Document generated on 07/17/2025 8:42 a.m.

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée

Foued Cheriet and Pierre Guillaumin

Volume 17, Number 4, Summer 2013

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1020678ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1020678ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Cheriet, F. & Guillaumin, P. (2013). Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *17*(4), 210–224. https://doi.org/10.7202/1020678ar

Article abstract

Our paper focuses on the analysis of partners satisfaction's determinants. Empirically, we analyzed the issues of cooperations between fruit and vegetables companies in the Mediterranean. For this, we used the original data of a survey conducted during an international trade show in Perpignan in 2010 (Medfel) and performed to analyze the satisfaction of partners in 126 cases of cooperation agreements. Our results indicate the importance of the financial performance dimension, strategic objectives achievement and the partners behavior as the main determinants of overall satisfaction of enterprises involved in this kind of cooperation.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2013

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée

CHERIET FOUED
INRA-Montpellier Supagro

GUILLAUMIN PIERRE
INRA-Montpellier Supagro

Résumé

Notre article s'intéresse à l'analyse des déterminants de la satisfaction des partenaires de coopérations inter-entreprises du secteur des fruits et légumes en Méditerranée. Pour cela, nous avons exploité les données originales issues d'une enquête menée lors du déroulement d'un salon professionnel à Perpignan en 2010 et ayant permis d'analyser la satisfaction des partenaires de 126 cas d'accords de coopération. Nos résultats signalent l'importance de la dimension de performance financière et l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que le comportement du partenaire comme principaux déterminants de la satisfaction globale des entreprises impliquées dans ce type de coopération.

Mots clés : coopération, fruits et légumes, Méditerranée, satisfaction, performance

Abstract

Our paper focuses on the analysis of partners satisfaction's determinants. Empirically, we analyzed the issues of cooperations between fruit and vegetables companies in the Mediterranean. For this, we used the original data of a survey conducted during an international trade show in Perpignan in 2010 (Medfel) and performed to analyze the satisfaction of partners in 126 cases of cooperation agreements. Our results indicate the importance of the financial performance dimension, strategic objectives achievement and the partners behavior as the main determinants of overall satisfaction of enterprises involved in this kind of cooperation.

Keywords: partnership, fruits and vegetables, Mediterranean, satisfaction, performance

Resumen

Este artículo se centra en el análisis de los determinantes de la satisfacción de los socios de la cooperación entre empresas del sector frutas y hortalizas en el Mediterráneo. Para ello, hemos utilizado los datos originales de una encuesta realizada en una feria comercial en Perpiñán en 2010, que analiza la satisfacción de los socios de 126 casos de acuerdos de cooperación. Nuestros resultados indican la importancia de la dimensión de los resultados financieros y el logro de objetivos estratégicos, así como el comportamiento de los socios como los principales determinantes de la satisfacción global de las empresas involucradas en este tipo de cooperación.

Palabras claves: cooperación, frutas y hortalizas, Mediterráneo, satisfacción, rendimiento

L'essor des accords de coopérations inter-entreprises a remis l'analyse des relations inter-organisationnelles au centre des recherches en management. Ces pratiques sont souvent motivées par une complémentarité des ressources, un partage des risques, une accélération de l'apprentissage organisationnel, technologique ou managérial. Dans certains pays, les coopérations inter-entreprises constituent un moyen d'adaptation aux exigences légales, à l'environnement institutionnel et aux pratiques commerciales du marché d'accueil. A l'international, elles peuvent s'avérer un moyen efficace d'implantation avec comme avantage principal, l'appui sur un partenaire local ayant un accès facilité aux réseaux et aux ressources.

La coopération inter-entreprise est un accord volontaire impliquant deux (ou plus) entreprises indépendantes à la base, dans un projet collaboratif qui se traduit par des apports de ressources et un partage des bénéfices de la collaboration. Ces coopérations peuvent prendre des formes capitalistiques ou contractuelles (Aliouat, 1996). Elles peuvent avoir des objectifs différents (et parfois opposés) pour les partenaires, selon la nature et la localisation du projet.

En Méditerranée, nous avons assisté lors de la dernière décennie à une forte augmentation du nombre de ce type de partenariat[1], expliquée essentiellement par les stratégies d'implantation des firmes multinationales et des besoins accrus de transferts managériaux et technologiques entre firmes européennes et celles des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) (Cheriet, 2009; Bellon et al, 2001). De même, de nombreuses firmes européennes semblent s'engager dans des opérations de restructuration de leur *supply chain*, pour implanter certaines opérations dans les pays du Sud (Tunisie et Maroc) (Bensalk et al, 2011).

Dans le secteur des fruits et légumes, ces coopérations internationales sont de plus en plus courantes. Elles visent un accès aux matières premières et aux ressources foncières d'une part (Rastoin et al, 2009) et l'intégration des activités amont et aval de la filière d'autre part (Guillaumin, 2010, Bensalk et al, 2011). Malgré les difficultés qu'elles peuvent engendrer en termes de différences des profils organisationnels et stratégiques des partenaires et de complexité managériale (Cheriet, 2008), ces coopérations s'accompagnent souvent d'un niveau élevé de performance et de satisfaction des partenaires. La question de l'analyse des issues de ces

1. Les données de l'observatoire Anima-Mipo, indiquent près de 493 accords de partenariats (accords contractuels de coopération) et plus de 826 investissements directs à l'étranger (avec participation capitalistique) dans la région en 2010 contre respectivement 35 et 235 en 2003.

coopérations soulève de nombreuses controverses entre les chercheurs : les mesures sont nombreuses et les résultats assez contrastés (Mohr, 2006, Arino, 2003).

Dans ce sens, notre recherche s'intéresse à l'analyse des déterminants de cette satisfaction des partenaires d'accords coopératifs formels. Pour cela, nous exploiterons les données originales issues d'une enquête menée à travers des entretiens en face à face, lors du déroulement d'un salon professionnel à Perpignan en 2010 et ayant permis d'analyser la satisfaction des partenaires de 126 cas de coopérations dans le secteur des fruits et légumes en Méditerranée. Après une revue de littérature portant sur les enjeux des coopérations internationales et l'analyse de la satisfaction comme déterminant de la performance de ces relations, nous présenterons le contexte de notre recherche (le secteur des fruits et légumes en Méditerranée) ainsi que le déroulement de notre enquête auprès des opérateurs euro-méditerranéens. Dans un troisième temps, nos résultats seront discutés à la lumière de ceux obtenus par d'autres recherches empiriques. Enfin, les principales limites de notre travail seront signalées pour constituer autant de perspectives de recherche future.

Revue de littérature : Coopérations et satisfaction des partenaires

Les enjeux des coopérations inter-entreprises internationales

Les coopérations inter-entreprises connaissent un essor considérable, d'abord comme pratique organisationnelle des firmes, mais aussi comme thème de recherche central en management. Ces coopérations peuvent prendre de nombreuses formes et soulever des enjeux importants pour les partenaires. Ainsi, elles sont souvent distinguées selon qu'elles engagent une participation capitalistique ou un simple contrat. Par ailleurs, l'engagement des partenaires peut aboutir à des formes diverses, allant de la franchise à la co-entreprise autonome.

Sur le plan du développement international des entreprises, ces accords coopératifs avec des entreprises locales constituent un vecteur d'implantation de plus en plus utilisé par les firmes multinationales. On parle alors de coopérations inter-entreprises asymétriques en référence au différentiel de tailles des partenaires (Cheriet, 2009). Lee et Beamish (1995) avaient signalé qu'une firme multinationale sur deux avait recours à un partenaire local lors de ses implantations internationales, notamment dans les pays en voie de développement. Pour les entreprises locales (petits partenaires), les coopérations avec une grande firme apparaissent comme une option stratégique importante, à la fois pour contourner leurs dilemmes stratégiques et organisationnels et pour exercer un choix délibéré de développement, notamment à l'international (Puthod, 1998).

Ce type d'accord permet aux firmes multinationales ou de grandes tailles, entre autres, de s'appuyer sur une entreprise locale déjà implantée sur son marché, d'exploiter ses réseaux locaux, de diminuer le risque d'une entrée directe sur un marché non maîtrisé, et d'avoir une période transitoire facilitant l'acquisition des connaissances spécifiques aux institutions et aux habitudes de consommation locales. Pour leur part, les entreprises locales peuvent bénéficier d'un transfert technologique ou managérial, d'une intégration dans le réseau du partenaire étranger, de l'exploitation de l'image de marque, d'un accès facilité aux financements, etc.

Malgré les nombreux avantages qu'elles offrent, ces coopérations entre entreprises étrangères et locales, ne sont pas sans soulever un grand nombre de difficultés managériales, traduites souvent par une faible longévité et un taux élevé d'instabilité relationnelle (Cheriet, 2008). Par ailleurs, ce type de relations, *a priori* déséquilibré en termes de taille et d'apport des partenaires, soulève des questions de dépendance, de contrôle effectif du management, de risques d'appropriation et de partage des bénéfices de la coopération.

Néanmoins, les entreprises locales préfèrent souvent des partenaires étrangers « dominants » et de grandes tailles pour leurs coopérations (Chen, Chen, 2002). Ainsi, « *les entreprises locales préfèrent pour leurs alliances stratégiques un partenaire dominant et réputé. Ces coopérations asymétriques sont utilisées par les entreprises locales pour créer d'autres opportunités de développement* » (p. 1012). Ce type de relations internationales avec des partenaires locaux présentent aussi des risques et des avantages pour les firmes étrangères : les risques d'une double acculturation , d'abord vis-à-vis de la culture nationale du pays d'accueil, et ensuite par rapport à la culture organisationnelle de l'entreprise locale (Barkema et al., 1996); et les avantages tirés des spécificités des petites entreprises en termes de flexibilité, de capacités d'innovation et de proximité avec leurs marchés respectifs.

Dans une étude sur les perceptions des dirigeants des partenaires dans les alliances internationales entre firmes étrangères et entreprises locales, Bellon et al. (2001) avaient relevé deux types d'appréciation des relations coopératives selon le partenaire engagé : « *un sentiment d'être spoliés pour les partenaires locaux, et des relations épuisantes pour les parents étrangers* ». Ces résultats sont confirmés par d'autres études. Ainsi, Alvarez et Barney (2001) ont mené une recherche sur la satisfaction des dirigeants de PME américaines engagées dans des coopérations avec des grandes firmes du secteur des biotechnologies. Leurs conclusions soulignent que « *80 % des dirigeants de PME avaient le sentiment que leurs [petites] entreprises étaient exploitées par les grandes firmes* ». Cela peut se traduire en termes de dépendances en ressources, de pouvoir de négociation et de déséquilibre des risques perçus par les partenaires.

Pour les entreprises locales de petite taille, la coopération, qui apparaissait comme un moyen de contourner les contraintes structurelles de ces firmes en termes de ressources, semble se transformer de plus en plus en un choix délibéré assurant de nouvelles opportunités de développement (Puthod, 1998). Cependant, il ne faut pas négliger les risques que peut comporter une telle démarche.

Selon un rapport de l'OCDE sur les partenariats entre PME et grandes firmes, il est signalé que « *les partenariats transnationaux ne doivent pas être considérés par les PME comme une panacée face à un mouvement d'internationalisation de plus en plus puissant… Certaines PME ont déjà fait l'expérience des effets que peut avoir la création de coentreprises à l'instigation des grandes sociétés étrangères désireuses de conclure de tels engagements à court terme, face aux conditions incertaines des marchés locaux. Ces PME risquent aussi de ne pas profiter au contact de leurs partenaires des possibilités d'apprentissage qui sont l'une des principales justifications de telles stratégies à long terme* » (OCDE, 2001, p. 8).

Alors qu'ils étaient très répandus essentiellement dans les secteurs hautement technologiques (informatique, biotechnologies, pharmacie), les accords de coopérations inter-entreprises locales-étrangères connaissent un développement considérable et touchent l'ensemble des secteurs avec une extension géographique globale. Cela renforce l'intérêt de l'analyse des issues de ce type de coopération inter-organisationnelle.

Les analyses de la satisfaction dans les coopérations inter-entreprises

L'analyse de la performance des accords de coopération constitue une question majeure en management. De nombreux indicateurs ont pu être identifiés par une littérature abondante sur ce sujet. Blanchot, Mayhrofer (1997) ont dressé une liste de 82 indicateurs. Demirbag et Mirza (2000) ont pour leur part utilisé 13 indicateurs pour mesurer la performance des coopérations internationales[2].

Selon ces auteurs, la performance des coopérations peut être appréciée par l'accès au marché (Anderson, 1990), la perception des échecs ou succès des partenaires (Reynolds, 1984), la stabilité de la relation (Franko, 1971; Blodgett, 1992), le maintien de la structure (Chowdhury, 1992), l'atteinte des objectifs des parents (Artisien, Buckley, 1985; Geringer, Hebert, 1991), le maintien ou l'amélioration des relations entre les parents (Hyder, Ghauri, 1989), les bénéfices directs tirés par les parents (Raffi, 1978), la rentabilité financière (Tomlinson, 1970; Lecraw, 1984), la croissance de l'alliance (Artisien, Buckley, 1985), le succès à l'exportation (Chowdhury, 1992), les transferts technologiques (Raffi, 1977) et l'accomplissement de l'apprentissage (Hamel, 1991).

La plupart des études ont d'ailleurs signalé le caractère multidimensionnel de la performance des coopérations (figure 1 *infra*). Ainsi, aux indicateurs dits « objectifs » de performance financière, de durée et de survie, doivent s'ajouter des indicateurs dits « subjectifs », liés à la satisfaction des parents et à l'harmonie de la relation (Arino, 2003, Geringer, Hebert, 1991). Dans une étude récente, Mohr (2006) avait tenté, à travers une approche de constituants multiples, d'identifier les déterminants et les modes d'évaluation de la performance des coopérations internationales. Cette étude était basée sur une combinaison d'analyse quantitative et qualitative. 110 questionnaires ont été exploités et 25 entretiens ont été menés auprès de managers de *joint-ventures* sino-allemandes afin d'évaluer le mode d'appréciation des partenaires de la performance de leur relation coopérative.

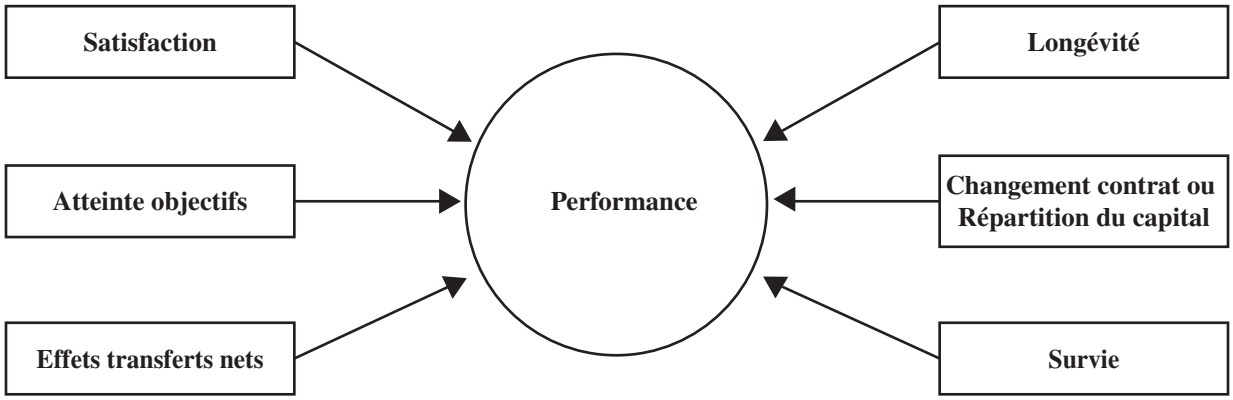
A cause de la spécificité des coopérations, de leur évolution dans un environnement incertain qui impose une prise de risque et parce que les partenaires peuvent avoir des objectifs stratégiques autres que les critères financiers, Mohr (2006) a ajouté des critères spécifiques : stabilité, longévité et survie et enfin l'harmonie de la relation (Demirbag, Mirza, 2000). Un des résultats importants de cette étude est que les partenaires utilisaient des indicateurs différents pour évaluer la performance de leur relation commune. Cette différence des indicateurs selon la perspective, aboutit à des évaluations distinctes répondant le plus souvent à des objectifs stratégiques non partagés par les partenaires. Ainsi, la performance doit être mesurée selon des indicateurs multiples (multi-dimensions) et selon la vision des différents parents engagés (multi-perspectives) (Mohr, 2006; Blanchot, 2006; Arino 2003).

Dans une étude basée sur deux échantillons de 34 coopérations capitalistiques et 45 alliances contractuelles, établies en Espagne entre 1986 et 1992, Arino (2003) avait tenté de valider un construit théorique de la performance des coopérations (Figure 1), en intégrant les mesures subjectives et objectives. L'auteur avait distingué deux mesures de la performance liées à des facteurs différents : l'atteinte des objectifs stratégiques traduite par la satisfaction des parents et la performance organisationnelle mesurée par l'effet des transferts nets d'apprentissage. Il existerait selon l'auteur, deux types de performance des coopérations : la performance *issue* (mesurée par l'atteinte d'objectifs statiques et dynamiques) et la performance *processus* (mesurée par les interactions et l'extension des relations entre les parents).

2. Pour une revue de littérature détaillée, cf Cheriet, (2009) et Blanchot (2006).

FIGURE 1

Modèle de mesure de la performance des accords de coopération



Source : Adaptée de la revue de littérature de Arino (2003)

La plupart des recherches traitant de la performance des coopérations tentent de combiner plusieurs mesures (objectives et subjectives) selon les différentes perspectives (la relation commune, les relations entre les parents et les relations des partenaires à leur coopération). Pour une mesure satisfaisante de la performance des coopérations, certaines recommandations ont été émises par Geringer et Hebert (1991) dans leur étude comparative de la performance des alliances capitalistiques internationales aux USA et au Canada : la combinaison des mesures subjectives et objectives, l'utilisation de répondants multiples, l'utilisation de plusieurs répondants pour une même unité d'analyse (différents dirigeants de l'alliance et plusieurs cadres impliqués dans la relation commune issus de chaque partenaire), plusieurs enquêtes étalées dans le temps pour apprécier l'évolution des perceptions et enfin la triangulation des données primaires, secondaires et les observations directes (p. 246).

La satisfaction des partenaires est ainsi un des éléments subjectifs de la performance des coopérations inter-entreprises. Sa mesure est plus délicate car ne faisant pas appel à des indicateurs observables tels que les mesures financières classiques. Souvent, elle est estimée *via* un recueil direct d'informations auprès des entreprises partenaires. Deux difficultés importantes doivent être soulignées dans ce sens : la première est liée à son estimation, et la seconde à son interprétation. Pour l'estimation de la satisfaction, les chercheurs ont souvent recours à des échelles (type *Likert*). Cependant, une telle approche se heurte à deux écueils méthodologiques : quels partenaires interroger ? À quel moment du cycle de vie de la coopération ? Quant à l'interprétation, elle se heurte à l'endogénéité de la satisfaction : est-elle un déterminant de la performance de la relation ou son résultat direct ?

Hypothèses de recherche et modèle retenu

Même si la satisfaction des partenaires est reconnue dans de nombreuses études comme une mesure fiable de la performance des relations coopératives (Mohr, 2006, Arino, 2003) et que ses liens avec les mesures objectives ont été abondamment testés et validés (Geringer, Hebert, 1991), rares sont les études qui se sont intéressées à sa *composition.* D'abord parce que la satisfaction globale n'est pas une mesure observable, et ensuite, parce qu'un tel construit a souvent servi comme mesure indirecte ou *proxy* de la performance coopérative.

Pour notre part, nous tenterons de décomposer la satisfaction globale des partenaires pour en identifier les principaux déterminants. L'idée défendue est que la satisfaction globale des partenaires dépendrait de trois éléments distincts : l'appréciation des transferts managériaux **[H1]** et technologiques **[H2]**, les perceptions d'atteinte d'objectifs financiers **[H3]** et stratégiques **[H4]**, et les mesures de satisfaction du comportement de son partenaire **[H5]**, de la performance financière de la coopération **[H6]**, et de son intégration dans les réseaux de son partenaire **[H7]**. Transferts, atteintes des objectifs et mesures des satisfactions ont souvent été cités comme éléments explicatifs de la performance des coopérations mais rarement rattachés directement à la satisfaction globale (Blanchot, 2006; Demirbag, Mirza, 2000).

TABLEAU 1

Le modèle de la satisfaction des coopérations internationales

Variable expliquée : satisfaction globale du partenaire de la coopération F&L en Méditerranée			
Hyp	**Variables explicatives**	**Effets attendus**	**Principales références**
H1	**Transferts technologiques**	**Positifs sur satisfaction globale du partenaire de la coopération**	Inkpen, Beamish, 1997 Blanchot,Mayhrofer,1997; Demirbag, Mirza, 2000, Arino 2003 , Mohr 2006 Geringer, Hebert, 1991, Reus, Ritchie, 2004
H2	**Transferts managériaux**		
H3	**Atteintes objectifs financiers**		
H4	**Atteintes objectifs stratégiques**		
H5	**Satisfaction comportement partenaire**		
H6	**Satisfaction performance financière**		
H7	**Satisfaction insertion réseau**		
Variables de contrôle			
Origines géographiques des partenaires, **Lieu d'implantation de la coopération** **Nature de la coopération**			Lu, Beamish, 2006 Miller et al, 1996 Mouline, 2005

Par ailleurs, ces trois déterminants constituent des *proxy* subjectifs d'une mesure, la satisfaction elle-même indicateur subjectif de la performance. Cela semble plus cohérent que d'utiliser une combinaison de mesures (objectives et subjectives) en permettant entre autres de dépasser les difficultés d'agrégation[3]. Enfin, ces mesures combinent des corpus théoriques portant sur la performance des coopérations : les théories de l'apprentissage organisationnel (Inkpen, Beamish, 1997), l'approche financière de la performance (Reus, Ritchie, 2004), et l'analyse stratégique des coopérations (Mohr, 2006; Arino 2003; Geringer, Hébert, 1991).

Dans ce sens, nous pouvons énoncer sept hypothèses testables pour déterminer la satisfaction globale des coopérations. Chaque hypothèse fait le lien entre cette mesure et une de ses composantes. Nous soutenons que chaque déterminant aura un effet positif significatif sur la satisfaction globale, telle qu'appréciée par l'un des partenaires. L'ensemble de la construction des hypothèses est décrit dans le tableau 1 ci dessus.

A coté des déterminants de base utilisés pour caractériser la satisfaction globale, nous avons introduit des variables de contrôle, tel que recommandé par les études antérieures (Lu, Beamish, 2006; Miller et al, 1996; Mouline, 2005). Celles-ci sont au nombre de trois et font référence à la différence des origines géographiques des partenaires, au lieu d'implantation de la coopération et à sa nature. Nous soutenons que ces variables seront sans effet significatif sur le niveau de satisfaction globale. Cette dernière position n'est pas une simple posture statistique mais revient à dire que les niveaux de satisfaction ne dépendent pas d'un lieu ou d'une origine géographique des partenaires, mais du fonctionnement propre de la relation.

Ainsi conçue, cette construction théorique n'échappe pas aux deux limites principales des mesures de performance des coopérations : notre démarche est statique, car nous n'intégrons pas la dimension temporelle en comparant les niveaux de satisfaction par rapport aux différentes phases du cycle de vie de la coopération (Ring, Van de Ven, 1994). Elle est aussi basée sur la perspective d'un répondant unique, soit un des partenaires, sans renseigner sur les différences de perception pouvant exister entre les visions des différents partenaires ou encore celles des dirigeants de la coopération (Cheriet, 2011). Par ailleurs, notre démarche intègre très peu la dimension relationnelle, à travers notamment l'examen détaillé de certains construits : opportunisme, rapports de force et pouvoir, conflits, etc[4].

Nos hypothèses seront testées sur la base d'un échantillon de 126 relations coopératives nouées entre des entreprises du secteur des fruits et légumes de la région euro-méditerranéenne. Avant de discuter les principaux résultats obtenus, nous présenterons dans ce qui suit quelques éléments de contexte et la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de ce travail.

3. En effet, il est difficile d'agréger la mesure « durée » de la coopération, avec sa stabilité et la croissance du chiffre d'affaires.

4. Nous remercions les évaluateurs de la revue d'avoir attiré notre attention sur ce point.

Eléments de contexte : le secteur Fruits et Légumes en Méditerranée

Notre zone d'étude est la région euro-méditerranéenne, composée des pays d'Europe du Sud et ceux de l'Est et du Sud de la Méditerranée. Sur le plan économique, cette région aux fortes disparités Nord-Sud, connaît une relative dynamique depuis une dizaine d'années (Cheriet, 2009), qui se traduit par un processus d'intégration régionale sur des bases de libéralisation des échanges commerciaux et de construction d'un espace institutionnel et politique commun (processus de Barcelone, projet d'Union pour la Méditerranée, etc).

La coopération entre firmes du bassin méditerranéen s'inscrit ainsi dans un contexte de libéralisation progressive des échanges commerciaux entre l'Union Européenne et ses pays partenaires méditerranéens. Les échanges Nord-Sud de produits agricoles dans la zone Euro-Méditerranéenne représentent 3 % des échanges agricoles mondiaux, soit une valeur de 16 milliards de dollars (Emlinger, 2008). Concernant le commerce agricole extra-communautaire, les PSEM (Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée) ne comptent que pour 10 % des importations et 10 % des exportations. Cependant, du point de vue des PSEM, l'UE représente le premier partenaire commercial pour les produits agricoles, avec environ 52 % des exportations et 34 % des importations.

En 2010, l'espace méditerranéen représentait 20 % de la production mondiale de fruits et 15 % de la production mondiale de légumes (FLD Magazine, 2010). Néanmoins, cette zone est marquée par une forte hétérogénéité Nord-Sud. A l'échelle de l'UE, les fruits et légumes représentent 3 % des surfaces cultivées mais 17 % la valeur de la production agricole totale, estimée à 50 milliards d'euros. Dans son ensemble, le secteur fruits et légumes européen emploie 550 000 personnes sur 1,4 million d'exploitations et réalise

TABLEAU 2

Production et exportation de fruits et légumes en Méditerranée

	Exportations F&L en Méditerranée Millions US$			Production F&L en Méditerranée Millions tonnes		
Pays	**Moyenne exports F&L 00-08**	**Part Export F&L/ Export agricole (00-08, %)**	**Évolution 00-08 (%)**	**Moyenne Production 00-09**	**% production Méditerranée**	**Évolution (%) 00-09**
Espagne	10589,41	45,38	131,20	28,98	16,09	-1,49
Italie	5948,26	24,83	126,10	32,43	18,00	-6,29
France	4603,50	10,05	100,78	15,88	8,82	-20,92
Turquie	3164,59	53,62	192,07	37,62	20,88	15,23
Grèce	1323,54	38,30	86,19	7,56	4,20	-21,09
Maroc	811,81	71,04	169,55	7,47	4,14	49,43
Israël	703,05	49,88	105,09	2,91	1,62	1,49
Portugal	471,49	17,97	257,44	4,26	2,36	-0,52
Egypte	380,25	35,12	635,72	25,34	14,07	37,18
Syrie	333,25	28,46	33,33	4,53	2,51	46,16
Jordanie	251,38	43,47	364,94	1,43	0,79	49,38
Tunisie	158,42	18,14	327,82	3,42	1,90	23,07
Liban	104,85	39,50	193,39	1,73	0,96	4,31
Terr. Palest	31,98	56,00	-55,85	0,83	0,46	15,93
Algérie	22,90	34,58	69,39	5,76	3,20	88,17
Libye	1,05	6,66	-96,74	-	-	-
11 PSEM				**91,02**	**50,53**	**28,79**
5 UE Med				**89,11**	**49,47**	**-8,69**
16 Euromed				**180,14**	**100**	**8,70**

Source : Elaboré par les auteurs d'après les données Fao Stat, 2011

un chiffre d'affaires annuel d'environ 120 milliards d'euros (FRESHFEL, 2010). La production est présente dans tous les pays, mais les Etats du Sud de l'Europe se distinguent clairement. Dans les pays méditerranéens (Espagne, Italie, Grèce, Portugal, Chypre, Malte), la production de ce secteur compte pour le quart de la production agricole totale. La production des pays européens méditerranéens compte pour 74 % de la production fruitière communautaire et pour 66 % de la production légumière (FLD Magazine, 2010).

De nombreux enjeux se présentent aux filières fruits et légumes des pays de l'UE, en lien avec une exposition à la concurrence internationale toujours plus importante. Soumises à des coûts de production élevés, les entreprises de production se retrouvent confrontées sur leurs propres marchés à une forte concurrence en provenance notamment de certains pays méditerranéens. Longtemps modèle de compétitivité, l'Espagne est à son tour concurrencée sur ses propres productions par des produits moins chers, en provenance du Maroc essentiellement. En perte de compétitivité, le secteur de la production européenne subit donc la pression concurrentielle des productions de certains PSEM.

La région euro-méditerranéenne constitue un espace souvent mobilisé pour l'analyse des coopérations (Cascioli, Mortelier, 2009; Bellon et al, 2001). Plusieurs études se sont intéressées aux coopérations agroalimentaires en général (Cheriet, 2011 et 2009), ou dans le secteur des fruits et légumes en particulier (Bensalk et al, 2011; Guillaumin, 2010; Rastoin et al, 2009).

L'enquête Moisa-Medfel 2010 : objectifs, déroulement et nature des variables

L'enquête Moisa[5] -Medfel 2010, porte sur les partenariats stratégiques agroalimentaires en Méditerranée, avec comme application empirique, le cas des opérateurs de la filière Fruits et Légumes. Elle a pour objectif d'analyser la perception des partenaires par rapport à leurs opérations coopératives à l'échelle de la région méditerranéenne et d'identifier les déterminants de leur (in) satisfaction vis-à-vis de leurs accords coopératifs. Nous cherchons donc à comprendre les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés de manière directe dans des coopérations Fruits et légumes en Méditerranée. Sur le plan normatif, cela permet d'identifier les partenariats les plus satisfaisants et ceux qui donnent lieu aux plus grandes déconvenues pour les différents opérateurs.

Cette enquête s'est déroulée par l'administration de questionnaires et une série d'entretiens en face à face durant le salon Medfel (salon professionnel pour les filières fruits et légumes en Méditerranée, *cf encadré en annexe 1)* qui a eu lieu à Perpignan du 3 au 6 mai 2010. Les questionnaires étaient préalablement imprimés et distribués aux personnes sollicitées et désirant participer à l'enquête. Parmi les 91 répondants potentiels sollicités, seuls 48 ont accepté de nous répondre. Cela nous a permis de renseigner 126 cas de coopérations, soit un nombre moyen de 2,625 cas par répondant[6]. L'unité d'analyse de notre enquête est la relation coopérative dans les fruits et légumes en Méditerranée. Certains répondants-partenaires peuvent ainsi avoir plusieurs partenaires (et donc plusieurs cas renseignés dans notre base de données). Afin d'améliorer la pertinence des informations recueillies, nous n'avons retenu que les répondants représentant un des partenaires réellement impliqués dans la coopération.

Le questionnaire est de type semi directif. Court, les 3 pages qu'il comporte permettent d'aborder une trentaine de questions afin de recueillir des informations pour construire 23 variables. Notre questionnaire est semi directif. La durée moyenne de l'entretien était de 40 minutes. Nous avons été contraints de revenir vers certains répondants afin de vérifier et compléter les informations recueillies.

Les 23 variables portent sur 5 rubriques : Données générales et origines des partenaires; Nature et fonctionnement du partenariat; Transferts de compétences du partenaire étranger vers le partenaire local; Atteinte des objectifs / partenariats; Satisfactions et Perceptions. La codification des variables, les différentes mesures utilisées (échelles de *Likert)* ainsi que les détails des modalités utilisées sont consignés en annexe 2.

Les informations recueillies ont permis de mesurer les niveaux de satisfaction, d'atteinte des objectifs stratégiques et financiers et des transferts technologiques et managériaux pour chaque cas de coopération. Ces mesures subjectives répondent pour la plupart à notre questionnement de départ, à savoir la détermination de la satisfaction globale. Par ailleurs, ces cas sont aussi caractérisés selon la nature de la coopération, sa localisation, les pays d'appartenance des partenaires, leurs motivations principales, l'existence de relations antérieures, etc.

Ainsi, les informations recueillies ont permis de construire des variables qualitatives afin d'appréhender la satisfaction globale. Néanmoins, nous n'avons pas eu accès à des mesures objectives *via* des données financières ou des parts de marchés par exemple. Nos données ne traduisent ainsi que les perceptions des partenaires engagés dans ce type de coopérations.

5. Unité mixte de recherche de Montpellier Supagro : Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs

6. Un répondant est un représentant d'une firme impliquée directement dans un (ou plusieurs) accord de coopération. Il peut renseigner plusieurs questionnaires. Chaque questionnaire porte sur un cas de coopération.

Résultats obtenus et discussion

Données descriptives : coopérations fruits et légumes en Méditerranée

Les données descriptives relatives à notre échantillon de 126 cas de coopérations dans la filière des fruits et légumes en Méditerranée sont présentées en annexe; un tableau porte sur les motivations principales de la coopération et sa nature (annexe 3), l'autre présente les données relatives à l'analyse de la satisfaction[7] (annexe 4). Près de 70 % des partenaires interrogés sont issus de la Méditerranée européenne. L'Espagne, la France et l'Italie concentrent une grande partie des entreprises engagées dans des coopérations. Parmi les PSEM, les opérateurs marocains et turcs et dans un degré moindre les algériens sont représentés par 18, 10 et 7 coopérations respectivement.

Les coopérations de notre échantillon sont essentiellement motivées par une meilleure maîtrise des extrémités amont et/ou aval des filières. Les accès aux réseaux d'approvisionnement et à ceux de commercialisation à l'international motivent près de la moitié des coopérations. Par ailleurs, les compétences logistiques et managériales des partenaires étrangers représentent les motivations principales de près de 50 coopérations. Aucun partenaire n'a indiqué que l'accès aux moyens financiers constituait la principale motivation pour signer un accord de coopération dans le secteur des fruits et légumes.

Enfin, sur le plan des activités exercées dans le cadre de ces coopérations, il faut noter qu'un quart de ces accords sont destinés à l'exportation des fruits et légumes, près de 13 % visent une coopération logistique exclusivement et environs 21 % s'apparentent à des partenariats globaux (production, commercialisation et exportation) selon la terminologie de Rastoin et al. (2009). En cumulant les accords de coopération concernés par des activités de production, force est de constater que près d'un accord sur deux est versé dans cette activité, renforçant la spécificité sectorielle de ces projets collaboratifs.

En termes de lieux d'implantation, 4 accords de coopération sur 5 sont localisés en Méditerranée du Nord et près de 57 % des accords sont conclus entre des partenaires issus de la même région (Nord versus Sud-Est). En termes de nature de la coopération, uniquement 9 % des accords ont donné lieu à des engagements capitalistiques (prises de participation, co-entreprises, etc.). La plupart sont donc soit des contrats commerciaux (52 %) ou logistiques (39 %). Sur le plan de l'expérience coopérative, il faudrait signaler que 70 accords ont été signés entre des entreprises n'ayant pas de relations commerciales antérieures. Le reste, soit 44 % des coopérations sont entre des partenaires ayant déjà eu des relations par le passé.

En termes de mesures de satisfaction, et comme indiqué en annexe 4, la quasi totalité des mesures sont supérieures à la moyenne (hormis la mesure des transferts technologiques). La satisfaction globale moyenne est de 2.8 sur une échelle de 1 à 5. Par ailleurs, une forte perception est enregistrée au niveau des transferts managériaux avec une moyenne supérieure à 3. En comparant les moyennes des mesures de satisfaction entre les coopérations localisées au Sud-Est avec celles implantées au Nord, aucune différence statistique significative n'a été enregistrée quelque soit la mesure de satisfaction testée.

Les déterminants de la satisfaction des partenaires

Notre démarche visant à identifier les déterminants de la satisfaction globale des partenaires impliqués dans des accords de coopération du secteur fruits et légumes en Méditerranée, nous a conduit à tester les effets de 7 variables qui mesurent différents volets de la satisfaction des partenaires, en *contrôlant* avec trois variables relatives à la région de l'implantation de la coopération, aux régions d'appartenance des partenaires, et enfin à la nature de la coopération. Conformément à notre modèle de base, les 7 mesures de satisfaction expliqueraient la variable « satisfaction globale » des partenaires de leurs coopérations. Les résultats des tests effectués sous *Excel Stat* sont consignés dans le tableau 3 ci-dessous[8].

Les résultats indiquent que 4 des 7 variables explicatives de la satisfaction globale ont des effets positifs significatifs sur la satisfaction globale. Il s'agit entre autres des variables liées à l'atteinte des objectifs financiers et stratégiques, et celles relatives à la satisfaction du comportement de l'autre partenaire et la satisfaction de la performance financière de la coopération. Les coefficients d'ajustement du modèle montrent que l'ensemble de la construction statistique est significative avec un R^2 élevé.

Néanmoins, les variables relatives aux transferts (managériaux et technologiques) ainsi que celle liée à la satisfaction de l'insertion dans les réseaux du partenaire n'ont pas d'effets significatifs sur la satisfaction globale. Enfin, les variables de contrôle n'indiquent aucune distinction selon les origines géographiques des partenaires, le lieu d'implantation de la coopération ou sa nature.

Discussion des résultats et implications

Les résultats obtenus à travers les tests effectués par rapport aux déterminants de la satisfaction globale des partenaires

7. Pour une présentation détaillée des données descriptives de notre échantillon, cf annexes 2, 3 et 4.

8. Nous avons également testé les effets des construits suivants : Intensité et Fréquence du conflit, contrôle du management, mesure de distance culturelle (indice de Hofstede). Les effets ont été non significatifs. Ces variables ont été écartées du modèle retenu, car leur introduction aboutissait à une qualité d'ajustement moindre.

TABLEAU 3

Résultats obtenus : Les déterminants de la satisfaction des partenaires des coopérations inter-entreprises Fruits & Légumes en Méditerranée

	Valeur	Ecart-type	T	Pr > |t|	Borne inférieure (95 %)	Borne supérieure (95 %)
Constante	-0,282	0,646	-0,437	0,663	-1,561	0,997
Transferts Technologique	-0,024	0,056	-0,422	0,674	-0,135	0,088
Transferts Managériaux	0,022	0,041	0,536	0,593	-0,059	0,103
Objectifs financiers	**0,293**	**0,048**	**6,138**	**< 0,0001**	**0,198**	**0,387**
Objectifs Stratégiques	**0,230**	**0,061**	**3,750**	**0,000**	**0,108**	**0,351**
Satisfaction Performance	**0,429**	**0,057**	**7,479**	**< 0,0001**	**0,316**	**0,543**
Satisfaction Comportement	**0,155**	**0,052**	**2,969**	**0,004**	**0,052**	**0,259**
Satisfaction Réseau	-0,039	0,039	-0,995	0,322	-0,116	0,039
Régions-1	-0,205	0,296	-0,694	0,489	-0,792	0,381
Régions-2	0,140	0,581	0,241	0,810	-1,011	1,291
Régions-3	0,000	0,000				
Région appartenance 0	0,309	0,514	0,602	0,549	-0,709	1,328
Région appartenance 1	0,000	0,000				
Nature du Partenariats-1	-0,084	0,167	-0,500	0,618	-0,414	0,247
Nature du Partenariats-2	-0,052	0,168	-0,313	0,755	-0,385	0,280
Nature du Partenariats-3	0,000	0,000				

Coefficients d'ajustement du modèle	
Observations	126,000
DDL	112,000
R^2	0,802
R^2 ajusté	0,779
F	34,841
Pr > F	< 0,0001

Source : Résultats Ancova, XLSTAT 2009.4.06 -

engagés dans 126 accords coopératifs de notre échantillon nous permettent de valider 4 des 7 hypothèses énoncées précédemment.

Ces résultats soulignent d'abord, l'importance de la dimension financière comme déterminant de la satisfaction globale. Ainsi, aussi bien la satisfaction de la performance financière que la variable «Atteinte des objectifs financiers» ont des effets très importants sur la satisfaction globale des partenaires. Cela rejoint entre autres les résultats de Arino (2003) et Mohr (2006). Il existe ainsi une forte relation entre cette dimension et la perception d'un partenaire vis-à-vis de sa coopération. Cela va dans le sens des liens identifiés par Geringer et Hebert (1991) entre les mesures subjectives et objectives de la performance des coopérations. A elles seules, ces deux variables expliquent près de 40 % de la variance de la satisfaction globale.[9]

Le second résultat à signaler est l'effet significatif de l'atteinte des objectifs stratégiques. Cela permet de nuancer quelque peu le résultat précédent, car la performance financière ne constitue qu'une composante, certes importante, mais non l'unique de la satisfaction. Il existe ainsi des objectifs stratégiques des partenaires qui peuvent

9. Cela est obtenu en multipliant la valeur de l'effet constaté par la corrélation entre la variable explicative et la variable expliquée.

TABLEAU 4

Les déterminants de la satisfaction des partenaires des coopérations inter-entreprises : Validation des hypothèses / Résultats obtenus

Echantillon : 126 coopérations du secteur Fruits & Légumes en Méditerranée Variable expliquée : satisfaction globale du partenaire de la coopération F&L en Méditerranée				
Hypothèse	**Variables explicatives**	**Effets attendus**	**Résultats obtenus**	**Validation**
H1	**Transferts technologiques**	**Positifs sur satisfaction globale du partenaire de la coopération**	**(0)**	**rejetée**
H2	**Transferts managériaux**		**(0)**	**rejetée**
H3	**Atteintes objectifs financiers**		**+**	**validée**
H4	**Atteintes objectifs stratégiques**		**+**	**validée**
H5	**Satisfaction comportement partenaire**		**+**	**validée**
H6	**Satisfaction performance financière**		**+**	**validée**
H7	**Satisfaction insertion réseau**		**(0)**	**rejetée**

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats statistiques obtenus

transcender la satisfaction financière. Dans ce sens, notre résultat rejoint ceux obtenus dans d'autres études empiriques (Reus, Ritchie, 2004; Alvarez, Barney 2001). Ces objectifs stratégiques peuvent être la pénétration d'un marché, l'apprentissage organisationnel, l'exploitation d'une image de marque, la mise à niveau de la qualité, etc.

Par rapport aux effets de la satisfaction du comportement du partenaire, notre résultat renseigne sur la dimension relationnelle de la coopération. Ainsi, les partenaires sont attentifs aux réactions de leurs vis-à-vis. Il s'agit donc d'éviter les comportements opportunistes, les difficultés liées aux différences de profils ou de distance culturelle, les conflits, et d'encourager les stratégies d'adaptation et d'alignement organisationnel des profils. Ce résultat conforte les visions stratégiques des coopérations et rejoint les analyses de De Mattos et *al.* (2002), de Sarkar et *al.* (2001), et de Mohr et Spekman (1994).

Deux résultats inattendus ont été obtenus : les effets des transferts et de la satisfaction de l'insertion dans le réseau sont non significatifs. Cela est d'autant plus étonnant que ces deux dimensions ont été largement approuvées dans la littérature comme éléments d'explication du succès des coopérations. Ainsi, Casioli et Mortelier (2009) et Bellon et *al*. (2001) avaient mis en évidence l'importance des transferts dans ce type de coopération en Méditerranée. Par ailleurs, Cheriet (2008) et Lu et Beamich (2006) avaient quant à eux souligner la dimension réticulaire et l'importance de l'approche relationnelle des coopérations inter-entreprises.

Notre résultat peut s'expliquer par plusieurs raisons : l'existence d'un effet indirect entre ces deux dimensions et la satisfaction globale (Arino, 2003); les difficultés relatives d'appréciation de ces variables par les partenaires impliqués et de leurs liens avec l'issue de la coopération; la nature de nos mesures de ces variables, etc.

Dans leur ensemble, nos résultats confortent la pertinence des mesures subjectives des issues des coopérations comme éléments essentiels de la performance des relations coopératives. Cependant, ces résultats doivent être nuancés par rapport à plusieurs limites tant conceptuelles que méthodologiques. Ces limites constituent à notre sens des ouvertures intéressantes pour une meilleure compréhension des coopérations inter-entreprises.

Les limites conceptuelles sont relatives à la non combinaison des mesures objectives de la performance (résultats financiers, croissance, parts de marché, etc.). Notre analyse ignore ainsi les liens qui peuvent exister entre les différentes mesures. Sur le plan méthodologique, deux écueils majeurs sont à signaler : la mono-perspective de l'analyse (répondant unique) peut cacher des différences importantes dans les perceptions des deux (au moins) partenaires impliqués (Cheriet, 2011).

Par ailleurs, notre analyse est statique dans ce sens où nous n'avons pas distingué entre les satisfactions enregistrées à différents stades du cycle de vie de la coopération. Cet aspect de dynamique de la relation peut s'avérer essentiel dans l'analyse de la perception des partenaires (Cheriet, 2009, Ring et Van de Ven 1994). Enfin, il faudrait signaler le caractère mono-sectoriel de notre analyse et son confinement à la seule région euro-méditerranéenne. Pour pouvoir généraliser les résultats obtenus, il faudrait élargir notre perspective à d'autres secteurs d'activités et à d'autres régions.

Nos résultats nous suggèrent un positionnement théorique clair en termes d'appréciation de la performance des coopérations inter-entreprises : l'analyse multi-perspectives, avec notamment la prise en compte des perceptions des partenaires locaux; l'analyse dynamique des coopérations avec une mise en relation des caractéristiques de

l'ensemble du cycle et ceux des résultats des relations; et enfin une analyse multidimensionnelle des issues des coopérations inter-entreprises. Cette conception rejoint ainsi celles de Mohr (2006), Arino (2003) et Ring et Van de Ven (1994). A travers ces trois dimensions, l'analyse des déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations trouverait ainsi toute sa pertinence.

Conclusions et perspectives de recherche

Les coopérations inter-entreprises constituent un objet de recherche important et complexe. Important car les pratiques des entreprises s'orientent de plus en plus vers ce type d'accords inter-organisationnels et que la compréhension des conditions de leur formation, de leurs fonctionnement et des issues semblent constituer un thème central pour de nombreux chercheurs en management. Complexe aussi parce que les analyses de ces relations élargissent les perspectives stratégiques traditionnelles et remettent en cause certains « acquis » par rapport aux mesures de performance, aux modes de gouvernance et aux objectifs stratégiques des entreprises impliquées dans ce type d'accords collaboratifs.

L'objectif de cette recherche était d'analyser les déterminants de la satisfaction globale des partenaires d'accords de coopération. Cette satisfaction constitue une des mesures « subjectives » les plus pertinentes de la performance des relations inter-organisationnelles.

Cependant, même si les études ont démontré son lien avec les indicateurs financiers, peu de recherches se sont intéressées à ses déterminants propres. Nous avons dans ce sens testé les effets de trois types de variables sur la satisfaction globale : les indicateurs de transferts (technologiques et managériaux); les indicateurs d'atteinte d'objectifs initiaux de la coopération (stratégiques et financiers); et enfin les indicateurs de satisfaction (de la performance financière, du comportement du partenaire et de l'insertion dans les réseaux). Afin de vérifier les effets de ces indicateurs sur la satisfaction globale, nous avons exploité des données recueillies à travers des entretiens en face à face conduits auprès des dirigeants d'entreprises euro-méditerranéennes du secteur des fruits et légumes, et présents lors du salon international *Medfel* de Perpignan en 2010, dont une présentation est faite en annexe 1. Nous avons ainsi pu traiter les données concernant 126 cas d'accords coopératifs.

Les résultats obtenus montrent une importance particulière de la dimension financière (satisfaction de la performance financière, atteinte d'objectifs financiers), suivie de la dimension stratégique et relationnelle (atteinte d'objectifs stratégiques, satisfaction du comportement du partenaire). Les effets des indicateurs de transferts managériaux et technologiques ainsi que l'insertion dans les réseaux du partenaire n'ont pas été significatifs.

Malgré les limites théoriques et empiriques qu'elle comporte, notre étude permet de mettre en lumière les composantes de la satisfaction. Sur le plan théorique, elle renforce les analyses multidimensionnelles de la performance des coopérations en mettant l'accent sur les mesures *perceptuelles* des issues des accords. Par ailleurs, ces résultats indiquent sur le plan managérial le rôle de la qualité des relations que peuvent entretenir les partenaires, comme facteur déterminant de leur satisfaction. Sur le plan empirique, nos résultats montrent qu'il n'y a pas de différences significatives des niveaux de satisfaction selon le lieu d'implantation et l'origine géographique des partenaires.

Les niveaux élevés de satisfaction des partenaires de coopération dans le secteur fruits et légumes en Méditerranée semblent dépendre davantage des résultats financiers des accords et de l'atteinte des objectifs initiaux. Ces indicateurs renvoient directement au fonctionnement des coopérations et à la gouvernance de la relation collaborative et non pas à des facteurs de leurs environnements institutionnels ou de distance culturelle des partenaires. L'élargissement de notre recherche à d'autres filières ou à d'autres régions permettrait une meilleure généralisation des résultats obtenus. Cela constitue indéniablement une piste de recherche future afin de mieux comprendre les issues des coopérations inter-entreprises.

Bibliographie

Aliouat B. (1996), *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris, 226 pages.

Alvarez S.A., Barney J.B. (2001), "How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners", *The Academy of Management Executive*, vol 15, N° 01, p. 139-148.

Arino A. (2003), "Measures of Strategic A1lliance Performance : An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, vol 34, p. 66 -79.

Barkema H.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.

Bellon B., Benyoussef A., Plunket A. (2001), « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirées des alliances euro- méditerranéennes », *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.

Bensalk S, Bignebat C., El Haddad Gauthier F., Perrier-Cornet P., (2011), « Investissements des firmes européennes et modes d'organisation de la production : le cas de la filière maraîchère d'exportation du Maroc », *Revue Economies et Sociétés,* N° 10*,* p. 1849-1867

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

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, Vol 2, p. 901-931.

Cascioli M., Mortelier G., (2009), *Convergence en Méditerranée*, IPEMED, Paris, 168 pages.

Chen H., Chen T. J. (2002), "Asymmetric Strategic Alliances : A Network View", *Journal of Business Research*, vol 55. P.1007- 1013.

Cheriet F., (2011), « Les différences de perceptions des partenaires et instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Engagement, conflit et satisfactions », *XXème Conférence AIMS*, Nantes, 7-10 juin.

Cheriet F., (2010), « Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels », *4èmes journées en sciences sociales INRA-SFER CIRAD*, Agrocampus Ouest, Rennes, 8-10 décembre.

Cheriet F. (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires*, Thèse de doctorat, Montpellier Supagro, juillet, 447 pages.

Cheriet F. (2008), « Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème ? », *Revue Economies et Sociétés,* Série AG, N° 11-12, p. 2085-2106.

De Mattos C., Sanderson S., Ghauri P. (2002), "Negotiating Alliances in Emerging Markets- Do Partners' Contributions Matter ?", *Thunderbird International Business Review*, vol 44, N° 6, p. 701-728.

Demirbag M., Mirza H., (2000), "Factors affecting international joint venture success : an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey". *International Business Review*, vol 09, p. 1- 35.

Emlinger C. (2008), *Accords Euro-méditerranéens et libéralisation des échanges agricoles : quel accès au marché européen pour les fruits et légumes des pays méditerranéens ?*, Thèse de doctorat, Montpellier Supagro, avril, 242 pages.

FLD Magazine (2010), « Un salon pour le jardin de l'Europe », N° 722, avril, p. 34.

FRESHFEL (2010), *Activity report; May 2009 – April 2010*, The European Fresh Produce Association, Bruxelles, 56 pages

Geringer J.M., Hebert L. (1991), "Measuring Performance of International Joint Venture", *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 2, p. 249 – 263.

Guillaumin P., (2010), *L'implication des entreprises européennes de la filière fruits et légumes dans la production d'Afrique du Nord : caractérisation des acteurs, modes de présence et relations avec les structures locales*. Mémoire d'ingénieur agronome, Agrocampus Ouest, Rennes, 87 pages.

Inkpen A.C., Beamish W.P. (1997), "Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Venture", The *Academy Management Review*, vol 22, p. 177-202.

Lu W.J., Beamish P.W. (2006), "Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Venture", *Journal of Business Venturing*, vol 21, p. 461-486.

Lee C., Beamish P.W. (1995),. "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in the LDCs", *Journal of International Business Studies,* vol 26, N° 3, p. 637-654.

Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y. (1996), "International Joint Venture in Developing Countries : Happy Marriages ?", Discussion paper N° 26, *International Finance Corporation*, The World Bank, Washington D.C.

Mohr A.T. (2006), "A Multiple Constituency Approach to International Joint Venture Performance Measurement", *Journal of World Business*, vol 41, p. 260-274.

Mohr A.T., Spekman R. (1994), "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques", *Strategic management Journal*, vol 15, N° 2, p. 135 – 152.

Mouline A. (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications », *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87.

OCDE. (2001), *PME et partenariats,* document de synthèse, OCDE. Paris.

Puthod D. (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », In O. Torres (Eds), *PME : De nouvelles approches,* Économica. Paris, p. 95-104.

Rastoin, J.L., Benabderrazik, H., El Hadad-Gauthier, F., Emlinger, C., (2008), *Pour une organisation euro-méditerranéenne de la production et des échanges dans la filière fruits et légumes (OPEFL).,* Editions Moisa-IPEMED, Paris, 107 pages.

Rastoin, J.L., Benabderrazik, H., El Hadad-Gauthier, F., Montigaud, J.C., (2009), *Perspectives et instruments de coopération régionale euro-méditerranéenne dans la filière fruits et légumes (PICFL-MED).* , Rapport final Editions IPEMED, Paris, 171 pages.

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.

Ring P.S., Van de Ven A.H., (1994), "Development Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships", The *Academy of Management Review*, vol 19, N°1, p. 90-118.

Sarkar M.B., Echambadi R., Cavugsil S.T., Aulakh P.S. (2001), " The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 29, N° 4, p. 358-373.

ANNEXE 1

MEDFEL : Le salon international de fruits & légumes en Méditerranée

Le Medfel est un salon international d'affaires dédié aux opérateurs euro-méditerranéens de la filière fruits et légumes. Il est organisé au mois de mai à Perpignan avec l'implication du marché St Charles et de *Sud de France Export*. La première édition s'est tenue en 2009. Quatre manifestations importantes se déroulent pendant le salon : les visites des stands des exposants (350 pour l'édition 2010), des conférences thématiques sur les filières ou sur les enjeux agroalimentaires en Méditerranée, les rendez-vous d'affaires entre les opérateurs (plus de 2000 en 2010), et enfin, une visite organisée sur les plates-formes du marché St Charles. Même si le profil des exposants est dominé par des producteurs méditerranéens de fruits et légumes, le salon accueille aussi les spécialistes du conditionnement, de la logistique, du transport, des fournisseurs de matériels d'emballage, des institutionnels, des laboratoires de recherche et des représentants de la presse spécialisée. Le salon dure trois jours. La quatrième édition est programmée au Palais des Expositions de Perpignan les 24, 25 et 26 avril 2012.

Lors de la seconde édition (2010), Medfel a réussi à attirer vers Perpignan des fournisseurs de toute la Méditerranée (France, Espagne, Italie, Grèce, Maroc, Tunisie, Algérie, Egypte…) ainsi que des acheteurs de toute l'Europe, du Proche et Moyen-Orient et des pays du Maghreb. Au total, cette deuxième édition a enregistré 3 340 entrées visiteurs (3 231 en 2009) ainsi qu'une progression de la participation étrangère qui représente cette année 27 % des entrées visiteurs au lieu de 21 % en 2009.

Avec 2 100 rendez-vous BtoB organisés sur les 3 jours, les 250 exposants avaient tous, à l'issue du salon, rencontré des acheteurs de grande qualité, représentant 35 grands marchés internationaux. Henri Thorent de ANECOOP expliquait : « *le Medfel est un très bon RDV. Le groupe qui regroupe 84 coopératives espagnoles y a rencontré des responsables de la grande distribution, des grossistes (Rungis, Creno..), des industriels (Bonduelle...)* »; Pour Antonio Morales Abad de LACOUR S.A.S, spécialiste en import export de fruits et légumes très impliqué en production « *le Medfel est important pour rencontrer une large gamme de clients export autant européens que hors CEE et aussi une représentation des clients français (des GMS, grossistes, etc.) et de nombreux fournisseurs* ». Rachid Belanes de l'APIA -Tunisie soulignait quant à lui, que « *la délégation tunisienne avait échangé avec plus de 25 acheteurs en rendez-vous pré-programmés. L'ouverture de la convention d'affaires à tous les exposants avait permis aux exportateurs et aux importateurs tunisiens (Carrefour Tunisie…) d'établir des contacts commerciaux très sérieux* ». Enfin, Tamer Fahmi de la société égyptienne JANA précisait qu'il avait même été un peu débordé par les demandes et les rencontres avec de nombreux acheteurs de Russie, Arabie Saoudite, Espagne, France et qu'il reviendrait à la prochaine édition.

Côté acheteurs, les témoignages étaient également très positifs. « *En tant qu'importateur de fruits et légumes pour l'Algérie, Kouider Bouterou de COLD STORE a établi de bons contacts avec notamment des fournisseurs de pommes et de pêches et a de plus découvert la plateforme de Saint Charles. Medfel est un très bon salon.* ». Pour l'acheteur Mohammed Salah Ouzdamirde TAMIMI Company (Arabie Saoudite), la formule avec planning de rendez-vous était tout aussi satisfaisante et le salon particulièrement bien ciblé.

Les trois derniers paragraphes sont extraits du site Internet du salon : www.medfel.com
Pour plus d'informations sur le salon Medfel, contact@medfel.com

ANNEXE 2

Enquête Moisa-Medfel 2010 : Nature des données recueillies et codifications

Variable	Mesure/codification
Données générales et origines des partenaires	
Pays d'appartenance (V1)	Pays
Région implantation partenariat (V2)	Méditerranée Nord ou Sud
Activités Principales (V3)	1 : P : Production; 2 : L : Logistique 3 : Commercialisation; 4 : Export, Import; 5 Production et commercialisation; 6 : Production, Export, commercialisation; 7 : Production, commercialisation, Logistique,
Pays Partenaire (V4)	Pays
Régions Entreprise/ partenaire (V5)	1 : Nord Nord, 2 : Nord Sud; 3 : Sud Sud
Concordance des régions d'appartenance (V6)	0 si même région, 1 si différente
Nature et fonctionnement du partenariat	
Nature du Partenariats (V7)	1 : Logistique, 2 : Commercial, 3 : Capitalistique
Motivation principale (V8)	Parmi 8 modalités : 1 : Moyens Financiers; 2 : Compétences Part Etranger, 3 : Réseaux Approvisionnements; 4 : Réseaux Exports; 5 : Réputation; 6 : Transfert Technologique; 7 : Transfert Marketing; 8 : Compétences Logistiques
Relations antérieures (V9)	0 si absente, 1 si existante
Conflit 1 (Fréquence) (V11)	de 0 absent à 5 très fréquent
Conflit 2 (Intensité) (V12)	de 1 faible à 5 Fort
Contrôle Management (V13)	0 Partenaire local, 1 : Partagé, 2 Partenaire étranger
Transferts de compétences du partenaire étranger vers le partenaire local (perception du partenaire local)	
Transferts Technologiques (V14)	1 : Faible à 5 : Fort
Transferts Managériaux (V15)	1 : Faible à 5 : Fort
Atteinte des objectifs/ partenariats	
Objectifs financiers (V16)	1 : Faible à 5 : Fort
Objectifs Stratégiques (V17)	1 : Faible à 5 : Fort
Objectifs commerciaux (V18)	1 : Faible à 5 : Fort
Objectifs Exports (V19)	1 : Faible à 5 : Fort
Satisfactions et Perceptions	
Satisfaction Performance du partenariat (V20)	1 : Faible à 5 : Forte
Satisfaction du Comportement du partenaire (V21)	1 : Faible à 5 : Forte
Satisfaction appartenance à un Réseau (V22)	1 : Faible à 5 : Forte
Satisfaction globale	
Satisfaction Globale/ Partenariat (V23)	1 : Faible à 5 : Forte

Source : Les auteurs. Description enquête Moisa- Medfel 2010

ANNEXE 3

Description de l'échantillon des 126 coopérations inter-entreprises du secteur Fruits et Légumes observées en Méditerranée (en unité et en %)

Origine géographique des partenaires			Motivations principales de l'accord pour l'entreprise enquêtée			Activités principales dans le cadre de la coopération		
Pays	**nbr**	**%**	**Motivations**	**nbr**	**%**	**Activité**	**nbr**	**%**
Algérie	7	5,6	Moyens Financiers	0	0	1 : Production;	20	15,9
Egypte	1	0,8	Compétences Part Etranger	18	14,3	2 : Logistique	16	12,7
Espagne	39	31,0	Réseaux Approvisionnement	37	29,4	3 : Commercial.	14	11,1
France	17	13,5	Réseaux Exports	31	24,6	4 : Exportation	31	24,6
Grèce	8	6,3	Réputation	1	0,8	1 et 3	13	10,3
Italie	23	18,3	Transfert Technologique	3	2,4	1, 3 et 4	27	21,4
Maroc	18	14,3	Transfert Marketing	7	5,6	1,2 et 3	5	4,0
Tunisie	3	2,4	Compétences Logistiques	29	23,0			
Turquie	10	7,9						
Total	**126**	**100**	**Total**	**126**	**100**	**Total**	**126**	**100**

**Pour certaines modalités, Cf codification, tableau précédent*
Source : Exploitation des données de l'enquête Moisa- Medfel 2010

ANNEXE 4

Statistiques descriptives des déterminants de la satisfaction des coopérations inter-entreprises Fruits & Légumes en Méditerranée

Echantillon N= 126 observations	Modalité	Effectif	Fréquence par modalité (%)
Implantation de la coopération	Med Nord	104	82,5
	Med Sud	22	17,5
Asymétrie géographique / origine des partenaires	Mêmes régions	72	57,1
	Régions différentes	54	42,9
Nature de la coopération	Logistique	49	38,9
	Commercial	66	52,4
	Capitalistique	11	8,7
Existence relations antérieures	Absentes	70	56,6
	Existantes	56	44,4
		Moy	**Ecart-type**
Transferts technologiques	1 : Faibles à 5 : Forts	2,016	0,810
Transferts managériaux	1 : Faibles à 5 : Forts	3,135	1,105
Atteintes des objectifs financiers	1 : Faible à 5 : Forte	2,770	1,147
Atteinte des objectifs stratégiques	1 : Faible à 5 : Forte	2,770	0,981
Satisfaction/ Performance financière coopération	1 : Faible à 5 : Forte	2,778	1,102
Satisfaction du Comportement du partenaire	1 : Faible à 5 : Forte	2,770	0,931
Satisfaction / insertion réseau de la coopération	1 : Faible à 5 : Forte	2,603	1,174
Satisfaction Globale	**1 : Faible à 5 : Forte**	**2,817**	**1,038**

Source : Exploitation des données de l'enquête Moisa- Medfel 2010