



**HAL**  
open science

## Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Turquie : La notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?

Laure Dikmen Gorini, Foued Cheriet

### ► To cite this version:

Laure Dikmen Gorini, Foued Cheriet. Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Turquie : La notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?. 24ème Conférence Internationale de Management Stratégique, May 2014, Rennes, France. halshs-02550784

**HAL Id: halshs-02550784**

**<https://shs.hal.science/halshs-02550784>**

Submitted on 3 Jun 2020

**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.

# **Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Turquie :**

## **La notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?**

### **RÉSUMÉ**

La question de l'asymétrie dans les alliances stratégiques continue à faire débat dans la littérature en management stratégique. Les effets des différences de profils stratégiques et organisationnels entre les partenaires sur les performances des coentreprises sont encore peu connus. Fondée sur une étude de 123 coentreprises internationales implantées en Turquie, nous analysons la performance perçue du partenaire local sous le prisme de l'asymétrie partenariale. Aucun lien significatif n'a été trouvé entre l'asymétrie des parents et la performance de la coentreprise internationale.

**Mots clés :** Coentreprise internationale, Asymétrie, Performance, Turquie.

## Introduction

Depuis les années 1970, l'étude des alliances stratégiques, notamment des coentreprises domestiques ou internationales, a toujours suscité un intérêt particulier dans les sciences de gestion (Franko, 1971). 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 pas les petites et moyennes entreprises, notamment celles des pays en voie de développement, des pays émergents et des pays en transition afin de contourner leurs contraintes en ressources (Puthod, 1996) ou d'accélérer leurs processus d'internationalisation (Lu et Beamish, 2006). Cependant, 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. Enfin, certaines études n'ont constaté aucun effet significatif des différences de tailles des partenaires sur la performance de leur relation (Beamish et Jung, 2005).

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 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 intéresserons aux fondements théoriques des alliances stratégiques asymétriques, à leurs issues, et leurs performances. Ensuite, une étude quantitative nous permettra de tester le lien entre l'asymétrie partenariale et la performance perçue du parent local turc sur sa coentreprise internationale.

Enfin, à l'aune des résultats antérieurs, nos investigations empiriques nous permettront de répondre à la question : « *la notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?* », ce qui nous amènera à adopter une vision critique des études antérieures.

## **1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES**

### **1.1. Une profusion conceptuelle et des confusions théoriques**

Depuis les années 2000, de nombreux travaux se sont intéressés au caractère asymétrique des alliances stratégiques (Lee et *al.*, 2003 ; Chrysostome et *al.*, 2005 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Beamish et Jung, 2005 ; Cheriet et *al.*, 2008). 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 favorise 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*) (Makino et Beamish, 1998) ; 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 (Inkpen et Beamish, 1997) ; 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 (Sarkar et al., 2001) 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, Edouard (2003, p.4) identifie de nombreux problèmes 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 (risque 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* » (Chrystosome et al., 2005).

## 1.2. 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 (Lee et *al.*, 2003 ; Beamish et Jung, 2005), voire positifs où l'asymétrie de taille « facilite » le règlement des conflits et des divergences, ou amène à de meilleures performances (Yeheshkel et *al.*, 2001).

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 (Lecraw, 1984). 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 (Doz, 1996) 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 & Stabilité est peu pertinente.

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

La notion de performance dans les alliances stratégiques est sujette à de nombreux débats et controverses en sciences de gestion. Cette controverse vient du fait que la performance peut être évaluée de plusieurs manières, et que quelques 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 : (i) 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 (ii) Quel(s) type(s) de mesure(s) doit-on adopter ? (*les mesures objectives ou subjectives*). Blanchot (2006 : 5) distingue trois types de performance : (i) la performance des partenaires (*i.e. les performances passées, présentes ou futures*) ; (ii) 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 (iii) 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.*). A 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).

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

	<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 forme juridique et/ou 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>- Mohr &amp; Spekman (1994) ; Luo (2002)</li> <li>- Merchant (2000)</li> <li>- Franko (1971) ; Park et Russo (1996)</li> <li>- Harrigan (1986) ; Kogut (1988)</li> <li>- Franko (1971) ; Blodgett (1992)</li> <li>- Franko (1971) ; Gomes-Casseres (1987)</li> <li>- Edouard (2004)</li> <li>- Anderson (1990)</li> <li>- Chowdhury (1992), Geringer et Hebert (1991)</li> <li>- Raffi (1977)</li> <li>- Hamel (1991)</li> </ul>

<b>Mesures subjectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception des partenaires sur le degré de réussite ou d'échec de l'alliance</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 ou amélioration des relations entre parents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reynolds (1984) ; Parkhe (1993) ; Mjoen et Tallman (1997)</li> <li>- Arino (2003)</li> <li>- Gulati (1995) ; Inkpen et Currall (1997)</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)*

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 (Yan et Zeng, 1999). 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 (Gomes-Casseres, 1987). La rupture n'est donc pas synonyme d'échec.

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 (Inkpen et Beamish, 1997). 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 (Cheriet *et al.*, 2008). La performance d'une alliance peut être mesurée à travers le développement d'actifs idiosyncrasiques des partenaires (Tinlot et Mothe, 2005) 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* ». Child et Yan (2003) définissent deux perspectives pour mesurer la performance des alliances stratégiques : (i) la « *perspective des objectifs* » qui définit la performance par le degré d'atteinte des objectifs initialement programmés par les parents ; et (ii) la « *perspective du système* » qui mesure la performance de l'alliance comme unité d'analyse propre.

Toutefois, certains auteurs considèrent que « *les recherches sur la performance qui se focalisent sur la joint-venture comme seule unité d'analyse peuvent négliger plusieurs sources de divergences entre partenaires et mal interpréter les issues clés de la formation et du management de la relation* » (Hill et Hellriegel, 1994, p. 605). Ces auteurs ont distingué quatre types de performance : (i) la performance *relationnelle* mesurée par la satisfaction de la relation avec le partenaire ; (ii) la performance *technique ou stratégique* mesurée par l'atteinte des objectifs d'un parent ; (iii) la performance *financière* mesurée par les profits, les transferts de prix et la rentabilité ; et (iv) la performance *potentielle future* mesurée par les attentes positives des parents. 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, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances.

A partir de ces réflexions théoriques, nous soumettons notre principale hypothèse de recherche : *L'asymétrie des partenaires a des effets négatifs sur la performance des alliances stratégiques internationales*. Cette hypothèse répond à un trois enjeux de recherche : théorique à travers l'examen de la mesure de la performance ; méthodologique via l'analyse de la perception du partenaire local ; et managérial par l'analyse des alliances dans le contexte d'un pays émergent, la Turquie dans notre cas.

## 2. Démarche méthodologique

### 2.1. Démarche méthodologique et contexte d'étude

Notre étude se focalise sur les coentreprises internationales capitalistiques formées en Turquie entre un parent local turc et au moins un parent étranger membre de l'Union Européenne ou des Etats-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 22439 IDE présents en Turquie : (i) *l'Annuaire des implantations françaises en Turquie*<sup>1</sup> ; (ii) *l'Association des Investisseurs Etrangers*<sup>2</sup> en Turquie ; et (iii) *le Sous-secrétaire au Trésor Turc*<sup>3</sup>. Notre base de sondage est constituée de 3693 coentreprises internationales en Turquie. En retirant les opérations avec des informations non exploitables et respectant les origines géographiques des partenaires étrangers (USA, UE), notre échantillon final était de 1953 coentreprises internationales. Nous avons reçu 123 questionnaires exploitables, soit un taux de retour de 6,30 %.

#### **Encadré 1. : Contexte de l'étude et spécificités de la situation Turquie**

Depuis les années 2000, un nouveau groupement de pays appelé « VISTA » a émergé. Cet acronyme en vogue regroupe les économies à croissance rapide telles que le Vietnam, l'Indonésie, l'Afrique du Sud, la Turquie et l'Argentine. Ces dernières 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. Dans le cadre de notre étude, nous nous focaliserons 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 d'US\$ en 2009, la Turquie est classée 20ème plus grande économie au monde par la Banque Mondiale. D'après les rapports du Sous-Secrétaire au Trésor Turc<sup>4</sup>, la Turquie a reçu 14 895 Millions US\$ d'Investissements Directs Etrangers (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%).

<sup>1</sup> Annuaire des implantations françaises en Turquie, Ubifrance, 2008.

<sup>2</sup> « *International Investor Association* », [www.yased.org](http://www.yased.org)

<sup>3</sup> « *Hazine müsteşarı* », [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)

<sup>4</sup> « *General Directorate of Foreign Investment - February 2010* », [www.treasury.gov.tr](http://www.treasury.gov.tr)

La Turquie est reconnue pour sa culture entrepreneuriale avec des holdings d'envergure internationale (Koç, Sabancı, Zorlu, Ezacıbaşı, etc.) et un tissu de PME très compétitives (Gonenc et Aybar, 2006 ; Raman, 2009). 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 1er janvier 1996, fut une première étape incitative aux échanges. Ainsi, les investisseurs étrangers, à l'aide de partenariats tels que des coentreprises internationales, ont pu pénétrer plus aisément le marché local.

## **2.2. Description de l'échantillon**

Les partenaires européens sont les premiers partenaires des coentreprises internationales en Turquie (77,94%). Notre échantillon est principalement composé de coentreprises 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 coentreprises de notre échantillon (47%) a été créé avant les années 2000. Près de 70% de notre échantillon est composé de coentreprises 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 %). 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 coentreprises 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.

### 3. Résultats et Discussion

#### 3.1. 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 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 coentreprise* » à travers 13 items. La littérature fournit une multitude d'indicateurs mesurant la performance des firmes (Mjoen et Tallman, 1997; Saxton, 1997; Tatoğlu et Glaister, 1998; Sarkar et al., 2001; Luo et Shenkar, 2002; Boateng et Glaister, 2002; Lee et al., 2003; Luo et Park, 2004; Lee et Cavuşgil, 2006; Demirbağ et al., 2007). 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 critères de performance : (i) 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*). Ensuite, nous avons ajouté 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 %).

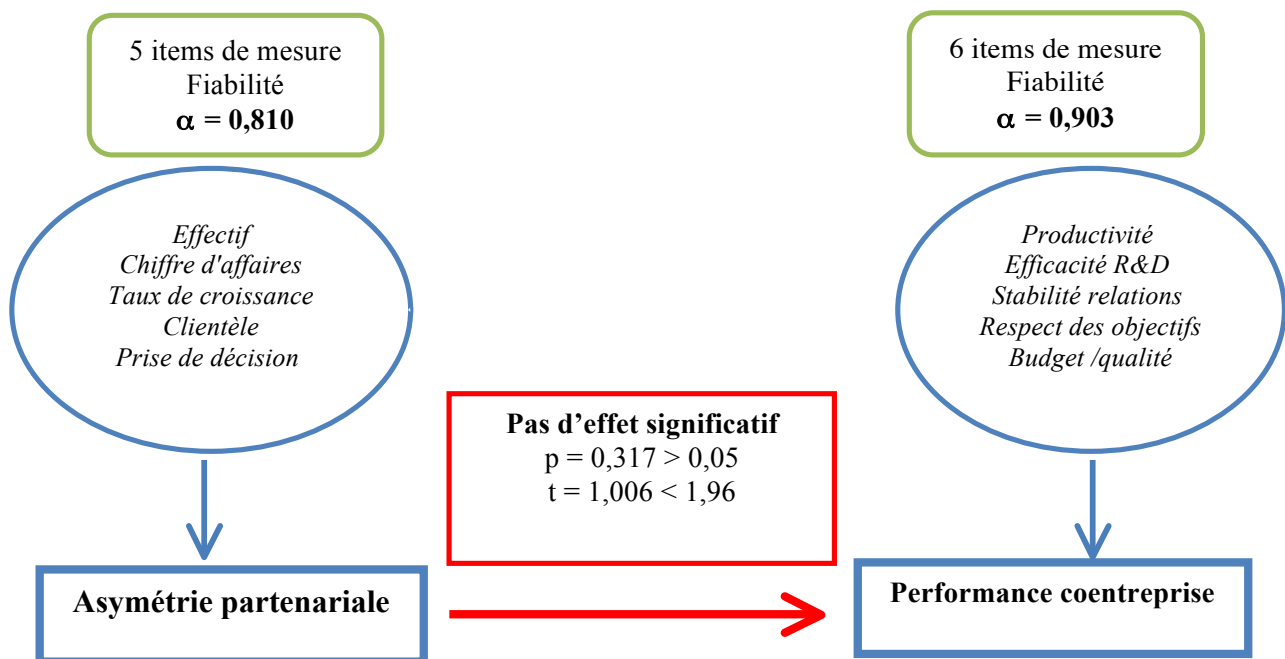
Ainsi, notre étude se base uniquement sur les critères de performance objectifs perçus par le parent turc sur sa coentreprise internationale.

L'Analyse Factorielle Confirmatoire de l'échelle « *Performance de la coentreprise* » 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 ( $\alpha = 0,903$ ).

### 3.2. 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 coentreprise 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 coentreprise internationale et sa performance. Notre hypothèse de départ n'est donc pas validée. Les résultats obtenus sont regroupés dans la figure ci-dessous.

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



Dans une étude comparative entre la performance des coentreprises internationales aux Etats-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 coentreprises*), 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 coentreprise internationale.

L'étude de Tatoğlu et Glaister (1998) indique que les partenaires turcs sont satisfaits en termes de retour sur investissement, retour du capital, croissance des ventes, productivité, et réduction des coûts. Les résultats montrent que les partenaires turcs évaluent la performance de la coentreprise internationale à travers le développement de la technologie et du marché. Nos mesures indiquent aussi que, depuis la création de la coentreprise 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 coentreprise internationale et sa performance. Notre résultat corrobore celui de Beamish et Jung (2005), qui ont trouvé que l'asymétrie de taille n'avait pas d'influence sur la performance et la survie de la coentreprise 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 nous permettent de répondre à la question initiale : « *La notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?* ». Nous estimons que l'asymétrie partenariale n'a pas de réelle signification au sein d'une alliance stratégique. 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 coentreprises internationales (Chrysostome et *al.*, 2005).

Nos résultats confortent ainsi une vision *neutre* des différentiels organisationnels et s'opposent aux recherches qui considèrent l'asymétrie comme un handicap stratégique potentiel. Sur ce plan, nous soutenons l'approche de certains auteurs (Beamish et Jung, 2005 ; Blanchot, 2006 ; Cheriet et *al.*, 2008) plaidant pour une conception positive de l'asymétrie dans les coopérations inter-organisationnelles. Celle-ci préconise d'ailleurs de considérer certains éléments de complémentarités stratégiques lorsque les partenaires parviennent à *implémenter* leurs différences organisationnelles et culturelles. 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; Tinlot et Mothe, 2005).

## **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 ? A quel moment ? Selon quelle perspective ?*). Les travaux empiriques ont souligné la difficulté de la conceptualisation et de la mesure de la performance de la coentreprise, 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 coentreprises 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. Nous n'avons pas trouvé de relation significative entre l'asymétrie de la coentreprise et sa performance.

Notre résultat corrobore celui ainsi les résultats de Beamish et Jung (2005). *Dès lors, la notion d'asymétrie partenariale a-t-elle du sens ?* Nous estimons que l'asymétrie partenariale n'a pas de réelle signification au sein d'une alliance stratégique. 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 coentreprises internationales. Les construits mobilisés, l'asymétrie et la performance des coentreprises, sont multidimensionnels, rendant difficile la généralisation des résultats. Toutefois, nous envisageons de poursuivre nos investigations en mettant en évidence d'autres critères d'asymétrie partenariale tels que le nombre de partenaires (partenaires dyadiques versus partenaires multiples) ; l'asymétrie structurelle (répartition du capital minoritaire, majoritaire, égale) ; et la proximité culturelle. Cette démarche pourrait nous éclairer sur un lien éventuel (positif, négatif, ou non significatif) entre les dimensions de l'asymétrie inter-organisationnelles et la performance des coentreprises internationales.



## Références

- Beamish, P.W. et J.C. Jung (2005), The Performance and Survival of Joint Ventures with Parents of Asymmetric Size, *Management International*, 10:1,19-30.
- Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : Un essai de synthèse, *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, 1, Université Paris Dauphine.
- Boateng, A. et K.W. Glaister (2002), Performance of international Joint Venture: Evidence for West Africa, *International Business Review*, 11, 523-541.
- Cheriet, F., F. Le Roy et J.-L. Rastoin (2008), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée, *Management International*, 12:3, 45-60.
- Child, J. et Y. Yan, (2003), Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China, *Journal of Management Studies*, 40:2, 283-320.
- Chrysostome, E., P. Beamish, L. Hébert et P. Bosson (2005), Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management International*, 10:1, 1-17.
- Das, T.K. et B.-S.Teng (2003), Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279-308.
- Demirbağ, M., E. Tatoğlu et K.W. Glaister (2007), Factors influencing perceptions of performance: The case of western FDI in an emerging market, *International Business Review*, 16, 310-336.
- Doz, Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dussauge, P. et B. Garrette (1991) Alliances stratégiques, mode d'emploi, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 4-18.
- Edouard, S. (2003), Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises, *XIIIème Conférence de l'Association de Management Stratégique*, 3-6 juin, Les Côtes de Carthage, Tunisie.
- Franko, L.G. (1971), Joint venture divorce in the multinational company, *Columbia Journal of World Business*, 6:3, 13-22.
- Geringer, M.J. et L. Hebert (1989), Control and performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 20:2, 235-254.

- Geringer M.J. et L. Hebert (1991), Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, 22:2, 249-263.
- Gomes-Casseres, B. (1987), Joint Venture instability: is it a problem?, *Columbia Journal of World Business*, summer, p. 97-102.
- Hill, R.C. et D. Hellriegel (1994), Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers, *Organization Science*, 7:2, 594-607.
- Inkpen, A.C. et P.W. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture, *Academy Management Review*, 22, 177-202.
- Lecraw, D.J. (1984), Bargaining power, ownership, and profitability of transactional corporation in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 27-43.
- Lee, J.-R., W.-R. Chen et C. Kao (2003), Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture: an empirical investigation, *Journal of Business Research*, 56, 815-828.
- Lee, Y. et T.S. Cavuşgil (2006), Enhancing Alliance Performance: The effects of contractual-based versus Relational-based governance, *Journal of Business Research*, 59:8, 896-905.
- Lu, J.W. et P.W. Beamish (2006), Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, *Journal of Business Venturing*, 21, 461-486.
- Luo, Y. et S.H. Park (2004), Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 35,142-160.
- Luo, Y. et O. Shenkar (2002), An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures, *Journal of International Management*, 8:2, 141-162.
- Makino, S. et P.W. Beamish (1998), Performance and survival with joint ventures with non conventional ownership structures, *Journal of International Business Studies*, 29:4, 797-818.
- Mjoen, H. et S. Tallman (1997), Control and performance of international joint ventures, *Organization Science*, 8:3, 257-274.
- Puthod, D. (1996), Alliances et PME: Un diagnostic », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 30-45.
- Sarkar, M.B., R. Echambadi, Cavuşgil, T.S. et P.S. Aulakh (2001), The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Academy of Marketing Science*, 29:4, 358-373.
- Saxton, T. (1997), The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, *The Academy of Management Journal*, 40, 443-461.

- Tatoğlu, E. et K.W. Glaister (1998), Performance of international joint ventures in Turkey: Perspectives of Western firms and Turkish firms, *International Business Review*, 7, 635-656.
- Tinlot, G. et C. Mothe C. (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires, *Management International*, 1, 31-49.
- Vidot-Delerue, H.A. et E. Simon (2005), Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance, *Management International*, 10, 52-62.
- Yan, A. et M. Zeng (1999), International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, 30:2, 397-414.
- Yehekel, O., Y. Zeira, O. Shenkar et W. Newburry (2001), Parent company dissimilarity and equity joint venture effectiveness, *Journal of International Management*, 7:2, 81-104.