

**LAURE DIKMEN**

IAE de Poitiers, CEREGE

**FOUED CHERIET**

UMR 1110 MOISA, Montpellier SupAgro



# Asymétries partenariales et performance des co-entreprises

## Cas des joint-ventures internationales en Turquie

*Cet article a pour ambition d'étudier la performance des coentreprises internationales dans un contexte d'asymétrie structurelle, géographique et culturelle, entre des partenaires issus de pays émergents et de pays développés. Cette recherche examine la performance perçue du parent local turc depuis la création de son entité commune. Par ailleurs l'asymétrie, traditionnellement étudiée à travers le différentiel de taille entre les partenaires, est analysée en incluant les critères d'effectif, de chiffre d'affaires, de taux de croissance, de clientèle, de prise de décision et position concurrentielle pour définir la notion de l'asymétrie partenariale. Notre étude a ainsi permis une analyse plus fine des différentes dimensions de l'asymétrie partenariale et de ses effets sur la performance des co-entreprises internationales.*

Depuis les années 1970, l'étude des alliances stratégiques, notamment des co-entreprises domestiques ou internationales, a suscité un intérêt particulier dans les sciences de gestion. Dussauge et Garrette (1991) définissent les alliances stratégiques comme l'« association entre deux ou plusieurs entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et les ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe les autres firmes engagées dans la même activité ; de mettre en commun de manière définitive sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent ». Ainsi, les alliances stratégiques apparaissent comme une démarche stratégique volontaire à mi-chemin entre le refus total de la concurrence ou l'acceptation d'une mise en commun intégrale et définitive de l'ensemble des ressources.

De nos jours, les alliances stratégiques sont devenues des outils de plus en plus utilisés par les petites et moyennes entreprises, notamment celles des pays en voie de développement, émergents et en transition afin de contourner leurs contraintes en ressources ou d'accélérer leurs processus d'internationalisation. Lorsqu'elles visent une nouvelle implantation ou des marchés non maîtrisés, certaines entreprises s'appuient sur des alliances avec « petits » partenaires. Ces alliances sont dites asymétriques. Dans ce cas, l'asymétrie renseigne sur des différences de tailles et des ressources des partenaires. De manière plus générale, l'asymétrie renvoie aux

différentiels de profils stratégiques et organisationnels entre les partenaires. Souvent, cette asymétrie a été appréciée par les différences de taille, alors même que des différences peuvent exister entre des entreprises de tailles proches (Cheriet, 2009). D'autres critères caractérisent l'asymétrie partenariale : l'origine géographique, les capacités et compétences, le niveau d'expérience des partenaires dans les coopérations domestiques ou internationales, la culture d'entreprise, la spécificité des actifs détenus, la situation d'urgence, l'asymétrie technologique et financière, les différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997). Cette difficulté de caractérisation de l'asymétrie conduit le plus souvent à des résultats contrastés (voire contradictoire) quant à ses effets sur la performance.

En effet, force est de constater que les recherches empiriques attribuent un rôle ambigu à l'asymétrie comme facteurs de performance ou au contraire de déterminant des résultats négatifs de ce type de coopération. Par ailleurs, et même réduit au simple critère de différentiel de tailles entre partenaires, de nombreuses études n'ont constaté aucun effet significatif de l'asymétrie sur la performance des co-entreprises (Beamish et Jung, 2005).

Cet article a pour ambition d'étudier la performance des co-entreprises internationales dans un contexte d'asymétrie structurelle, géographique et culturelle, entre des partenaires issus de pays émergent et de pays développés. L'originalité de cette recherche est d'examiner la performance perçue du parent local turc depuis la création de son entité commune. Dans cette perspective, l'article sera structuré en trois

parties. Premièrement, nous nous intéressons aux fondements théoriques des alliances stratégiques asymétriques, à leurs issues, et leurs performances. Ensuite, une étude quantitative nous permet de tester le lien entre l'asymétrie partenariale et la performance perçue du parent local turc sur sa co-entreprise internationale. Enfin, à l'aune des résultats antérieurs, nos investigations empiriques nous amènent à discuter de la définition et des mesures de l'asymétrie partenariale.

Notre travail répond à un trois enjeux de recherche : théorique par l'examen des mesures de la performance et de l'asymétrie partenariale ; méthodologique par l'analyse de la perception du partenaire local ; et managérial par l'analyse des alliances asymétriques dans le contexte d'un pays émergent, la Turquie dans notre cas.

## I – LES ALLIANCES STRATÉGIQUES ASYMÉTRIQUES

### 1. Une profusion conceptuelle et des confusions théoriques

Depuis les années 2000, de nombreux travaux se sont intéressés au caractère asymétrique des alliances stratégiques (Assens et Cherbib, 2010 ; Beamish et Jung, 2005 ; Chrysostome *et al.*, 2005 ; Lee *et al.*, 2003). Cette profusion de recherches a fait naître une variété de définitions. Une définition composite des alliances stratégiques asymétriques amène inévitablement à des issues différentes voire divergentes. Ceci crée donc une confusion théorique, qui rend difficile la généralisation des résultats empiriques. L'asymétrie a souvent été étudiée sous le prisme d'un différentiel de taille entre de grandes firmes et de petites ou

moyennes entreprises. Un déséquilibre en termes de taille favoriserait les situations de dépendance unilatérale et de domination par le plus grand (Blanchot, 2006).

Chrysostome *et al.* (2005) montrent deux limites majeures à cette approche. La première limite réside dans le fait que les ressources financières ne sont pas les seules causes d'asymétries dans les alliances. En effet, la maîtrise d'un savoir-faire particulier ou la connaissance spécifique de l'environnement commercial local peut devenir une source de pouvoir, et donc une cause importante d'asymétrie. La seconde limite de cette conception est qu'une alliance asymétrique serait impossible entre firmes de même taille. Chaque partenaire de l'alliance apporte des ressources qui sont considérées comme stratégiques par l'autre partenaire. Ainsi, la firme détient une source d'influence spécifique sur son partenaire, ce qui conduit à une relation de pouvoir asymétrique. La symétrie de la structure de propriété n'exclut pas les autres sources d'asymétries telles que les ressources tangibles et intangibles apportées par les partenaires de l'alliance. Ainsi, l'alliance asymétrique devrait être définie comme « une coopération entre partenaires en position de pouvoir inégale » (Chrysostome *et al.*, 2005, p. 2).

D'autres critères peuvent être source d'asymétrie entre les partenaires d'une alliance stratégique : l'origine géographique (pays développés, pays en voie de développement, pays émergents, pays en transition, pays les moins avancés) ; le niveau d'expérience dans les coopérations domestiques ou internationales (inexistant, faible, élevé) ; la culture d'entreprise ; la spécificité des actifs échangés ; la situation d'urgence ; l'asymétrie technologique et

financière ; les différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage, etc.

L'asymétrie peut rendre difficile le travail coopératif et les phénomènes de socialisation, la mise en place d'un système équitable de partage des résultats et entraver la construction de la confiance en faisant émerger des conflits liés à des risques relationnels réels ou perçus (Vidot-Delerue et Simon, 2005).

Toute alliance s'accompagne d'un risque de transfert de compétences non désiré. Les partenaires de l'alliance n'apportent pas la même contribution quantitative et qualitative en termes de ressources, d'actifs stratégiques et de compétences clés. Dans l'hypothèse d'un transfert technologique ou managérial asymétrique, la firme multinationale émet des connaissances et la firme locale les absorbe. Ainsi, de nombreux problèmes peuvent être liés à cette asymétrie de transfert : une asymétrie dans le partage d'informations ; une non-maîtrise des retombées technologiques vers la firme locale ; un risque d'un comportement de *free rider* de la firme locale ; un risque d'appropriation des compétences par la firme locale sans que celle-ci n'en paye le prix ; un risque relationnel lié à l'opportunisme possible de la firme locale ; un risque de baisse de performance lié à des facteurs environnementaux (risques politique et économique), des facteurs de marché (nouveaux entrants, changement du droit de la concurrence) et des facteurs internes (déficit de compétences).

Indéniablement, la notion d'asymétrie dépasse le simple différentiel de taille. Les relations entre les entreprises opposent souvent des organisations aux profils stratégiques spécifiques, avec des

*background* organisationnels et culturels distincts. Cette difficulté de mesure de l'asymétrie des alliances traduit en effet des difficultés d'appréciation des différences organisationnelles. Certains auteurs n'hésitent plus à conclure que « toutes les alliances stratégiques sont des relations asymétriques » (Chrysostome *et al.*, 2005).

## 2. Comment analyser les issues des alliances stratégiques asymétriques ?

Traditionnellement, la configuration asymétrique de l'alliance reflète une dépendance entre un allié « dominé » en quête de ressources et un allié « dominant » imposant sa position stratégique. Les issues des alliances stratégiques asymétriques restent confuses voire contradictoires.

Certaines études concluent à un effet négatif (Geringer et Hebert, 1991 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005), d'autres signalent des effets non significatifs (Beamish et Jung, 2005 ; Lee *et al.*, 2003), voire positifs où l'asymétrie de taille « facilite » le règlement des conflits et des divergences, ou amène à de meilleures performances (Assens et Cherbib, 2010).

Plusieurs travaux de recherche ont traité la corrélation entre le niveau de participation dans le capital, le contrôle des opérations, et le succès de la coopération. L'asymétrie est alors présentée comme un gage de développement durable de l'alliance. Le déséquilibre dans le partage initial de capital peut être source de complémentarités entre des parents aux ressources asymétriques. Selon Chrysostome *et al.* (2005, p. 2) : « les grandes firmes peuvent accéder à un esprit innovateur des petites et moyennes entreprises, tandis que les petites et moyennes entreprises peuvent avoir accès à la réserve

de capitaux et aux possibilités de production des grandes sociétés ». Ainsi, les petites et moyennes firmes peuvent bénéficier des réseaux internationaux d'approvisionnement et de commercialisation, d'une expertise managériale et technologique, d'une image de marque de leurs partenaires « dominants ». Les grandes firmes peuvent profiter de la réactivité, de la flexibilité et des capacités d'innovation de leurs petits partenaires « dominés ».

Enfin, les travaux de [Beamish et Jung \(2005\)](#) trouvent un lien paradoxal entre l'asymétrie partenariale et la performance des alliances stratégiques. En effet, l'asymétrie entre les partenaires semble être un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, alors que l'alignement des positions stratégiques entre les partenaires apparaît davantage comme une source d'instabilité dans la coopération. La singularité de ces résultats montre bien que la réduction simpliste entre asymétrie et instabilité *versus* symétrie et stabilité est peu pertinente ([Cheriet, 2009](#)).

### 3. Quelles mesures de la performance des alliances stratégiques asymétriques ?

La notion de performance dans les alliances stratégiques est sujette à de nombreux débats en sciences de gestion. En effet, la performance peut être évaluée de plusieurs manières, et certains indicateurs de performance peuvent être largement acceptés. Ainsi, chaque partenaire de l'alliance est probablement amené à adopter des critères idiosyncrasiques. Dès lors, deux questions émergent : 1) Quelle perspective doit-on utiliser pour mesurer la performance de la joint-venture ? (celle d'une entreprise, de

deux entreprises, ou de la joint-venture) ; et 2) Quel(s) type(s) de mesure(s) doit-on adopter ? (*les mesures objectives ou subjectives*). [Blanchot \(2006, p. 5\)](#) distingue trois types de performance : 1) la performance des partenaires (*i.e.* les performances passées, présentes ou futures) ; 2) la performance de l'objet de l'alliance (*i.e.* la performance du projet, de l'activité et/ou des transactions concernées par l'alliance) ; et 3) la performance de la relation entre les partenaires (*i.e.* l'évaluation de la loyauté du partenaire ; l'effort d'adaptation du partenaire ; la conflictualité de la relation ; les rapports de pouvoir ; de la confiance mutuelle, etc.). À la suite de l'article de [Geringer et Hebert \(1991\)](#), un premier consensus s'est dessiné sur la question de l'évaluation de la performance. Le chercheur doit combiner les mesures objectives et les mesures subjectives pour mesurer la performance (*cf.* [tableau 1](#)).

La multiplication des critères de mesure peut poser des problèmes pour les comparaisons et la généralisation des études sur la performance des alliances stratégiques. Beaucoup de travaux utilisent l'issue et/ou la durée (longévité) de l'alliance pour juger de la réussite ou de son échec ([Blanchot, 2006, p. 9](#)). L'issue fait référence soit à la survie ou non de l'alliance à un moment donné, soit à l'évolution des modalités initiales de l'accord au cours du temps. Ces indicateurs objectifs sont faciles à mesurer. Nous notons que le seul usage de ces indicateurs est contestable et non satisfaisant. En effet, certains partenaires mettent fin à leur alliance non pas parce qu'ils estiment qu'elle a échoué mais parce que les objectifs initiaux de l'opération ont été atteints. La rupture n'est donc pas synonyme d'échec.

**Tableau 1** – Les mesures objectives et subjectives de la performance des alliances

|                            | <b>Indicateurs</b>   | <b>Auteurs</b>  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Mesures objectives</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Indicateurs financiers</li> <li>– Réactions boursières</li> <li>– Survie de l’alliance</li> <li>– Durée de l’alliance</li> <li>– Stabilité de la relation</li> <li>– Instabilité de la structure de propriété</li> <li>– Accès au marché</li> <li>– Maintien de la structure</li> <li>– Atteinte des objectifs</li> <li>– Transfert technologique</li> <li>– Apprentissage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Luo (2002)</li> <li>– Merchant (2000)</li> <li>– Franko (1971)</li> <li>– Kogut (1988)</li> <li>– Franko (1971)</li> <li>– Harrigan (1986)</li> <li>– Anderson (1990)</li> <li>– Chowdhury (1992)</li> <li>– Raffi (1977)</li> <li>– Hamel (1991)</li> <li>– Doz (1996)</li> </ul>                             |
| <b>Mesures subjectives</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Degré de réussite/d’échec perçu</li> <li>– Satisfaction des parents</li> <li>– Confiance</li> <li>– Risque relationnel</li> <li>– Opportunisme</li> <li>– Engagement</li> <li>– Réciprocité</li> <li>– Capital relationnel</li> <li>– Qualité relationnelle</li> <li>– Maintien/amélioration des relations</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Parkhe (1993)</li> <li>– Arino (2003)</li> <li>– Gulati (1995)</li> <li>– Nooteboom <i>et al.</i> (1997)</li> <li>– Delerue (2004)</li> <li>– Parkhe (1993)</li> <li>– Wu et Cavusgil (2003)</li> <li>– Kale <i>et al.</i> (2000)</li> <li>– Arino et Ring (2001)</li> <li>– Hyder et Ghauri (1989)</li> </ul> |

Source : adapté de [Geringer et Hebert \(1991\)](#) et [Cheriet \(2009\)](#) pour une revue des indicateurs de performances des alliances stratégiques asymétriques.

Enfin, [Blanchot \(2006, p. 10\)](#) explique qu’une alliance peut être maintenue non pas parce qu’elle est jugée particulièrement performante mais parce que les partenaires ne savent pas comment se séparer. Ainsi, les partenaires estiment que la coopération demeure l’option la moins risquée, ou la moins coûteuse. L’alliance peut également apparaître comme une option stratégique dans le but d’anticiper l’évolution de la politique générale et concurrentielle de son ou ses partenaires. La performance d’une alliance peut être mesurée par le développement d’actifs des partenaires et d’un potentiel de création de valeur de l’alliance, supérieur aux autres options.

En utilisant un cadre théorique combinant l’analyse de la structure compétitive et la

*Resource Based View*, [Das et Teng \(2003\)](#) ont développé un modèle théorique analysant la performance des alliances stratégiques, les conditions initiales de la relation, les antécédents entre les parents, et l’issue de la relation. Le modèle est défini sur trois niveaux d’analyse : le marché, le partenaire et les ressources apportées. Dans ce sens, la performance de l’alliance dépendrait d’abord des caractéristiques des ressources (mobilité, substituabilité, imitabilité) et de leur alignement (similarité et utilisation). Ensuite, les interdépendances entre les partenaires, le conflit et le rôle modérateur des forces collectives influenceraient les conditions de fonctionnement de l’alliance, qui à leur tour détermineraient sa performance. Ainsi, il existerait une performance

« contenu » et une autre liée au « processus ». La survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont forcément pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à 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, elles peuvent être associées à d'excellentes performances.

À partir de ces réflexions théoriques, nous soumettons notre principale hypothèse de recherche :

**Hypothèse 1.** *L'asymétrie des partenaires a des effets négatifs sur la performance des alliances stratégiques internationales.*

## II – DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

### 1. Contexte de l'étude et spécificités de la situation Turque

Depuis les années 2000, un nouveau groupement de pays appelé « VISTA » a émergé. Il regroupe les économies de cinq pays à croissance rapide : Vietnam, Indonésie, Afrique du Sud, Turquie et Argentine. Ces économies ont su redynamiser les échanges économiques mondiaux avec des outils de production de plus en plus performants, une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée et une demande nationale en constante hausse. Notre étude porte en particulier sur la Turquie.

La situation géographique de ce pays en fait un cas d'étude exemplaire. En effet, à la croisée des chemins entre l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie centrale, la Turquie est un véritable tremplin

commercial pour accéder aux marchés du Proche et Moyen-Orient et des Républiques turcophones, soit près d'un milliard de consommateurs. Avec un poids démographique de 72 millions d'habitants, et un PIB qui atteint 552 milliards dollars US en 2009, la Turquie est classée 20<sup>e</sup> plus grande économie au monde par la Banque mondiale. D'après les rapports du sous-secrétaire au Trésor turc<sup>1</sup>, la Turquie a reçu 14 895 millions de dollars US d'investissements directs étrangers (IDE) en 2008, principalement dans les secteurs des intermédiaires financiers (39,78 %) ; de l'industrie (25,70 %) et de commerce de gros et de détail (13,92 %).

La Turquie est reconnue pour sa culture entrepreneuriale avec des holdings d'envergure internationale (Koç, Sabanci, Zorlu, Ezacibasi, etc.) et un tissu de PME très compétitives. La Turquie dispose de fleurons économiques parmi les leaders mondiaux de leurs secteurs du BTP/second-œuvre, électroménager, textile/prêt-à-porter, ciment, verres plats, automobile, agroalimentaire, etc. (*i.e. Vestel, Beko-Arçelik*, etc.).

De plus, la main-d'œuvre turque est dynamique, disciplinée, bien formée, à faible coût relatif (50 % de la population âgée de moins de 25 ans). La souplesse du droit du travail turc incite les fabricants étrangers à délocaliser en Turquie. La levée des droits de douane avec l'Union européenne, le 1<sup>er</sup> janvier 1996, fut une première étape incitative aux échanges. Ainsi, les investisseurs étrangers, à l'aide de partenariats tels que des co-entreprises internationales, ont pu pénétrer plus aisément le marché local.

1. « General Directorate of Foreign Investment - February 2010 », [www.treasury.gov.tr](http://www.treasury.gov.tr).

---

 ENQUÊTES ET SOURCES DES DONNÉES
 

---

Notre étude se focalise sur les co-entreprises internationales capitalistiques formées en Turquie entre un parent local turc et au moins un parent étranger membre de l'Union européenne ou des États-Unis. Cette étude a été réalisée entre mars 2008 et septembre 2009.

Notre échantillon a été construit à partir de trois bases de données qui nous informaient sur 22 439 IDE présents en Turquie : l'Annuaire des implantations françaises en Turquie<sup>2</sup> ; l'Association des investisseurs étrangers<sup>3</sup> en Turquie ; et le sous-secrétaire au Trésor turc<sup>4</sup>. Notre base de sondage est constituée de 3 693 coentreprises internationales en Turquie. En retirant les opérations avec des informations non exploitables et respectant les origines géographiques des partenaires étrangers (USA, UE), notre base de sondage finale était de 1953 coentreprises internationales. Nous avons reçu 123 questionnaires exploitables (taux de retour de 6,30 %).

---

## 2. Description de l'échantillon

Les partenaires européens sont les premiers partenaires des co-entreprises internationales en Turquie (77,94 %). Notre échantillon est principalement composé de co-entreprises internationales dyadiques (89,43 %). Nous remarquons que notre échantillon est atypique de par sa longévité significative, entre 1955 et 2008.

Près de la moitié des co-entreprises de notre échantillon (47 %) a été créé avant les années 2000. Près de 70 % de notre échantillon est composé de co-entreprises internationales qui sont issues du secteur industriel, notamment dans le secteur automobile (20,33 %), contre 30 % dans le secteur dédié aux services. Notre échantillon est principalement composé de PME (63,41 %). Cela correspond à la présence de cette catégorie dans le tissu industriel turque et renseigne sur le dynamisme de cette catégorie dans la conclusion d'accord

d'alliances internationales avec des entreprises de plus grande taille.

Toutefois, nous remarquons que près de 20 % des répondants emploient plus de 250 salariés. Cet élément met en évidence le poids grandissant des firmes turques. Concernant la répartition du capital, 42,28 % des co-entreprises internationales sont détenues par un capital majoritaire étranger (> 51 %), alors que 21,95 % sont détenues majoritairement par le parent turc. 20,33 % de l'échantillon représente une situation de partage du capital égale à 50/50.

## III – RÉSULTATS ET DISCUSSION

### 1. Fiabilité et validité des mesures de l'asymétrie et de la performance

Dans le cadre de notre étude, nous mobilisons la variable indépendante « Asymétrie des parents » qui est composée de six items : effectif, chiffre d'affaires, taux de

2. Annuaire des implantations françaises en Turquie, UbiFrance, 2008.

3. « International Investor Association », [www.yased.org](http://www.yased.org).

4. « Hazine müstesar », [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr).



croissance, clientèle, prise de décision et position concurrentielle (Beamish et Jung, 2005). La règle de Kaiser indique qu'un axe factoriel est à retenir, ce qui explique 53,20 % de la variance totale. L'analyse factorielle confirmatoire nous permet de valider notre échelle de mesure. Malgré le fait que les six items soient corrélés au construit en obtenant des poids factoriels au-dessus de 0,5, et une valeur t largement supérieure à 1,96. Nous décidons de supprimer l'item « position concurrentielle », ce qui nous permet ainsi d'améliorer les indices absolus et relatifs. Notre échelle est composée de cinq items détient une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,810$ ).

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Performance de la co-entreprise » à travers treize items. La littérature fournit une multitude d'indicateurs mesurant la performance des firmes (Lee *et al.*, 2003). Geringer et Hebert (1989) ont montré que les évaluations subjectives de la performance tendent à être significativement corrélées avec les mesures financières objectives. Dans cette perspective, nous avons souhaité intégrer les deux types critères de performance : 1) critères de performance objectifs (chiffre d'affaires, rentabilité, part de marché, productivité, efficacité en R&D, stabilité des relations, respect des objectifs fixés, respect du budget, respect des dates de livraison, respect des procédures, qualité des produits). 2) Deux items relevant de critères de performance subjectifs tels que « les attentes des retombées économiques et financières de la joint-venture » et « la satisfaction générale de la joint-venture ».

Lors de l'analyse en composantes principales, l'examen des communalités révèle que trois items ont un cosinus au carré

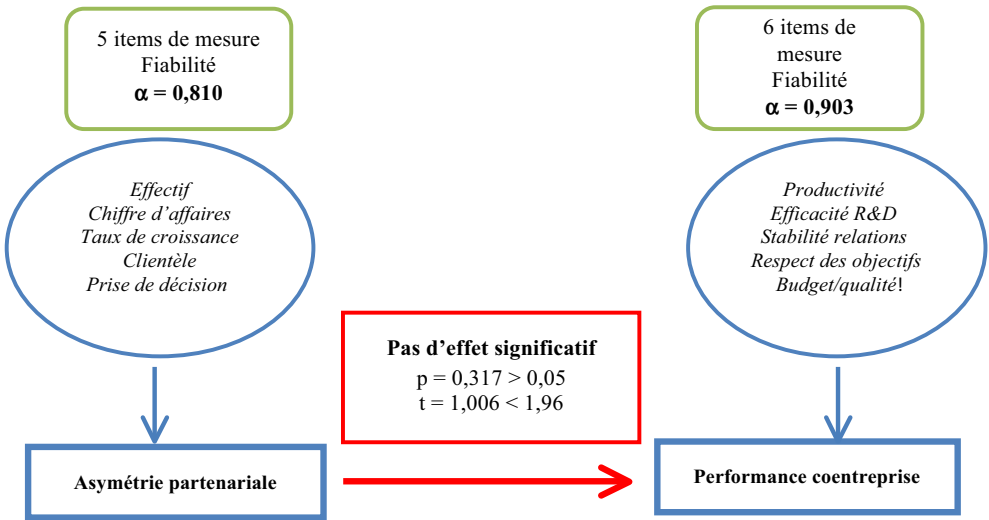
inférieur à 0,5. Les deux premiers items se référaient à la performance subjective perçue du parent local : les attentes en termes de retombées économiques et financières, et la satisfaction générale de la performance de l'entité commune. Par ailleurs, l'item concernant le respect des procédures a été supprimé. L'épuration de ces items a modifié la structure factorielle en un seul axe factoriel (58,47 %). Ainsi, notre étude se base uniquement sur les critères de performance objectifs perçus par le parent turc sur sa co-entreprise internationale.

L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle « Performance de la co-entreprise » nous contraint à épurer successivement quatre items : chiffre d'affaires, rentabilité, part de marché, et respect des dates de livraison. L'échelle montre une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 et une valeur t supérieure à 1,96. L'échelle est constituée de six items : productivité ; efficacité en recherche et développement ; stabilité des relations ; respect des objectifs fixés ; respect du budget et qualité des produits avec une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,903$ ).

## 2. Résultats explicatifs et discussion : effets de l'asymétrie sur la performance

Notre question de départ est d'examiner la relation entre l'asymétrie partenariale et la performance de la co-entreprise internationale. L'analyse de la régression simple révèle que le modèle n'est pas significatif ( $p = 0,317 > 0,05$  et le test de Student  $t = 1,006 < 1,96$ ). Cela signifie qu'il n'y a pas de lien entre l'asymétrie des parents de la co-entreprise internationale et sa performance. Notre hypothèse de départ n'est

**Figure 1** – Les mesures et le lien entre asymétrie partenariale et performance



donc pas validée. Les résultats obtenus sont regroupés dans la [figure 1](#).

Dans une étude comparative entre la performance des co-entreprises internationales aux États-Unis et au Canada, [Geringer et Hebert \(1991\)](#) préconisent de combiner des mesures subjectives et objectives, d'utiliser de multiples répondants (des parents et des co-entreprises), d'utiliser plusieurs répondants au sein d'une même unité d'analyse (interroger différents dirigeants ou cadres issus de chaque parent qui seraient impliqués dans l'entité commune), de mettre en place plusieurs enquêtes étalées dans le temps pour apprécier l'évolution des perceptions et enfin, de procéder à la triangulation des données primaires, de données secondaires et des observations directes.

Par ailleurs, il nous a paru intéressant d'adopter une posture originale en combinant des critères de performance objectifs et subjectifs. Notre étude a révélé que les deux items relatifs à la performance subjective ont été éliminés dès la phase d'épuration de

l'échelle à l'analyse en composantes principales ( $\text{Cos}^2 < 0,5$ ). Dès lors, notre étude porte uniquement sur les critères objectifs de la performance de la co-entreprise internationale.

Les résultats montrent que les partenaires turcs évaluent la performance de la co-entreprise internationale par le biais du développement de la technologie et du marché. Nos mesures indiquent aussi que, depuis la création de la co-entreprise internationale, les parents turcs montrent un intérêt particulier à la productivité, efficacité en R&D, stabilité des relations, respect des objectifs fixés, respect du budget et respect de la qualité ( $\alpha = 0,903$ ).

Nous rappelons que nous souhaitons dépasser la définition qui réduisait l'asymétrie à la différence de taille entre les partenaires. Ainsi, nous avons considéré l'asymétrie partenariale avec cinq items : effectif, chiffre d'affaires, taux de croissance, clientèle et prise de décision. Nous n'avons pas trouvé de relation significative entre l'asymétrie de la

co-entreprise internationale et sa performance. Notre résultat corrobore celui de [Beamish et Jung \(2005\)](#), qui montre que l'asymétrie de taille n'avait pas d'influence sur la performance et la survie de la co-entreprise internationale. Toutefois, la comparaison avec les études antérieures reste difficile puisque nous utilisons quatre autres items (chiffre d'affaires ; taux de croissance ; clientèle et prise de décision) pour définir l'asymétrie.

Enfin, la réflexion théorique et la démonstration empirique ne nous permettent pas de valider notre hypothèse de départ (effets négatifs de l'asymétrie sur la performance des alliances internationales). Nous estimons que l'asymétrie partenariale n'a pas d'effets significatifs sur la performance. En effet, toutes les alliances stratégiques sont de natures asymétriques de par leur caractère idiosyncrasique et que l'asymétrie n'est pas un facteur déterminant dans la performance des co-entreprises internationales ([Chrysostome et al., 2005](#)). Nous soutenons donc qu'au-delà des profils des partenaires, il faudrait s'intéresser aux modes de gouvernance de l'alliance comme déterminant de sa performance.

Nos résultats confortent ainsi une vision *neutre* des différentiels organisationnels et s'opposent aux recherches qui considèrent l'asymétrie comme un handicap stratégique potentiel ([Cheriet, 2009](#)). Sur ce plan, nous soutenons l'approche de certains auteurs ([Beamish et Jung, 2005](#) ; [Blanchot, 2006](#)) plaidant pour une conception positive de l'asymétrie dans les coopérations. Celle-ci préconise d'ailleurs de considérer certains éléments de complémentarités stratégiques lorsque les partenaires parviennent à *implémenter* leurs différences organisationnelles et culturelles ([Assens et Cherbib, 2010](#)).

Enfin, notre résultat relatif à l'absence d'un effet de l'asymétrie sur la performance des alliances stratégiques doit aussi être remis dans le contexte de notre analyse statique : en d'autres termes, l'absence d'effet à un moment  $t$ , peut se traduire par un rééquilibrage des rapports de force pour une plus grande stabilité de la relation coopérative ([Das et Teng, 2003](#)).

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La littérature sur la performance des alliances stratégiques est très divisée. Les auteurs ne semblent pas être d'accord à la fois sur la variable dépendante (Comment évaluer la performance des alliances?) ni sur ses déterminants (Quels éléments influencent la performance ?), ni sur les démarches méthodologiques à mettre en œuvre pour sa mesure (Quelles unités d'analyse ? À quel moment ? Selon quelle perspective ?) Les travaux empiriques ont souligné la difficulté de la conceptualisation et de la mesure de la performance de la co-entreprise, à cause d'une littérature diverse et fragmentée. En dépit de nombreuses recherches sur la performance de l'alliance, ce champ demeure l'aspect le moins maîtrisé des alliances, à cause d'écueils conceptuels, méthodologiques et empiriques ([Das et Teng, 2003](#)). Les résultats obtenus, parfois contradictoires, soulignent les difficultés rencontrées par les recherches antérieures. La complexité de la question est accentuée en présence de relations entre partenaires aux profils organisationnels asymétriques. Notre étude s'intéresse à la performance des co-entreprises internationales dans un contexte d'asymétrie structurelle (différentiels de tailles et de stratégies), géographique (alliances internationales implantées

en Turquie) et culturelle (différences des cultures nationales et organisationnelles), entre des partenaires issus de pays émergent et de pays développés. L'originalité de cette recherche est d'examiner la performance perçue du parent local turc depuis la création de son entité commune.

Nous n'avons pas trouvé de relation significative entre l'asymétrie de la co-entreprise et sa performance. Notre résultat corrobore celui ainsi les résultats de [Beamish et Jung \(2005\)](#). Les construits mobilisés, l'asymétrie et la performance des co-entreprises, sont multidimensionnels, rendant difficile la généralisation de résultat. Cela soutient une conception neutre de l'asymétrie : les différences entre partenaires ne peuvent être, à elles seules, sources de sous-performances. Elles pourraient même être à l'origine de certaines complémentarités. Nous soutenons également qu'au-delà de ces profils, il faudrait s'intéresser à la dynamique des alliances et leurs modes de gouvernance comme déterminants potentiels de leurs issues stratégiques.

Ces premiers résultats nous incitent enfin à poursuivre nos investigations en mettant en évidence d'autres critères d'asymétrie partenariale tels que le nombre de partenaires engagés (partenaires dyadiques *versus* partenaires multiples), l'asymétrie structurelle (différentiel de taille, répartition du capital, équilibre contractuel), et la proximité culturelle.

Cette démarche pourrait nous éclairer sur un lien éventuel (positif, négatif, ou non significatif) entre les dimensions de l'asymétrie interorganisationnelles le fonctionnement des co-entreprises internationales. Par ailleurs, il serait intéressant d'examiner la question de l'asymétrie par rapport aux perceptions des différents partenaires engagés ([Cheriet, 2009](#)), afin de dépasser l'écueil de la mono-version dans l'analyse des différents construits (asymétrie, performance, etc.). Enfin, les déterminants de l'asymétrie partenariale devraient également conduire à analyser les autres issues des alliances telles que la longévité, la stabilité ou la rupture anticipée ([Assens et Cherbib, 2010](#)). Autant de pistes pour des recherches futures.

## BIBLIOGRAPHIE

- Assens C. et Cherbib J. (2010). « L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 243-244, p. 111-119.
- Beamish P.W. et Jung J.C. (2005). "The performance and survival of joint ventures with parents of asymmetric size", *Management International*, vol. 10, n° 1, p. 19-30.
- Blanchot F. (2006). « Alliances et performances : un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM*, 1, Université Paris Dauphine.
- Cheriet F. (2009). *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat, Montpellier SupAgro.
- Chrysostome E., Beamish P., Hébert L. et Bosson P. (2005). « Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération », *Management International*, vol. 10, n° 1, p. 1-17.

- Das T.K. et Teng B.-S. (2003). "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, p. 279-308.
- Dussauge P. et Garrette B. (1991). « Alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
- Geringer M.J. et Hebert L.(1989). "Control and performance of International joint ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, p. 235-254.
- Geringer M.J. et Hebert L. (1991). "Measuring performance of international joint venture", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 2, p. 249-263.
- Inkpen A.C. et Beamish P.W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 177-202.
- Lee J.-R., Chen W.-R. et Kao C. (2003). "Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture: an empirical investigation", *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 815-828.
- Vidot-Delerue H.A. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, vol. 10, p. 52-62.

