouvernance de l'alliance concernant la phase « fonctionnement », et enfin les modalités de rupture concernant la phase « issues ».

Six indicateurs ont été retenus. Les trois premiers relèvent des mesures de la performance au sens strict : financière (rentabilité), commerciale (croissance des ventes) et stratégique (atteinte des objectifs). Les trois autres relèvent d'une lecture relationnelle de l'alliance :

satisfaction, intégration dans les réseaux réciproques, et satisfaction du comportement du vis à vis. Enfin, une modification a été apportée concernant la mesure des indicateurs relationnels dans l'optique des dirigeants des alliances : ont ainsi été introduit un indicateur de mesure de la rigidité versus flexibilité managériale, ainsi que fin prématurée de l'alliance. De cette façon, ce tableau de bord présente l'avantage d'une double lecture : en ligne pour apprécier les perceptions par indicateurs et par types d'acteurs, et en colonne pour apprécier l'évolution des perceptions relevées selon le cycle de vie de la coopération.

Tableau 4. : Dynamique, multi-perspectives et multi-dimensions de la performance des alliances stratégiques internationales

Modèle intégré de la mesure des performances des alliances stratégiques : dynamique relationnelle et multi-perspectives

Acteurs	Nature des mesures	Mesure utilisée	Dynamique de la relation		
			A la formation	fonctionnement	Issues
Perspective partenaire étranger	Perf Financière	Rentabilité capitaux			
	Perf commerciale	Augmentation CA			
	Perf Stratégique	Atteinte objectifs			
	Comport. Partenaire	Echelle /risque opportunisme			
	Réseaux	Echelle insertion réseau partenaire			
	Satisfaction	Echelle relation globale			
Perspective partenaire local	Perf Financière	Rentabilité capitaux			
	Perf commerciale	Augmentation CA			
	Perf Stratégique	Atteinte objectifs			
	Comport. Partenaire	Echelle /risque opportunisme			
	Réseaux	Echelle insertion réseau partenaire			
	Satisfaction	Echelle relation globale			
Perspective dirigeants AS	Perf Financière	Rentabilité capitaux			
	Perf commerciale	Augmentation CA			
	Perf Stratégique	Atteinte objectifs			
	Complexité managériale	Echelle rigidité/difficultés décision			
	Fin prématurée	Rupture/ dissolution non programmée			
	Satisfaction	Echelle relation globale			

Source : Elaboré par les auteurs et inspiré de Cheriet et Guillaumin (2013), Cheriet (2009).

Il est aisé de constater qu'aucun « total » des mesures n'est envisagé, pour rester en cohérence avec l'objectif de ne pas quantifier la performance. Néanmoins, une telle conception pourrait aboutir à une mise en place d'un outil analytique opérationnel des issues des alliances stratégiques internationales. Des adaptations devraient enfin concerner certains items spécifiques au contexte des IAA en Afrique. Avant d'aborder les possibilités d'application de cet outil aux alliances stratégiques dans la région UEMOA, nous présenterons dans ce qui suit les justifications empiriques et méthodologiques d'une telle application.

III.2. Adaptation au contexte des IAA en Afrique : justification et « applicabilité »

Avant de discuter des perspectives et limites de l'application de notre « tableau de bord » d'appréciation de la performance des alliances stratégiques aux industries agroalimentaires dans les pays d'Afrique de l'Ouest, nous allons d'abord présenter brièvement les principales recherches académiques portant sur les alliances stratégiques dans les pays en développement et particulièrement en Afrique subsaharienne. Ensuite, nous présenterons notre région d'étude qui est l'UEMOA avant de focaliser sur l'Industrie agroalimentaire dans cette zone, pour tenter de justifier de la pertinence d'une telle application. Nous présenterons enfin, les principales limites méthodologiques (mesures, recueil de données et contextualisation) et les perspectives managériales de cette application, notamment pour les entreprises africaines.

a. Les recherches académiques sur les alliances stratégiques dans les PVD

Malgré l'intérêt des multinationales à vouloir nouer des alliances dans les pays en voie de développement, la recherche académique ne s'est pas trop intéressée à l'étude des ces formes de coopération dans les pays en développement et ceci pour deux raisons (Hyder, 1999) : une conviction de la similarité des cas et de l'importance secondaire des aspects contextuels, et la non prise en compte de la part des chercheurs, de l'impact des pays en développement sur la formation et le fonctionnement des alliances stratégiques. Toutefois, un petit nombre de chercheurs s'est très tôt spécialisé dans les alliances stratégiques dans les pays en développement notamment Friedman et Kilmanoff. Dans leur étude (1961), ils soutiennent que les joint ventures sont des moyens efficaces pour requalifier les relations entre les pays développés et les pays en voie de développement. Un autre chercheur en l'occurrence Beamish (1985, 1987) à travers ses recherches a apporté une compréhension considérable des alliances stratégiques dans les pays en développement notamment dans leur formation, leur fonctionnement, leur performance…

La présence des alliances stratégiques dans le continent Africain a été notée à partir des années 1970. Cette présence s'expliquait plus par l 'existence de contraintes réglementaires dans ces pays que par des impératifs économiques. En effet, voulant contrôler les secteurs clés de l'économie, les gouvernants avaient mis en place des législations contraignantes spécifiant l'entrée des capitaux étrangers dans leurs économies. C'est dans cette perspective que la présence de l'État via les entreprises publiques a été prédominante dans l'économie africaine.

Avec la mondialisation et les injonctions de la banque mondiale à travers les plans d'Ajustement Structurels (PAS), on a assisté à une transformation de l'économie du capitalisme étatique à un capitalisme entrepreneurial privé (Acquaah, 2009). La privatisation de la plupart des entreprises publiques a eu comme conséquence l'émergence d'un secteur privé fort avec à la clé un accroissement des partenariats entre firmes afin de promouvoir la croissance, l'apprentissage organisationnel…

Cependant l'Afrique et particulièrement l'Afrique subsaharienne est caractérisée par certaines spécificités. En effet deux secteurs cohabitent et interagissent dans son économie : un secteur

formel qui regroupe l'ensemble des entreprises constituées légalement (grandes entreprises, PME/TPE) et un secteur informel qui échappe à toute régulation et contrôle des services étatiques tout en fonctionnant au vu et au su de tous. L'interaction entre les deux secteurs (public/privé) entraine parfois des ressemblances dans leur mode de gestion (management paternaliste, forte présence de l'Etat dans certaines prises de décisions…), et sont aussi confrontés aux mêmes entraves (manque d'infrastructures, manque de capital suffisant, la non transparence dans les affaires, les fraudes et malversations…).

Comme toutes les autres formes d'organisation présentes dans le secteur formel, les alliances stratégiques se retrouvent confrontées aux mêmes contraintes structurelles et administratives. Ces spécificités de l'Afrique peuvent même être des freins pour les alliances en favorisant notamment le développement de comportements opportunistes mais aussi en entrainant un choc culturel entre les différentes formes de management des différents partenaires.

Sur le plan académique les travaux[7] d'envergure internationale sur les alliances stratégiques en Afrique subsaharienne, sont quasi inexistants. La première étude identifiée est celle d'Afriyie (1988). Ce dernier étudie les caractéristiques de production des JV pour savoir si elles permettent de posséder un avantage sur les entreprises locales et si elles ont un impact sur la performance industrielle. Sur un échantillon de 103 entreprises ghanéennes (46 JV et 57 firmes locales), l'auteur est arrivé à la conclusion que les JV ghanéens se caractérisent par des capacités de productions plus importantes et tendent à être plus fortes en intensité de capital et taux d'employabilité. Ces caractéristiques permettent ainsi aux JV d'être plus performantes que les firmes locales.

Cette première étude devait ouvrir la porte à un foisonnement de recherches empiriques dans la mesure où pour la première fois en Afrique subsaharienne, il a été démontré la supériorité de la performance des JV par rapport aux firmes locales. Cependant ce ne fut pas le cas, il fallait attendre les années 2000 pour voir une autre étude sur les alliances notamment celle de Boateng et Glaister (2002) qui ont essayé d'apporter une compréhension de la performance des JV en Afrique. Ils ont identifié les capacités des partenaires, la suffisance du capital et l'adéquation des motivations et des objectifs comme les déterminants les plus importants de la performance des JV. Par contre, selon leurs conclusions, le niveau de contrôle a un impact négatif sur la performance.

Dans une autre posture, Acquaah (2009) à travers une étude portant sur 76 JV ghanéenne montre que si le partenaire est issu d'un pays à économie émergente (Inde, Chine, Brésil et Corée) alors la stratégie générique choisie est la domination par les coûts, par contre s'il est issu d'un pays industrialisé, alors la stratégie choisie est la différentiation. La particularité de ces études est que le cadre d'application était l'Afrique subsaharienne anglophone (Ghana, Nigéria).

Quant à l'Afrique subsaharienne francophone, l'étude référence sur les alliances stratégiques est celle de Ouedraogo (2003) qui s'est intéressé à la contribution des alliances stratégiques à la performance de l'entreprise dans les pays en développement. Le point de départ de

[7] Voir le tableau en annexe 2 pour une revue de la littérature sur les recherches empiriques portant sur les analyses des issues des alliances stratégiques dans les contextes des pays de l'Afrique de l'Ouest

Ouédraogo est la mobilisation de deux types de littérature dans l'optique de mettre en place son modèle théorique.

La première littérature, à savoir la gestion stratégique dans les pays en développement a permis de mettre en évidence les problèmes auxquels sont confrontés les entreprises locales : la complexité de l'environnement des affaires, l'insuffisance et /ou l'absence de ressources et compétences et le manque de leadership des managers locaux.

La deuxième littérature sur les alliances stratégiques dans les pays en développement qui a montré l'existence d'éventuelles réponses aux préoccupations des entreprises locales. La confrontation des deux littératures avec une méthodologie de recherche qualitative exploratoire (entretien avec 12 managers locaux burkinabés) a permis de valider le cadre conceptuel stipulant que la performance des alliances stratégiques dans les pays en développement est liée à 3 dimensions : l'environnement des affaires, les ressources et les compétences et le leadership local. Après la validation du cadre conceptuel, un des intérêts de l'étude de Ouédraogo réside dans l'appel d'une seconde méthodologie (quantitative) pour la validité de son modèle de recherche. Trois variables ont été testées : la variable dépendante (la performance de l'entreprise locale mesurée par la croissance de l'activité, les exportations et le nombre d'emploi), les variables explicatives (les types d'entreprises, l'environnement des affaires, les ressources et compétences, et le leadership local) et la variable de contrôle (les secteurs d'activité : aliment, bois , textile et minéraux) qui permet de savoir si cela a une influence sur la variable dépendante et les variables explicatives.

En effet le modèle de recherche postule trois hypothèses principales : les alliances stratégiques sont plus performantes que les autres firmes locales ; la performance de l'alliance stratégique dans les pays en développement peut être expliquée par les 3 dimensions du cadre conceptuel et enfin la performance de l'alliance stratégique aura des effets positifs sur le développement économique en affectant la performance de la firme locale. Une analyse descriptive et multi-variée des données de 180 entreprises Camerounaises a permis d'arriver à la conclusion que la performance des Alliances Stratégiques est meilleure que celle des entreprises locales grâce à l'utilisation efficace du savoir technologique et de la capacité d'emprunt bancaire. Et d'autre part que la formation du leader local a plus d'impact sur la performance des AS que sur l'entreprise locale.

L'importance de cette étude est capitale. Elle a servi de preuve grâce à une méthodologie mixte, d'une meilleure performance des alliances stratégiques par rapport aux autres formes organisationnelles et sur les firmes locales en termes de performance en Afrique de l'Ouest. Le cadre d'application de cette étude était le Cameroun et le Burkina Faso (membre de l'UEMOA notre région d'étude).

La rareté des études sur les alliances stratégiques en Afrique est concomitante à la persistance des controverses théoriques et empiriques de la mesure de la performance inter-organisationnelle. Ainsi, de nombreuses études se sont orientées vers une comparaison des issues des alliances stratégiques dans ces pays, aux résultats obtenus par les firmes locales (comparables) ou les filiales autonomes. Par exemple, Baidari (1997), qui à travers une étude sur l'évaluation des performances des filiales africaines par les maisons mères françaises a démontré que ces filiales sont sous évaluées dans la mesure où l'évaluation est dominée par le

critère financier, commercial et stratégique et les particularités locales étaient rarement prises en compte. Plus généralement, il a été établi par des études récentes (Boateng et Glaister, 2002 ; Ouedraogo, 2006) la supériorité de la performance des alliances stratégiques sur les firmes locales et même de la contribution des alliances stratégiques au développement économique des pays en développement (Ouedraogo, 2006).

Dans les deux cas, les recherches empiriques ne s'intéressent que rarement à comparer les perspectives des partenaires, examiner l'évolution des critères selon les stratégies des parents, ou encore adapter les mesures au contexte d'application. Par ailleurs, la comparaison des « performances » d'une alliance stratégique engageant au moins deux partenaires aux visions stratégiques parfois contradictoires, avec celles de filiales appartenant à des groupes, ou avec les performances d'entreprises locales ne répond que très peu aux nombreuses questions soulevées par les controverses autour de la mesure.

Notre tableau de bord de la mesure des performances des alliances s'inscrit donc dans une logique différente, en représentant les différentes visions, à travers des critères multiples et en examinant les étapes clés de la vie d'une relation coopérative internationale.

b. Présentation de la région d'étude et justifications empiriques : L'Union économique et Monétaire Ouest Africaine et les Industries Agroalimentaires

La région d'étude pour la construction de notre modèle de mesure de la performance des alliances stratégiques est l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Crée en 1994, l'UEMOA est l'une des zones les plus dynamiques d'Afrique subsaharienne et regroupe 8 pays à savoir le Burkina Faso, le Benin, la Cote d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

Avec une population de plus de 100 millions d'habitants et une superficie de 3.5 millions de km², l'UEMOA dispose de potentialités non négligeables. En effet avec la monnaie unique (le CFA), le marché commun et la libre circulation des biens et des personnes, l'UEMOA veut atteindre des objectifs économiques majeurs à savoir la promotion des investissements, le renforcement des capacités commerciales des entreprises, l'accroissement des exportations des entreprises et l'insertion de ses membres dans l'économie mondiale.

Comparée à la plupart des économies modernes en termes de croissance, la zone UEMAO fait figure de modèle. Là où certains pays ont des taux de croissance oscillant entre 0,5% et 2%, l'UEMOA se retrouve avec des taux compris entre 3% et 5%. Certaines études[8] estiment cependant que cette croissance en Afrique est portée non pas par une performance des industries africaines mais plutôt par l'augmentation de la demande internationale de certaines matières première ainsi que la hausse des cours. Toutefois le dernier rapport sur les IDE de la CNUCED montre une augmentation forte de l'IDE en Afrique subsaharienne et que la baisse

[8] Margaret S. McMillan, Rodrik D.(2011) . « Globalization, structural change and productivity growth », Ndulu B.(2007). « Challenges of African growth: opportunities, constraints and strategic directions » Banque Mondiale

des IDE en Afrique est due à des chutes fortes en Afrique du Nord (Tunisie et Egypte)[9]. Selon ce même rapport de nombreux pays africains ont gagné des places dans la liste des pays ayant la capacité d'attirer les IDE (Ghana, Mozambique, Nigeria). Des entreprises commencent même à délocaliser leurs sites de production en Afrique comme Renault qui installe une usine à Tanger au Maroc ou encore la société suédoise H&M qui délocalise sa production en Ethiopie.

Tableau 5. : Principaux agrégats macroéconomiques des pays de l'UEMOA

Pays	PIB/hab (US$) (prév)	Population (millions habitants)	Solde balance commerciale Mds US$ (prév)	Flux IDE entrants (Mds US$) dernière année (2012)
Benin	804,07	10,05	-705,36	229.67
Burkina Faso	667,73	16,46	-253,25	40,94
Cote d'Ivoire	1041,96	19,84	3491,42	468,67
Guinée Bissau	643,69	1,66	-71	16,21
Mali	638,25	14,85	326,46	352,92
Niger	456,13	17.16	-958,01	813 ,89
Sénégal	1130,45	13,73	-2551	275,28
Togo	615,29	6,64	-554.86	65,47
UEMOA	**780,29**	**100,39**	**-1275,6**	**2263,05**

Source : élaboré par les auteurs sur la base des données de BCEAO[10], et Banque Mondiale, 2013

Au niveau de l'UEMOA depuis les années 2000, on note une progression en dents de scie des flux nets des investissements directs (en annexe : évolution et répartition des IDE dans l'UEMOA). Ces fluctuations s'expliquent par l'environnement macroéconomique mais aussi par le cadre juridique et réglementaire des investissements. A la période 2006- 2011 ces flux ont atteints un rythme d'évolution de 18,8% annuel contre 3.5% pour la période 2000-2005. Cela est du par un regain des industries extractives 49,9%, après arrive les transports et télécommunications (14,8%), les industries manufacturières (11,9%), les sociétés d'intermédiation financière (9,4%) et le commerce de gros et de détail (7,1%)11.

Voulant être compétitive et participer au commerce international, l'Uemoa entend s'appuyer sur son industrie et particulièrement sur son Industrie Agroalimentaire qui constitue le

[9]CNUCED (2012). « Rapport sur l'investissement dans le monde ».

[10] BCEAO. (2013). « Perspectives économiques des états de l'union économique et monétaire ouest africaine en 2013 ». Janvier ... la conversion en dollars a été faite au taux de change du 31 décembre (source : http://www.oanda.com/).

[11] BCEAO.(2013). « Rapport sur l'évolution des investissements directs étrangers dans les pays de l'UEMOA au cours de la période 2000-2011 » Janvier

poumon industriel grâce à une offre de produit agricole abondante (38% du PIB)[12].Cette industrie grâce à des conditions climatiques favorables (climat humide et sahélien) bénéficie d'une production de matières premières de premier choix. Elle concerne des activités assez diversifiées et couvre la quasi-totalité de la filière agricole. Globalement trois catégories d'industries sont à distinguer[13] :

- Une filière industrielle intégrée à la production agricole en amont : cette filière est dominée par la transformation des corps gras (noix de palmiste, graine d'arachide, graine de sésame, graine de coton et graine de karité) du sucre (canne à sucre et betterave) et est essentiellement concentrée au niveau régional.

- Une filière s'approvisionnant en matière première sur le marché international : elle concerne les céréales (Riz, Mil et Sorgho) et les produits laitiers.

- Et une filière de transformation artisanale et semie industrielle qui concerne la viande et les fruits et légumes.

La particularité de la zone Uemoa est que son industrie agroalimentaire est constituée pour la plupart de petites et moyennes entreprises (PME) et de quelques multinationales (UNILEVER, Groupe MIMRAN, CASTEL…). Cependant cette industrie est confrontée à un certain nombre de problèmes (manque d'infrastructures de base, obstacles réglementaires, fraudes et contrefaçons, financement inadapté…) qui freinent son essor sur le plan international.

Consciente de cela, L'Union a mis en place en 1999 un programme de restructuration et de mise à niveau des industries à fort potentiel. Ce programme concerne exclusivement l'industrie agroalimentaire et s'articule autour des points suivants : l'amélioration de la productivité ; l'augmentation de 10 % par an de la production industrielle et du chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires ; la maîtrise et la compression des coûts de production ; l'amélioration de la qualité, le renforcement des capacités des structures d'appui, de conseil et d'assistance, la reprise et la relance des activités productives ; l'accroissement de la valeur ajoutée industrielle de 12% à 15 % par an ; des investissements à hauteur de 285 millions de dollars pour la réhabilitation et la modernisation des équipements ; la création annuelle de 6 000 à 8 000 emplois et l'augmentation de 10 % du chiffre d'affaires à l'exportation par an.

D'après un rapport de la banque mondiale[14], le marché africain de l'alimentaire et des boissons devrait atteindre 1 000 milliards de dollars d'ici 2030. Le marché estimé aujourd'hui à 313 milliards de dollars devrait donc tripler offrant ainsi des opportunités fortes pour l'investissement dans ce secteur d'avenir. Toujours d'après ce rapport l'Afrique dispose de plus de la moitié des terres fertiles inexploitées de la planète.

[12] PMC. (2008), » L'industrie agroalimentaire dans l'UEMOA : panorama, problématiques, enjeux et perspectives » juillet. www.performanceconsulting.com
[13] Ibid.
[14] Rapport : Croissance de l'Afrique : libérer le potentiel du secteur agroalimentaire, site de la BM consulté le 21/08/2013

Ce continent n'utilise que 2 % de ses ressources renouvelables en eau, alors que la moyenne mondiale est de 5 %. Les pertes après récolte se montent à 15-20 % pour les céréales et sont encore plus considérables pour les denrées périssables, en raison de mauvaises conditions d'entreposage et de la piètre qualité d'autres infrastructures agricoles. Cependant malgré tous ces écueils, les multinationales sont présentes dans cette zone, voyant la possibilité de bénéficier de ressources et de compétences présentes mais inexploitées. Le tableau ci-dessous recense les principales firmes présentes.

Ces constatations d'un fort dynamisme des firmes multinationales qui passent notamment par des formes de coopérations avec les partenaires locaux avant des opérations de filialisation, nous amènent à expliquer le choix de cette région comme cadre d'application de notre tableau de bord de mesure de la performance.

a. Quelles « applicabilités » du modèle de mesure de la performance des alliances stratégiques en Afrique ? Précautions conceptuelles et méthodologiques.

Même s'il peut paraître séduisant d'un point de vue conceptuel, appliquer un tableau de bord pour l'appréciation de la performance des alliances stratégiques internationales pose de nombreux problèmes sur les plans empiriques et méthodologiques. Plusieurs précautions doivent ainsi être prises tant par rapport aux spécificités du contexte et le potentiel de généralisation que concernant les comparaisons inter-filières ou inter formes coopératives (filiales, entreprises locales, ou encore par rapport à diverses formes de coopération).

Ensuite, les questions autour de l'applicabilité de ce tableau de bord pose deux questions : d'abord en termes de lien de la performance mesurée avec d'autres variables stratégiques (gouvernance, contrôle du capital ou du management, choix stratégiques, etc.), et ensuite par rapport au potentiel d'exploitation des résultats pour la conception et la mise en place des politiques publiques africaines d'investissement et de coopération industrielle.

Ce point nous amène au cœur de la spécificité du continent Africain et notamment l'Afrique subsaharienne. De manière plus générale, dans le management des entreprises, deux approches s'affrontent, celle de l'universalisme de l'entreprise et celle plus culturaliste défendant l'influence des valeurs culturelles sur le management des entreprises africaines

- La thèse universaliste : cette thèse stipule que les « best practises » des entreprises sont transposables dans n'importe quelle entreprise du monde. Ainsi avec la mondialisation, on assiste en Afrique à l'émergence de zones économiques (UEMOA, CEMAC, CDEAO, COMESA, SADC, UMA) avec une harmonisation des politques économiques et fiscales de même que le droit des sociétés. C'est dans cette perspective que les IDE se sont développés avec une réplication de la part des investisseurs étrangers des modes de gestion appliquées dans leurs filiales, à leurs joint-ventures.

- La thèse culturaliste qui notamment pense que la culture est une variable explicative de la performance des entreprises (Dia et *al,* 1996).

Tableau 6 : Exemple de la présence des firmes multinationales agroalimentaires dans les pays de l'UMEOA

Branche d'activité	Firmes présentes	Pays de présence	Mode d'implantation
Bières et boissons	Groupe CASTEL	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo	Filiales
Produits Laitiers	NESTLE	Cote d'Ivoire, Sénégal	Filiale
	EUROFIND	Cote d'Ivoire, Mali	Filiale
Céréales et dérivés	Groupe MIMRAN	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal,	Filiales
Conserves et fruits et légumes conditionnés	PECHE AZUR	Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal	Filiales
	DOLE	Côte d'Ivoire	Filiale
	CHIQUITA	Côte d'Ivoire	Filiale
Sucre	Groupe IPS	Burkina Faso	Filiale
	Groupe MIMRAN	Sénégal	Filiale
	COMPLANT	Bénin	Filiale
Oléagineux	Geocoton (ADVENS)	Burkina Faso, Sénégal, Togo	Consortium, filiales
	Wilmar International ltd et Olam International	Côte d'ivoire	Joint venture
Secteur de la distribution alimentaire	CASINO	Côte d'Ivoire, Sénégal	Filiales

Source : Etabli par les auteurs sur la base de données factuelles et coupures de presse

Une des questions étant de savoir si ce tableau de bord, inspiré des travaux empiriques menés essentiellement dans des pays occidentaux est applicable en Afrique ? En tenant compte des deux thèses dualistes, nous soutenons qu'une telle application peut être envisagée. En effet la construction de ce modèle de mesure de la performance des alliances stratégiques prend en comptes toutes les spécificités des parties prenantes (partenaire étranger, partenaire local, dirigeant de l'AS).

L'objectif étant de savoir quels sont les critères privilégies par les partenaires dans l'évaluation de leur performance, notre outil va s'appuyer sur une définition large et sur l'opérationnalisation des critères les plus déterminants. Chaque critère devant répondre aux spécificités du contexte par exemple pour le partenaire local africain, il est démontré que les obligations communautaires doivent etre intégrées dans la gestion de l'entreprise alors que pour le partenaire étranger occidental, ce sont les principes universels de gestion de l'entreprise qui priment (Galiègue et Madjimbaye, 2006).

Cependant malgré la prise en compte de ces spécificités, l'application de ce tableau de bord ne se fera pas sans difficultés. Le continent africain est caractérisé par des organisations atones, rétives au changement. Dans la gestion quotidienne des entreprises, seul l'aspect commercial et particulièrement le chiffre d'affaires sont mis en exergue, souvent au détriment des autres variables souvent signalées dans la littérature. Il n'existe pour la plupart pas de données statistiques ni de tableaux de bords efficaces et l'application de cet outil pourrait etre interprétée comme une intrusion venant de l'extérieur ou un outil de contrôle, entrainant des biais importants dans la qualité des informations collectées.

Le champ d'application, l'industrie agroalimentaire ouest africaine, de par son dynamisme et son importance dans le tissu industriel est pertinent. Les IAA enregistre des flux d'IDE croissant dans la région, via notamment des alliances stratégiques de firmes multinationales et d'entreprises locales. Les autorités de l'UEMOA de par leur politique d'accès aux nouvelles technologies à travers le programme de restructuration et de mise à niveau (PMIR) ont tracé la voie pour orienter les investissements des firmes étrangères vers les alliances stratégiques davantage porteuses de performances pour les entreprises des pays en développement (Ouédraogo, 2006), et ce tableau de bord pourrait être un instrument de comparaison entre les pays membres de la zone pour une bonne évaluation des résultats des politiques mises en place au sein de l'Union.

Au-delà des spécificités du contexte et des justifications d'une telle application, l'élaboration du tableau de bord relève aussi d'une volonté de mettre en place un outil spécifique aux alliances stratégiques régionales. Les questions liées à la réplication de la méthode, aux critères de choix des items de mesures et de la pertinence des comparaisons se posent avec une grande acuité.

Deux précautions doivent être prises en compte dans ce sens : le tableau de bord n'est pas un outil normatif mais une aide d'appréciation de l'évolution des alliances dans le contexte africain. Il n'offre que peu de potentiel de comparaison de la performance ainsi appréciée avec celle plus classique mesurée dans le cadre des filiales autonomes (*via* les pratiques de *reporting*) ou les entreprises locales de petites tailles. De même, une telle application pourrait faire penser à une homogénéité de la région ouest africaine en termes de caractéristiques entrepreneuriales, alors que des spécificités fortes peuvent exister selon les pays d'implantation. Par exemple, un même partenaire implanté dans deux pays, peut utiliser des outils différents d'appréciation de la performance de ses relations coopératives.

La construction du tableau de bord devra respecter néanmoins certaines recommandations méthodologiques. En effet le manque de données fiables, combiné à une réticence des managers locaux à communiquer certaines données nous pousse à l'utilisation d'une méthode d'analyse multi-cas. Même si ce choix restreint les possibilités d'exploitation statistique, il apparaît néanmoins que l'analyse sur différentes étapes clés de l'alliance ainsi que la prise en compte des différentes perspectives des acteurs impliqués, renforcent ce choix. Le recueil des données portera sur des données primaires à travers des entretiens (auprès des différents acteurs impliqués) et des données secondaires (rapports d'activités des entreprises, données macro-économiques institutionnelles).

Conclusion et perspectives

La mesure de la performance des alliances stratégiques internationales constitue une issue majeure dans la littérature portant sur les relations inter-organisationnelles (Olk et Arino, 2003). Néanmoins, l'examen des recherches empiriques soulève davantage de questions qu'il n'apporte de réponse (Nemeth et Nippa, 2011). Les controverses sont nombreuses et les liens avec les autres mesures des issues des relations encore ambigus.

Alors que certaines études ont déjà montré une certaine corrélation entre les mesures « chiffrées » de la performance des alliances et les perceptions de satisfactions des partenaires (Geringer et Hebert, 1991 ; Cheriet et Guillaumin, 2013), les liens de la performance de ces relations avec les notions de succès (*versus* échec), de stabilité (*versus* instabilité), de longévité (*versus* fin prématurée) ou de survie (mortalité) ne font l'objet d'aucun consensus entre les chercheurs. Deux limites majeures dans les mesures actuelles de la performance sont signalées dans la plupart des recherches : un aspect statique ignorant le cycle de vie de la relation coopérative, et une approche basée sur l'appréciation de la performance selon la perspective d'un partenaire unique, rendant l'analyse partielle, voire partiale.

L'objet de ce travail exploratoire est triple : Il s'agit d'abord de mener une analyse critique de la littérature portant sur les issues des alliances stratégiques internationales. Ensuite, en s'inspirant des travaux de Blanchot (2006), de Reus et Ritchie (2004) et de Cheriet (2009), de proposer un « tableau de bord » de la mesure de la performance de ces relations coopératives avec une triple logique : multi-dimensions du construit, multi-perspectives des partenaires et intégration de la dynamique de la relation coopératives. Enfin, il s'agira de discuter des perspectives de son application au contexte spécifique des industries agroalimentaires des pays de l'Afrique de l'Ouest. Ce travail d'étape est aussi destiné à identifier les indicateurs de performances adéquats à travers l'examen des recherches empiriques sur la performance des alliances stratégiques dans le contexte des pays émergents et de s'interroger sur les possibilités de réplication.

L'application de cette proposition de construction d'un tableau de bord aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest se justifie à la fois sur le plan sectoriel (importance des alliances internationales dans les filières concernées, stratégies de présence et d'implantation des firmes multinationales alimentaires, importance des filières agroalimentaires dans le tissu industriel de ces pays, …) et géographique (enjeux géopolitiques d'intégration économique, comparaison des profils des relations d'alliances selon les pays, rareté des études sur les alliances dans les PVD…).

Cette contextualisation de la thématique de mesure de la performance des alliances ouvrirait aussi des perspectives managériales importantes pour les entreprises locales et les institutions économiques publiques de la région. Elle permettrait de mettre en place un outil opérationnel, multi-perspective et dynamique de la performance. Même si les enjeux de ce travail rendent compte de l'importance de cette application au contexte africain, le développement empirique de cet outil reste tributaire d'une collecte d'une masse importante de données fiables, auprès des acteurs engagés dans ce type d'alliance, mais aussi après des institutions chargées de la gestion des filières agroalimentaires de l'UEMOA.

Références bibliographiques

- **ACQUAAH M. (2009).** « International joint venture partner origin, strategic choice, and performance: A comparative analysis in an emerging economy in Africa ». Journal of International Management vol.15 p.46-60.

- **AFRIYIE K. (1988).** «Factor choice characteristics and industrial impact of joint ventures. Lessons from a developing economy ». Columbia Journal of World Business. Vol. 23. N°2. p 51–61.

- **ALIOUAT B., TAGHZOUTI A. (**2009), « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur : l'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et à maintenir des alliances». XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. 3-5 juin Grenoble.

- **ANAND B.N., KHANNA T. (2000).** « Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances ». Strategic Management Journal, vol.21, N° 1. 3, 295-315.

- **ANDERSON E. (1990).** «Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance ». Sloan Management Review, vol.19, winter.

- **ARINO A. (2003).** « Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity ». Journal of International Business Studies, vol 34, p. 66 – 79.

- **BAIDARY B. (1997).** « Évaluation des performances des filiales africaines par les maisons mères françaises ». CEREGE Centre de Recherche en Gestion 162 Novembre.

- **BARKEMA. G., BELL J.H.J., PENNINGS J. M. (1996).** « Foreign entry, cultural barriers and learning ». Strategic Management Journal, vol 17, N° 02, p. 151 – 166.

- **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, p. 267 – 294.

- **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, p. 1 –16.

- **BEAMISH P. W. (1987).** « Joint Ventures in LDCs: Partner selection and performance», Management International Review, Vol.27, 23–37

- **BEAMISH P.W. (1985).** « The characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Country ». Columbia Journal of World Business, Automne.

- **BEAMISH P.W., INKPEN A. (1995).** « Keeping international joint venture stable and profitable ». Long Range Planning, vol 28, p. 26-36.

- **BCEAO. (2013).** « Perspectives économiques des états de l'union économique et monétaire ouest africaine en 2013 ». Janvier http://www.bceao.int/IMG/pdf/per_2013_version_imprimerie_.pdf...

- **BCEAO. (2013).** « Rapport sur l'évolution des investissements directs étrangers dans les pays de l'UEMOA au cours de la période 2000-2011 » Janvier

http://www.bceao.int/IMG/pdf/evolution_des_investissements_directs_etrangers_dans_les_pays_de_l_uemoa_au_cours_de_la_periode_2000-2011.pdf.

- **BLANCHOT F., GUILLOZO R. (2011).** « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse » .Management International, 15, 2, p. 95-107.

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

- **BLANCHOT F. (1995).** « Le partenariat interentreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques ». Thèse de doctorat, Dijon

- **BLANCHOT F., MAYRHOFER U. (1997).** « Empirical literature on joint venture success: a review of performance measures and of factors affecting longevity ». In Global Business in the Information Age, Proceeding of the 23 rd annual EIBA, Stuttgart, Extec, Vol 2, p.901-931.

- **BLEEKE J., ERNST D. (1991).** « The way to win in cross border alliances ». Harvard Business Review, vol 69, N° 6, p. 127 – 135.

- **BLODGETT L.L. (1992).** « Factors in instability of international joint venture: An event history analysis ». Strategic Management Journal, vol 13, N° 3, p. 475-481.

- **BOATENG A., GLAISTER K. W. (2002).** « Performance of international Joint Venture: Evidence for West Africa ». International Business Review, vol 11, p. 523 – 541.

- **BOLLECKER M. (2004).** « Les contrôleurs de gestion. L'histoire et les conditions d'exercice de la profession ».L'Harmattan.

- **BORYS B., JEMISON D.B. (1989).** « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations ». Academy of Management Review, 14 (2), 234-249.

- **BOURGUIGNON A. (1995).** « Peut-on définir la performance ? ». Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

- **BRESSER R. (1988).** « Matching collective and competitive strategies ». Strategic Management Journal, vol.9, p. 375-385.

- **CHAN S.H., KENSINGER J.W., KEOWN A.J., MARTIN J.D. (1997)**. « Do Strategic Alliances Create Value? ». Journal of Financial Economics, vol 46 p 199-221.

- **CHANDLER A.D. (1992).** « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise ». Journal of Economic Perspectives, American Economic Association, vol. 6, N°3 pages 79-100, summer.

- **CHERBIB J., CHERIET F. (2014).** « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une option programmée par la firme multinationale ». *Revue Internationale de PME*. A paraître.

- **CHERIET F., DIKMEN-GORINI L. (2013).** « Contrat ou confiance? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques ». Revue des Sciences de Gestion. A paraître

- **CHERIET F., GUILLAUMIN P. (2013).** « Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations interentreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée », Revue Management International, Vol 17, N° 4. A paraître.

- **CHERIET F. (2010a).** « Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques ». Working-Paper UMR MOISA, n°3/2010, Montpellier Sup Agro, 19 pages.

- **CHERIET F. (2010b).** « Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires: Discussion du modèle d'Uppsala à travers l'étude de l'implantation de Danone en Algérie ». Revue Française de Gestion. Vol 36, N° 201, p. 45-64.

- **CHERIET F. (2009).** « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires ». Thèse de doctorat, Montpellier Sup agro, 445 pages.

- **CHERIET F., LEROY F., RASTOIN J.L. (2008).** « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». Revue Management International, vol 12, N° 3, p. 45-60.

- **CHERIET F. (2008).** « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Est-ce un problème ? Etudes de cas dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée ». Economies et Sociétés, série AG économie agroalimentaire. N° 30, 11-12, p. 2085-2106.

- **CHIAO Y.C, MING C., YU J., PENG J.T.A. (2009).** « Partner nationality, market-focus and IJV performance: A contingent approach ». Journal of World Business, 44, 238–249.

- **CHOWDHURY J. (1992).** « Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective ». Management International Review, vol 32, N° 2, p.115-133.

- **CNUCED (2012).** « Rapport sur l'investissement dans le monde ».

http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR2012_WebFlyer.aspx

- **CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (2002).** « The growth of alliances in the knowledge-based economy ». International Business Review, 11(4), 38-41.

- **DAS T.K., TENG B.S. (2003).** « Partner analysis and alliance performance ». Scandinavian Journal of Management, vol 19, p. 279 – 308.

- **DAS T.K., TENG B.S. (2000a).** « Instabilities of strategic alliances: internal tensions Perspective ». Organization Science, vol 11, N° 1, p. 77- 101.

- **DAS T.K. & TENG B-S. (2000b).** « A Resource-based Theory of Strategic Alliances ». Journal of Management, Volume 26, Issue 1, 31-61.

- **DAS S., SEN P.K. SENGUPTA S. (1998).** « Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation ». Academy of Management Journal, vol. 41, n° 1, 27-41.

- **DAS T.K., TENG, B.S. (1998).** « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ». Academy of Management Review, V.23, n°3, 491-512.

- **DEEDS D., HILL C.W.L. (1996).** « Strategic Alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms ». Journal of Business Venturing, Vol.11, 41-55.

- **DESS G.G., ROBINSON R.R., (1994).** « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit ». Strategic Management Journal, Vol. 1, Iss.2

- **DE ROND M BOUCHIKHI, H. (2004**). « On the Dialectics of Strategic Alliance ». Organization Science. Janvier, Vol. 15, N° 1.

- **DHANARAJ C., BEAMISH P.W. (2004).** « Effect of equity ownership on the survival of international joint venture ». Strategic Management Journal, vol.25 p. 295-305.

- **DIA A. L., GAYE A., TIDJANI B. (1996).** « Etude socio-culturelle de l'entreprise sénégalaise » sous la direction de LELART, M. et HAUDEVILLE, B. Entreprise et dynamique de croissance

- **DOZ Y., HAMEL G. (2000**). « L'avantage des alliances: logique de création de valeur ». Edition Dunod. Paris.

- **DOZ Y. (1996)**. « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? ». Strategic Management Journal, Spécial issue, vol. 17, 55-83.

- **DUSSAUGE P. (1990)**. « Les alliances stratégiques entre firmes concurrente ». Revue Française de Gestion, n°80, septembre-octobre, pp.5-16.

- **DUSSAUGE P., GARRETTE B., MITCHELL W. (2000).** « Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia ». Strategic Management Journal, vol 21, N° 2, p. 99- 126.

- **DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1991).** « Alliances stratégiques- mode d'emploi ». Revue Française de Gestion, N°85, septembre-octobre, p.4-18.

- **EVANGELISTA F. HAU L.N. (2009).** « Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: An empirical study ». Journal of World Business, 44, 63-73.

- **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, p. 19-40.

- **FRANKO L.G. (1971).** « Joint venture divorce in the multinational company ». Columbia Journal of World Business, vol 6, N° 3, p. 13- 22.

- **FRIEDMAN W.G., KALMANOFF G. (1961**). «Joint International Business Ventures ». Colombia University Press.

- **GALIEGUE X., MADJIMBAYE N. (2006).** « Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles: Résultats d'une enquête à N'Ndjamena, Tchad.n° 26 Document de recherché Laboratoire d'Economie d'Orléans.

- **GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995).** « Les stratégies d'alliance ». Les Éditions d'Organisation, Paris.

- **GARRETTE B. (1989).** « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance ». Revue d'économie industrielle, n°50, 4e trimestre, pp. 15-31.

- **GERINGER J.M., HEBERT L. (1991).** « Measuring performance of international joint venture ». Journal of International Business Studies, vol 22, N° 2, p. 249 – 263.

- **GERINGER J. M., HEBERT L. (1989).** « Control and performance of International Joint Ventures ».Journal of International Business Studies, vol 20, N° 2, p. 235 – 254.

- **GIQUEL C. (1986).** « Les accords dits "OEM" et les formes de coopération industrielle ». Revue d'économie politique vol.6, p.666-687.

- **GLAISTER K.W., BUCKLEY P.J. (1998).** « Measures of performance in UK international alliances ». Organization studies, vol.19, and n °:1, 89-118.

- **GOMES-CASSERES B. (1987).** « Joint Venture instability: is it a problem? ». Columbia Journal of World Business, vol, N° 2, p. 97- 102.

- **GUILLOUZO R. (1992).** « Les accords de coopérations interentreprises: proposition d'une typologie appliquée à l'industrie informatique ». In le temps des alliances, acte des 14èmes journées Internationales de l'IDATE, Montpellier, Novembre.

- **HARRIGAN K.R. (1988).** « Joint Venture and competitive strategy ». Strategic Management Journal, vol 9, N° 2, p. 141- 158.

- **HARRIGAN K.R. (1985).** «Strategies for Joint Ventures ». Lexington Books, Lexington (Mass.).

- **HENNART J.F. (1988).** « A transaction costs theory of equity joint-ventures ». Strategic Management Journal, vol 9, p. 361-374.

- **HENNART J.F., KIM D.J., ZENG M.,** (1998), « The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US Manufacturing Affiliates". Organization science, vol 9, N°3, 382-395.

- **HILL R. C., HELLRIEGEL D. (1994).** « Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from manager ». Organization Science, vol 7, N° 2, p. 594 – 607.

- **HILTE C., MARDJAN M. (2007).** « An overview of alliance forms: Towards an unified typology? » Business Management Support Foundation, Netherlands.

- **HYDER A.S. (1999**). « Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth? ». International Business Review, vol 08, p. 441- 461.

- **INGHAM M., (1994).** « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ». Revue Française de Gestion, janvier-février, n°97, p.105-121.

- **INGHAM M., (1990**). « Approche stratégique des alliances internationales ». Gestion 2000, vol 5, p.97-129.

- **ITTNER C.D., LARCKER D.F., MEYER M.W., (2003).** « Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard ». The accounting review, vol.78, p. 725-758.

- **JOFFRE P., KOENIG G. (1984**). « Strategies de coopérations et d'alliances interentreprises». Enseignement et Gestion, nouvelle série, N°31, automne, p67-73.

- **JOLLY D. (2001).** « Alliances interentreprises: Entre concurrence et coopération ». Entreprendre sous la direction de Jean Pierre Helfer et Jacques Orsoni. Vuibert.

- **JORDE T.M, TEECE DJ. (1989).** « Competition and Cooperation: Stricking the Right Balance ». California Management Review, vol. 31, n°3, printemps, p, 25-37.

- **KANTER R.M. (1994).** « Collaborative advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal ». Harvard Business Review, July-August, 96-108.

- **KATSIKEAS C.S., LEONIDOU L.C., MORGAN N. (2000).** « Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development ». Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 4, pp. 493-511.

- **KILLING J.P. (1983).** « Strategies for Joint Venture Success », New York, Praeger.

- **KIT P.W., MINGLAU N.C. NYAW. M.K. (2007**). «The effect of trust on international joint venture performance in China ». Journal of International Management, 13, 430-448.

- **KOENIG C., THIETART R.A. (1987).** « Programmes aérospatiaux: la stratégie de l'organisation mutuelle ». Revue française de Gestion, N°62, mars-avril-mai, p.42-53

- **KOGUT B. (1988).** « Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives ». Strategic Management Journal, vol 9, p. 319-332.

- **KOGUT B. (1991)**. « Joint ventures and the option to expand and acquire», Management Science, Vol.37, n°1, p.19-33, January 1991.

- **KOGUT B. (1989).** « The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry ». Journal of Industrial economics, vol 38, p. 183 – 198.

- **LEROUX – ZICKLER V. (2009) «** La dynamique des relations partenariales : un cadre d'analyse constructiviste ». Thèse présentée et soutenue publiquement En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion décembre.

- **LEWIS J.D. (1990).** « Partnership for profit: Structuring and managing Strategic alliance ». New York the free press.

- **LORINO P. (1995).** « Méthodes et Pratiques De La Performance - Le Guide Du Pilotage ». Ed les organisations.

- **LUO Y. (2002).** « Contract, cooperation and performance in international joint ventures ». Strategic management Journal, vol 23, p. 903 – 919.

- **MARMUSE C. (1996).** « Politique générale d'entreprise ». 2e édition Economica.

- **MESCHI P.X. (2003).** « Pourquoi et comment sortir d'une alliance stratégique? ». Revue Française de Gestion, 29(143), pp. 159-179.

- **MOHR AT. (2006)** «A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement ». Journal of World Business, vol 41, p. 260- 274.

- **MOHR AT. SPEKMAN J R. (1994).** « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques ». Strategic Management Journal 15: 135-152.

- **MORRIS D., HERGERT M. (1987).** « Trends in International Collaborative Agreements ». Columbia Journal of World Business. Vol. XXII, n°2, été, p.15-21.

- **NDULU B. (2007).** « Challenges of African growth: opportunities, constraints and strategic directions » Banque Mondiale.

- **NEMETH A., NIPPA M. (2003**). « Rigor and relevance of IJV exit research ». Management International Review. Vol 53, n°3.

- **NEMETH A., NIPPA M. (2011**). « Revisiting research on IJV exit: more questions than answers », Freiburg WP, N°3, 46 p.

- **NIOSI J., BERGERON M., SAWCHUCK M. (1991).** « Les alliances technologiques stratégiques: de la théorie à la situation canadienne ». Etudes Internationales vol XXII, n°1 mars, p.63-80.

- **OUEDRAGO A. (2003).** « Alliances stratégiques dans les pays en développement: Spécificité, management et conditions de performances. Une étude d'entreprises Camerounaises et Burkinabées ». Thèse de Ph.D. en Administration. HEC. Université de Montréal. 321 pages.

- **OLLEROS F.J., MACDONNALD R.J. (1988).** « Strategic Alliances: Managing Complementarity to capitalize on Emerging Technologies ». Technovation, vol. 7, n°2, mai, p. 155-176.

- **OLK P., ARINO A., (2003),** « Testing assumptions about evaluating strategic alliance performance », Working Paper N° 529, IESE Business School, Madrid, November. 27p.

- **OSLAND G. E. CAVUSGUIL S. T. (1998)**. « The Use of Multiple-Party Perspectives in International Joint Venture Research ». Management International Review, 38, 3, pp. 191-202.

- **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, p. 279 –307.

- **PARKHE A., (1993 b)**. « Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances ». Organization Science, vol 4, p. 301- 324.

- **PERMUTTER H., HEENAN D.V. (1986).** « Cooperate to Compete Globally ».Harvard Business Review, vol.64, n°2, mars-avril, p.136-152.

- **PHILIPPART P. (2001).** « La gestion des alliances interentreprises: Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques ». Xème conférence de l'AIMS. Québec, 13-15 Juin.

- **PMC. (2008).** « L'industrie agroalimentaire dans l'UEMOA: panorama, problématiques, enjeux et perspectives » juillet. www.performanceconsulting.com

- **REUS T.H., RITCHIE W.J. (2004).** « Interpartner, parent and environmental factors influencing the operation of international joint venture: 15 years research ».Management International Review, vol 44, N° 4, p. 369-395.

- **ROBERTS E.B., MIZOUCHI R. (1989).** « Inter-firm Technological collaboration: the case of Japanese biotechnology ». International Journal of Technology Management, vol.4, N°1, p 43-61.

- **ROBSON M. J. LEONIDOU L. C. KATSIKEAS C. S. (2002).** « Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions ». Management International Review, 42, 4.

- **SAKAKIBARA M. (1997).** « Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of Motives ». Strategic Management Journal, vol.8, été, numéro special, p.143-164.

- **STEENSMA H.K., LYLES M.A. (2000).** « Explaining IJV Survival in a transitional economy through social exchange and knowledge based perspective ». Strategic Management Journal, vol 21, N° 8, p. 831 – 851.

- **UEMOA. (2003).** « rapport de la Politique Industrielle Commune IDEC 4 ».

- **VALVERDE F. (1990).** « La coopération industrielle Internationale: le cas des projets aéronautiques». Revue Française de Marketing, n°127-128, 2-3, p.63-80.

- **VERNA J. (1989)** « Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980: des comportements différenciés", thèse pour le doctorat ès science de gestion, université des sciences sociales de Grenoble (ESA), mai.

- .**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, p. 1478 –1517.

- **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, p. 397 –414.

- **YOSHINO M.Y., RANGAN U. (1995).** « Strategic Alliances ». Ed Harvard Business School. Press Boston Massachusetts

Annexe 1: Revue des études empiriques sur les mesures des performances des alliances

Mesure performance	Etudes	Méthodologie	Résultats principaux
Mesure financière **Valeurs Boursières**	Chan et al (1997) Anand et Khanna(2000) Das et al (1998)	345 AS établies par 460 firmes entre 1983-1992, event study 870 JV et 1106 licenses, event study Event study, 119 AS	Création de richesse à la formation de l'AS, cependant pas de transfert de richesse entre partenaires. Les alliances horizontales (avec transfert ou mise en commun des ressources) plus performant que les alliances de marketing Existence d'effet d'apprentissage dans la gestion des alliances. Les effets d'apprentissage sont plus forts dans les coentreprises en R&D que dans les autres formes. -Rendements boursiers des AS technologiques plus importants que ceux des AS de Marketing, et non corrélation des rendements boursiers avec la taille ou la rentabilité des firmes
Autres performances Taux de développement de nouveaux produits Recettes et croissances des dépenses en R&D, nombre d'employés en R& Croissance du chiffre d'affaire	Deeds et Hill(1996) Baum, Calabrese et Sylverman(2000) Chowdhury(1992)	132 firmes de biotechnologies 142 firmes de biotechnologies 8550 IJV et filiales dominantes US	La relation entre le nombre d'alliance et le développement de nouveaux produits a une forme U renversé : un faible nombre d'AS est corrélé positivement au développement de nouveau produits et une augmentation des AS entraine des couts supplémentaire ce qui diminuera les bénéfices et donc les avantages des AS Les startups dés leur formation en nouant des alliances ou en intégrant un réseau peuvent améliorer leur performance Les filiales dominantes sont plus performantes que les JV en termes de chiffres d'affaires

Financière (profit, ventes locales et export, Part de marché) Non financières (qualité du produit, acquisition decompétences managériales..)	Wai-Kit-Ng Lau and Nyaw, (2007)	310 IJV avec investisseurs étrangers de Hong Kong, USA, Taiwan et Japon	rôle de la confiance dans la performance des IJVS en Chine,. Corrélation entre confiance et expérience dans la réalisation des objectifs financiers mais concernant les objectifs non financiers efficacité moindre de l'expérience même si la confiance est forte. Facteurs contextuels et organisationnels pas suffisant dans l'explication de la performance des JV.
Satisfaction, Perception de la réussite, perceptions' atteintes des objectifs Acquisition de connaissances dans les IJV	Killing(1983)	37 JV Amérique du Nord et Europe	Corrélation entre insatisfaction des décideurs sur la performance et liquidation ou réorganisation du JV
	Mohr et Spekman (1994)	124 concessionnaires	la coordination, l'engagement, la confiance, la qualité de communication sont des prédicateurs de la performance de l'alliance
	Yan et Gray(1994)	Etude de cas comparative de 4 IJV Us-Chine	le pouvoir de négociation affecte la structure de propriété (utilisé comme proxy du contrôle management) qui à son tour influe sur la performance (atteinte des objectifs)
	Evangelista et Hau (2009)	219 IJV au Vietnam	Apprentissage de connaissances tacites et explicites est fonction de l'implication, l'équipe de travail, force de la relation et la distance culturelle.
Stabilité/instabilité	Killing (1983) Gomes-Casseres(1987) Kogut(1989)	37 JV Amérique du Nord et Europe 5933 filiales de 180multinationales 92 JV	La stabilité est affectée par les différences culturelles, la taille de l'entreprise et le degré de liens unissant les parents au jv LES Jv sont plus instable que les filiales dominantes Les effets de réciprocité et les liens d'intégrations des partenaires sur le long terme favorisent la stabilité

	Beamish et inkpen(1995)	40 JV US /Japon Etude longitudinale 5 IJV	-l'acquisition du partenaire étranger des connaissances locales augmente l'instabilité
Issues : Existence et continuité/ Fin et disparition	Park et Ungson(1997) Dussauge et al(2000) Steensman et Lyles(2000)	186 JVI US/ Japon 227AS établies entre 1952-1996 121 IJV, Hongrie	Pas de relation entre distance culturelle et la dissolution. Corrélation très forte entre la dissolution et le risque d'opportunité et la rivalité entre partenaire Réorganisation ou dissolution plus forte dans les alliances complémentaires que les alliances additives. Déséquilibre dans le contrôle managérial conduit vers des conflits entre parents ce qui augmente le risque d'échec mais pas de corrélation entre le déséquilibre de contrôle de la propriété avec le conflit et l'échec. Le soutien du partenaire étranger affecte positivement l'apprentissage et la survie
Longévité/durée	Harrigan(1988) Chowdhury(1992) Barkema et al(1996) Park et Ungson(1997)	895 Alliances stratégiques 8550 IJV et filiales US 225 entrées issues de 13 firmes allemandes 137 IJV US/Japon ET 49JV US/US	Les alliances entre partenaires similaires durent plus longtemps. Les alliances sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de partenariat horizontal. La performance des IJV est meilleure que les filiales entre de terme de longévité de taux de sortie Moins de Barrière culturelle plus grande sera la survie Plus de distances culturelles plus long sera la longévité de l'IJV et donc risque de dissolution improbable;

Annexe 2 : Références empiriques de l'analyse de la perf AS dans les pays africains

Références (auteurs, année)	Questions	Méthodologie	Terrain	Principaux résultats
Afriyie(1988)	Si les caractéristiques de production des JV permettent de posséder des avantages par rapport aux firmes locales	46 JV et 57 entreprises locales	Ghana	1) Caractéristique des JV : grande capacité de production, fort intensité en capital et fort taux d'employabilité 2) JV plus performante que les firmes locales 3) domination des managers étranger dans le processus de décision dans les JV
Baidari (1997)	Quels sont les critères d'évaluation des performances des filiales africaines par les maisons mères françaises	31 entreprises françaises Questionnaire	Pays africains de la zone franc	1) Domination du contrôle financier dans l'analyse de la performance des filiales. 2) Non prise en compte des particularités locales dans l'évaluation ;
Boateng et Glaister (2003)	Quels sont les déterminants de la performance des JV en Afrique	57 IJV Ghana, Nigeria /Europe de L'Ouest Analyse multi variée	Ghana et Nigeria	1) les capacités des partenaires, la suffisance du capital, à l'adéquation des motivations et des objectifs sont des déterminants importants de la performance. 2) impact négatif du niveau de contrôle sur la performance. 3) un JV avec un partenaire privé plus performant qu'un JV avec le gouvernement
Ouedraogo (2003)	Quelle contribution des AS sur la performance de l'entreprise dans les PED	Recherche qualitative Exploratoire+ recherche quantitative avec régression linéaire et régression linéaire multiple 611 entreprises	Burkina Faso et Cameroun	1) performance des AS meilleure que celle des entreprises locales grâce a utilisation efficace du savoir technologique et de la capacité d'emprunt bancaire 2) la formation du leader local a plus d'impact sur la performance des AS que sur l'entreprise locale

Acquaah(2009)	Quelle stratégie concurrentielle prédominante entre AS dans PED ET AS dans les pays développés	76IJV Questionnaires + analyse de régression	Ghana	Plus de Performance pour les AS dans les PED si la stratégie est la domination des couts par contre la performance est meilleure pour les AS des pays industrialisés si c'est la stratégie de différentiation qui est utilisée
Vogel et Pires Da Cunha(2010)	Quels sont les avantages et les inconvénients des AS en Afrique	35 JV sud-africaines/Angolaises	Angola	Plus ou moins mêmes avantages et inconvénients que les AS internationales mais certains avantages/inconvénients plus accentués en Afrique Avantage : facilité de pénétration de marché, renforcement des liens entre gouvernements … Inconvénients : instabilités des réglementations, manque d'infrastructure, perte éventuelle d'autonomie

Annexe 3. : Liste complémentaire des références bibliographiques de revue de littérature

1. Benito, G. R. G., Petersen, B., Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. Journal of International Business Studies, 40(9), 1455 - 1470.

2. Cui, A.S., & Kumar, S. (2012). The termination of related and unrelated joint ventures: A contingency approach. Journal Business Research, vol 65.

3. Cui, A., Calantone, R. & Griffith, D. (2011). Strategic change and termination of interfirm partnerships. Strategic Management Journal, 32(4), 402 – 423

4. Cravens, K., Piercy, N., Cravens, D., 2000. Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. European Management Journal 18(5), 529–541.

5. Delios, A., & Beamish, P. W. (2004). Joint venture performance revisited: Japanese foreign subsidiaries worldwide. Management International Review, 44(1), 69 – 91

6. Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2009). Institutional environment and subsidiary survival. Management International Review, 49(3), 291 – 312

7. Dovev L., Haunschild P.R., Khanna P., (2012), Organizational differences, relational mechanisms and alliance performance, Strategic Management Journal, 33, 1453- 1479

8. Dymsza, W. A. (1988). Successes and failures in joint ventures in developing countries: Lessons from experience. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies in international business. Lexington Books.

9. Gulati R, Lavie D, Singh H. 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. Strategic Management Journal 30(11): 1213–1233.

10. Hennart, J.-F., & Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. Journal of International Business Studies, 33(4), 699 – 716

11. Jiang, X.; Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. Journal of International Management, 14(2), 173 - 189.

12. Kale, P., Singh, H., 2009. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here. The Academy of Management Perspectives 23 (3),45–62.

13. Kwoka, J. R., Jr. (1992). The output and profit effects of horizontal joint ventures. Journal of Industrial Economics, 40, 325−338.

14. Lin Z, Yang H, Arya B. 2009. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. Strategic Management Journal 30(9): 921–940.

15. Makino, S., & Beamish, P. W. (1998a). Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures. Journal of International Business Studies, 29(4), 797 - 818.

16. Makino, S., & Beamish, P. W. (1998b). Local ownership restrictions, entry mode choice, and

17. FDI performance: Japanese overseas subsidiaries in Asia. Asia Pacific Journal of Management, 15(2), 119 - 136.

18. Makino, S., Chan, C. M., Isobe, T., & Beamish, P. W. (2007). Intended and unintended termination of international joint ventures. Strategic Management Journal, 28(11), 1113 - 1132.

19. Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. International Journal of Management Reviews, 13(1), 1 - 23.

20. Miller, R. R., Glenn, J. D., Jaspersen, F. Z., & Karmakolias, Y. (1996). International joint ventures in developing countries: Happy marriages? Discussion paper, no. 29. Washington, DC: International Finance Corporation, World Bank.

21. Murray, J.Y., Kotabe, M., 2005. Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. Journal of Business Research 58 (11), 1525–1533.

22. Nippa, M., Beechler, S., & Klossek, A. (2007). Success factors for managing international joint ventures: A review and an integrative framework. Management and Organization Review, 3(2), 277 - 310.

23. Pothukuchi V, Damanpour F, Choi J, Chen CC, Park SH.2002. National and organizational culture differences and international joint venture performance. Journal of International Business Studies 33(2): 243–265.

24. Puck, J. F., Holtbrügge, D., & Mohr, A. T. (2009). Beyond entry mode choice: Explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China. Journal of International Business Studies, 40(3): 388 - 404.

25. Radwan A. Kharabsheh, (2011), Determinants of Success of Australian-Malaysian Joint Ventures: A Preliminary Analysis, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* April 2011 vol. 7 no. 2 83-91

26. Ren, H.; Gray, B., & Kim, K. (2009): Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how? Journal of Management, 35(3), 805 - 832.

27. Reuer, J. J. (2000). Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages. Journal of International Business Studies, 31(1): 1 - 20.

28. Reuer, J (2002). Incremental corporate reconfiguration through international joint venture buyouts and selloffs. Management International Review, 42(3), 237 - 260.

29. Reuer J.J., Tong T.W., Tyler B.B., Arino A. (2013), Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective, Strategic Management Journal, 34, 9, 1104–1122

30. Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin-Mohamed, Z., Choy-Leong, Y., 2011. Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct. Management Decision 49 (4), 548–569.

31. Sarkar MB, Echanbadi R, Cavusgil ST, Aulakh PS. 2001. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. Academy of Marketing Science 29(4): 358–373.

32. Saxton T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. Academy of Management Journal 40(2): 443–461.

33. Segil, L., 2004. Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Develop and Implement Successful Alliances. Amacom, New York, NY.

34. Sinha, U. B. (2008). International joint venture: Buy-out and subsidiary. Journal of Economic Behavior and Organization, 65, 734−756.

35. Sirmon D.G., Lane P.J., (2004), "A model of cultural differences and International Alliance Performance", Journal of International Business Studies, 35(4), 306 – 319

36. Steensma, H. K., Barden, J. Q., Dhanaraj, C. Q., Lyles, M. A., Tihanyi, L. (2008). The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy. Journal of International Business Studies, 39(3), 491 – 507

37. Varadarajan, P.R., Cunningham, M.H., 1995. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science 23 (4),282–296.

38. Thuy LX, Quang T. (2005), Relational capital and performance of international joint ventures in Vietnam. Asia Pacific Business Review 11(3):389–410.

39. Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. Organization Science, 13(6), 667 - 683.

40. Young, M., Ahlstrom, D, Bruton, G. & Rubanik, Y. (2011). What do firms from transition economies want from their strategic alliance partners? Business Horizons, 54(2), 163 - 174.

41. Zollo M, Reuer JJ, Singh H. 2002. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. Organization Science 13(6): 701–713.